



MANUAL DE FEEDBACK DOS GESTORES EXTRAORDINÁRIOS

PATRICIA CAPELUTO

ÍNDICE +

- 04 - Para quem é esse ebook?
- 07 - Boas práticas que funcionam para você aplicar imediatamente
- 08 - Feedback x Avaliação de desempenho
- 11 - As teorias que nos levam ao erro
- 14 - Reconhecimento
- 15 - Feedforward
- 16 - Sete boas práticas para usar hoje mesmo
- 23 - Os grandes vilões do feedback mal dado
- 24 - Como saber se você está pronto para dar um feedback?
- 26 - Quem dá feedback, também recebe. E aí?
- 28 - Empresas mais felizes para se trabalhar
- 29 - Conheça o curso DESCOMPLICANDO DIÁLOGOS



PATRICIA CAPELUTO

Este é um manual para conduzir todo e qualquer gestor no caminho da liderança extraordinária. E já aviso de antemão, **aqui todos são bem vindos.**

Os pragmáticos, os gentis, os explosivos, os objetivos, os prolixos, os ansiosos, os tranquilões. Cada um do seu jeito, fazendo o melhor que pode, da forma que aprendeu até aqui. Você está dando um passo importante ao iniciar essa leitura. Venha, a casa é sua.

PARA QUEM É ESSE EBOOK?

- + Esse ebook é para você que não tem paciência para explicar 200 vezes o que o outro tem que fazer.
- + É para você que fica ansioso e dá um feedback de 2 minutos para se livrar logo da situação.
- + Para você também que fala tudo “cheio de dedos” e vive chateado porque os outros não fazem o que se comprometeram.
- + Para você que não dá feedback pois se o outro está naquela função ele deveria saber o que fazer e você não tem tempo para isso.
- + Para você que não dá feedback porque as pessoas são suas amigas e quer que continuem gostando de você.
- + Para você que acha que já está de bom tamanho a avaliação de desempenho que faz uma vez ao ano.
- + Para você que acredita que os feedbacks que aplica são ótimos e não entende por que não funciona.
- + Para você que pensa que as pessoas não mudam nunca
- + Para você que deseja todo mês mudar seu time



Com muita praticidade vou te mostrar o que dificulta tanto esse momento chave das relações profissionais e porque muitos preferem deixá-lo de lado. **Além das melhores dicas sobre COMO fazer.**

Mas por que um manual assim?

Porque eu já tive todas essas dificuldades. Passei 22 anos trabalhando em empresas, me perguntando todos os dias: **MAS PRECISA SER TÃO DÍFICIL A GENTE SE RELACIONAR COM OS OUTROS?**

Não que eu julgasse me comunicar mal, pelo contrário, mas não era sempre que eu fazia dar certo. Formada em marketing, com MBA em gestão de negócios, trabalhando no mercado de publicidade e gerente de área comercial. Teoricamente, tiraria de letra a comunicação com pessoas. Mas há controvérsias.

Errei muito a mão antes de começar a acertar. Eu alternava entre o estilo gentil e o pragmático e perdi a paciência várias vezes. Embora me achasse um amor de pessoa – eu não era. Simples assim.

Fiz uma transição de carreira pois decidi colaborar com o mundo de outras formas. Mergulhei no universo das conversas difíceis, das conversas crucias, da CNV (comunicação não violenta), da negociação e mediação de conflitos. E de lá para cá, já ajudei bastante gente a dialogar de forma mais assertiva, promovendo mais entendimento e bons resultados.



CURIOSIDADE:

Sabia que se você jogar no Google a expressão "como dar feedback" aparecem 438 MILHÕES de resultados?

NESSE EBOOK VAMOS FOCAR NUMA DAS FORMAS MAIS TEMIDAS DE CONVERSAS DIFÍCEIS: O FEEDBACK

É dica para cá, orientação para lá, e o caos permanece. Mas não precisa ser tão difícil. Aqui você vai entender:

- ✚ A diferença entre feedback e avaliação de desempenho.
- ✚ As teorias que nos induzem ao erro.
- ✚ O que acontece na mente de quem recebe o feedback.
- ✚ O lado de quem dá e de quem recebe
- ✚ Como o feedback positivo pode sustentar o negativo
- ✚ Que elogio não é feedback positivo
- ✚ O que realmente faz o outro se comprometer
- ✚ A vantagem do reconhecimento

BOAS PRÁTICAS QUE FUNCIONAM PARA VOCÊ APLICAR IMEDIATAMENTE

Ao fim desse ebook, **você terá uma nova visão do feedback** e sairá do modo de sobrevivência (aquele que te deixa pronto para atacar ou se defender e impossibilitado de dialogar) e conseguirá:

- ✚ Mais comprometimento e motivação da sua equipe
- ✚ Relações mais honestas e tranquilas com seus pares no trabalho
- ✚ Conversas mais produtivas com seus superiores
- ✚ Fazer acordos que funcionem
- ✚ Resultados, muito mais resultados!

Vamos começar?

FEEDBACK x + AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Uma coisa é uma coisa e outra coisa é outra coisa

Imaginem esse cenário: um jogo da seleção masculina brasileira de vôlei, onde o técnico ainda é o Bernardinho.

Antes do jogo ele define a estratégia, conversa com cada um dos jogadores e a partida começa. Aí ele fica sentado no banco, só observando.

Bola pra lá, bola pra cá, três sets onde o Brasil erra, acerta, perde ponto, ganha ponto e o Bernardinho continua quietinho no banco, aguardando o intervalo, sem usar o tempo técnico. E no final do jogo, o Brasil perde a partida!



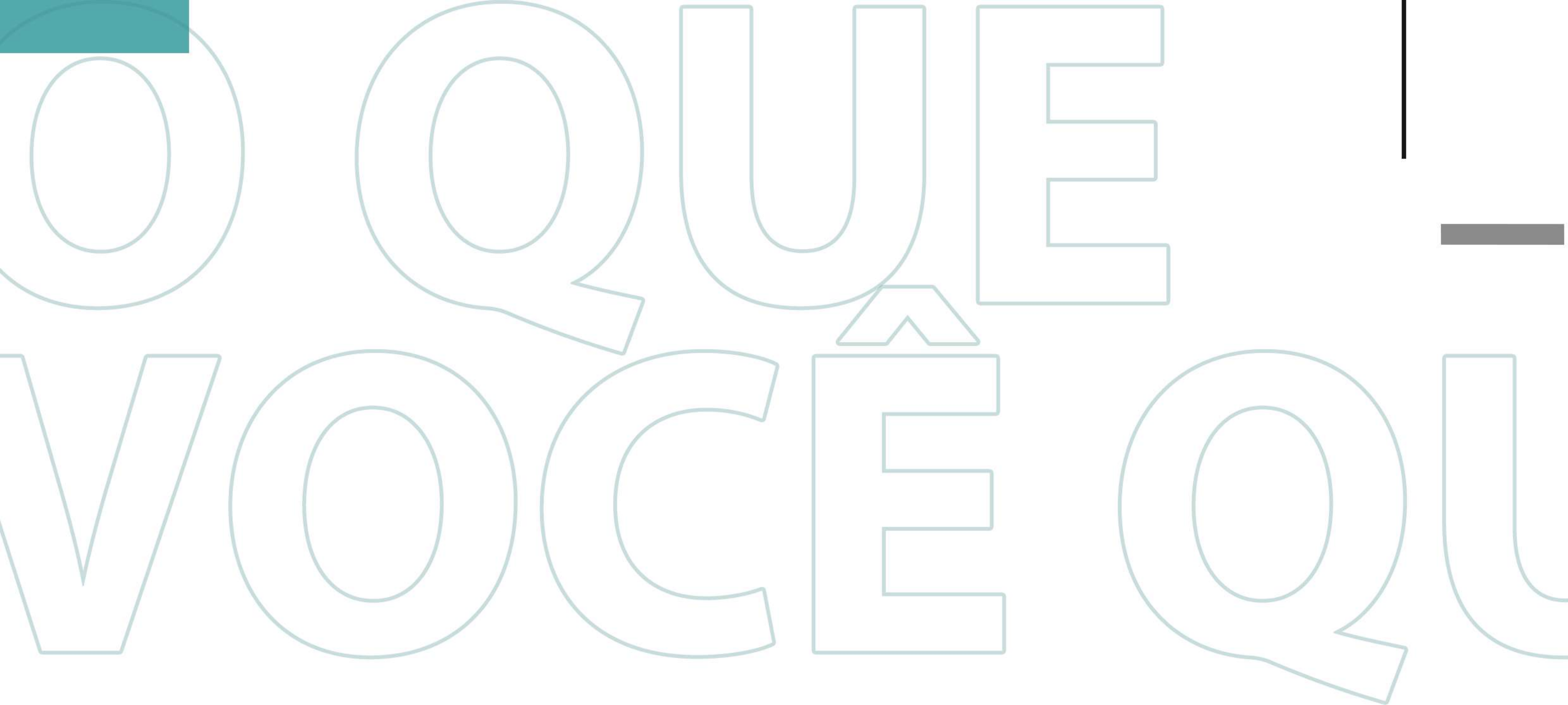
Aí o Bernardinho reúne a equipe para falar o que ele achou do jogo, objetivando melhorarem na próxima. Me diz se não dá nervoso imaginar uma situação assim?

Me diz se você não estaria na frente da televisão ou no estádio aos berros, falando mal do técnico e dizendo o que ele deveria fazer de diferente?

Isso que ele fez é análise de desempenho. Conversas estruturadas em momentos pré-estabelecidos pelas empresas para avaliações formais.

Mas o Bernardinho quer ganhar o jogo. Todos os jogos. Então ele passa toda a partida corrigindo passes, saques, movimentos. Usa todos os tempos técnicos e mesmo de fora da quadra, apaixonado, empurra a equipe com orientações e sacadas que a posição de alguém que gere um time, permite ver com mais clareza.

Isso é feedback. Isso é a diferença que faz ganhar. E feedback se dá durante o jogo. Feedback faz ganhar o jogo.



O que você quer? +

Time engajado? Bater meta? Visibilidade como gestor?

DÊ FEEDBACK. Estamos combinados?

Então lembre-se: Toda análise de desempenho é um feedback. Nem todo feedback é uma análise de desempenho. Mas é o feedback que permite que as análises alcancem o que se propuseram a alcançar.

AS TEORIAS QUE NOS LEVAM AO ERRO +

Pressupõe-se que um feedback é sempre útil. E o motivo de o utilizarmos é ajudando as pessoas a melhorar seu desempenho, certo? As respostas obtidas nos levam a uma outra direção.

Vamos lá: É útil instruir as pessoas quais os passos a seguir ou qual o conhecimento que está faltando. Para isso há procedimentos que mostram a forma certa e segura de fazer as coisas.

Como dirigir um carro, fazer o check list na mecânica do avião, os passos a serem realizados durante uma cirurgia. Tem procedimentos padrões para isso tudo.

Mas o que queremos dizer com feedback é outra coisa. Feedback significa informar as pessoas o que pensamos sobre seu desempenho e como elas podem melhorar – seja fazendo uma apresentação de um projeto, gerenciando pessoas, definindo estratégias de venda.

E há pesquisas que mostram que informar as pessoas o que pensamos sobre seu desempenho não as ajuda a progredir e se superar. E mais, dizer a elas o que achamos que deveriam fazer para melhorar, inibe o desempenho.

Há três Teorias que mostram o que fazemos habitualmente (pois foi o modo que aprendemos até aqui).



TEORIA DA FONTE DA VERDADE

Essa teoria diz que os outros tem mais consciência dos nossos pontos fracos, pois nos olham de fora então tem uma condição melhor de nos ajudar. Eles nos mostram o que não estamos vendo por nós mesmos., então cabe a eles nos dizer “em que condições estamos”.

Exemplo: Um colega acha que estamos lentos na finalização do projeto e que não está detalhado como deveria.

TEORIA DO APRENDIZADO

Essa teoria diz que o processo da aprendizagem é como encher um pote vazio. Se lhe faltam habilidades e você precisa delas, seus colegas devem lhe ensinar.

Exemplo: O colega nos dá uma aula de gerenciamento de tempo e de como detalhar o projeto.

TEORIA DA EXCELÊNCIA

Essa teoria diz que a excelência é um conceito universal, analisável, descritível e um vez definido, pode ser transferido de pessoa para pessoa, independente de quem for. Então, com o feedback sobre excelência, você saberá se está atendendo a esse ideal.

Exemplo: O colega mostra os projetos aprovados que ele mesmo fez

O QUE TODAS AS TEORIAS TEM EM COMUM? O egocentrismo.

Elas consideram a própria experiência da pessoa que dá o feedback e o que ela considera ser a inexperiência do outro com os fatos ocorridos. Elas assumem que o meu jeito, o meu olhar sobre a situação é o que é certo.

As pesquisas revelam que nenhuma dessas teorias é verdadeira e que fundamentarmos o feedback nelas não nos ajudará no aprendizado e na produtividade.

Mas então, como vou dizer a outra pessoa que o que ela está fazendo não está funcionando, que poderia ser melhor?

Vou explicar, mas vamos começar um pouco antes disso.

Fala a verdade, você só lembra do feedback quando algo não está bom, né?

Afinal você já solta um elogio quando passa pelo departamento, então nada mais justo que quando chegar na hora da bronca, você chamar a pessoa na sua sala para conversar, certo?



ESSE É O ERRO NÚMERO UM QUE VÁRIOS DE NÓS COMETEMOS. Como já sabemos que devemos criticar em particular e elogiar em público, agimos assim:

Ritualizamos o esporro: Da porta da sua sala, você chama o funcionário: “Pessoa, dá um pulinho aqui na minha sala, por favor?”. Ele já intui que você vai comer o coro dele. Ele entra em “modo de sobrevivência” e se prepara para atacar ou se defender de qualquer crítica que venha. O coração acelera, a camisa fica empapada de suor. A capacidade de aprendizado fica totalmente obstruída pelo instinto”.

E não ritualizamos o feedback positivo. Dizemos o elogio de qualquer jeito, solto ali no meio do dia. E atenção: ELOGIO NÃO É FEEDBACK. É maravilhoso elogiar, mas não é feedback. E explicarei a diferença mais pra frente.

Agora, imagina se você começar a chamar as pessoas na sua sala só para falar das coisas boas que ela faz? Dos resultados, da estratégia, de como ela colabora com a alegria do departamento?

Na primeira vez, ela vai até estranhar pois ouvirá algo bom sobre ela que **NÃO SERÁ SEGUIDO DE CRÍTICA**. Depois vai arregalar os olhos ao constatar agradecida, que está sendo vista em toda sua completude.

Quando esse processo se tornar uma rotina, chamar a pessoa para correções de rumo será muito mais tranquilo. O processo estará equilibrado.

RECONHECIMENTO +

Pessoas querem ser vistas, enxergadas, consideradas. Pessoas querem crescer, ser melhores. Muitas só não imploram por um feedback pois essa palavra se tornou pesada, sinônimo de apreensão, de retornos muitas vezes insensíveis e rasos. Mas não precisa ser assim. Podemos mudar essa associação.

Pensa numa malandragem do bem: Quando você investe seu dinheiro na poupança, o que você quer? Que tenha mais dinheiro para sacar mais tarde, certo?

“Quanto mais eu invisto, mais eu posso sacar quando precisar”.
A gente sabe que o que investe, cresce.

Que tal fazer uma poupança com seus colaboradores? Quanto mais você os validar e reconhecer, mais você poderá sacar. E ter resultados.

Reconhecer não é só empático. É inteligente.

FEEDFOWARD +

Feedback é “retroalimentar” = alimentar o outro sobre uma situação que aconteceu no passado.

Exemplo: “Paulo, na reunião de ontem percebi por várias vezes você mexendo no celular, o que pode ter feito você perder detalhes importantes do plano de ação do mês.”

É claro que um bom feedback pede por novos comportamentos no futuro.

E passou a ser usada uma palavra específica para olhar o futuro: Feedfoward (olhar pra frente, avançar)

Exemplo: “Nas próximas reuniões, podemos combinar de você deixar o celular desligado para contribuir mais com o time no plano de ação?”

Bons feedbacks têm componentes de feedback e de feedfoward.

Algumas vertentes dizem para esquecer do passado e focar apenas no futuro.

Mas o fato é que precisamos primeiro nos centrar (feedback), nos localizar, identificar o comportamento, para depois partir para alguma direção. Somente é possível levar uma pessoa para o futuro através da consciência e do conhecimento. **O Feedfoward não substitui o feedback.**

7 BOAS PRÁTICAS PARA USAR HOJE MESMO +

1) Trocar o MAS pelo E

Um péssimo hábito que todos temos é colocar o MAS no meio da frase
“Você é um ótimo profissional, mas....”

Qualquer coisa que venha em seguida do MAS, vai “cancelar” o “ótimo profissional” que veio antes.

O MAS, quando colocado na frase, desqualifica ou invalida tudo que veio antes dele.

“Você é super competente, mas seu projeto não está legal”

“Você é muito boa gestora, mas não soube escolher a equipe”

“Você escreveu um ótimo relatório, mas está com erros de português”

É preciso trocar o MAS pelo E.

As coisas não precisam ser excludentes, podem ser complementares.

“Você é super competente e seu projeto não está legal”

“Você é muito boa gestora e não soube escolher a equipe”

“Você escreveu um ótimo relatório e está com erros de português”

Experimente essa pequena mudança e perceba que as pessoas entenderão a crítica como ajustes a serem feitos e não como uma desqualificação.

2) Seja simples, mas não simplista

Aprendemos que devemos ser objetivos para sermos compreendidos. Se falarmos demais pode ficar confuso, o outro não nos entender. Aí querendo ser simples, somos simplistas. Olhamos o relatório do funcionário, que está bem completo, com várias referências, bem criativo e está também uma verdadeira bagunça de informações.

Na ânsia de sermos simples falamos: “Esse relatório está bagunçado!”. E esquecemos o resto. Para conseguir melhor resultados, englobe o todo, não só a parte a ser aperfeiçoada.

3) Cuidado com estratégia SANDUÍCHE.

Essa é a aquela famosa estratégia onde te orientam a fazer um elogio, seguido de uma crítica para fechar com outro elogio. Para ficar mais digerível. Ela apresenta vários problemas.

Primeiro que quase todo mundo conhece essa técnica. Então quando você começar a elogiar, a pessoa que está recebendo o feedback já vai entrar em modo de sobrevivência (ataque e defesa) pois **ela SABE que vem uma crítica em seguida.**

Aí quando ouve o elogio inicial, ela já pensa: “Agora vai dizer algo bom só pra eu não ficar chateado”. Será um elogio praticamente perdido, sem benefícios que auxiliem nas mudanças desejadas.

Segundo, que nossa tendência é jogar um elogio rápido, se estende eeeeeeeer na crítica e fechar com um elogio *pró forma*. Como o nosso objetivo é colocar os elogios apenas para poder suavizar a crítica, não focamos direito neles.

Separe esses momentos. Misturá-los como estratégia não agrega.

4) Trocar a certeza pela curiosidade.

Feedback não é via de mão única. Eu sei que você já está irritado, esgotado, incomodado com a situação, provavelmente por ter deixado passar muito tempo sem resolvê-la.

Mas agora é hora de respirar e OUVIR o que o outro tem a dizer.

Faça uma simples pergunta na sua mente: **“O que levou essa pessoa a fazer o que fez?”**.

Existe alguma lógica/explicação que você não sabe e partir para uma conversa baseada na sua curiosidade de entender, produzirá resultados mais positivos do que já chegar com uma certeza pronta, um diagnóstico acusatório. **Abra espaço para o que você ainda não sabe. Conceda o benefício da dúvida.**

5) Foque no FATO/COMPORTEAMENTO, não na pessoa. E faça pedidos.

Dar um feedback se referindo a como você vê a pessoa, tem a tendência de provocar apenas uma reação por parte dela: ataque ou defesa. Aí o aprendizado é ZERO.

“Você foi negligente.”

“Você foi desleixado com esse assunto.”

“Você não atende bem o cliente”

“Você não se comportou de forma profissional na reunião”

Troque por:

“Você não conferiu se os valores do projeto estavam corretos. Preciso que fique mais atento a isso nas próximas vezes, ok?”

“Me parece que o relatório de faturamento da equipe está errado. O que houve? Os números não estão batendo e preciso que você os cheques novamente.”

“Seu cliente ficou esperando uma hora na recepção. Isso não pode acontecer. Pode se comprometer a atendê-los na hora marcada?”

“Percebi que você atendeu três vezes o celular durante a reunião. Preciso que o desligue enquanto estamos lá. Podemos combinar assim?”

Por que falar de fatos e fazer pedidos?

Porque “contra fatos não há argumentos”. Porque você não mistura o seu sentimento com o que aconteceu, sendo mais assertivo na observação. Porque deixa claro o que você quer e a possibilidade de gerar comprometimento no outro é maior.

Atenção, essas frases não são pedidos, são desejos:

“Não tem a menor condição disso continuar assim!”

“Alguém precisa dar um jeito nisso!”

“Mantenham-me informado!”

Pedido é temporal, factível, específico e endereçado a alguém.

6) Foque no reforço positivo e em padrões que já existem

Vamos por partes:

O segredo de um retorno de qualidade é enfatizar a perspectiva dos pontos fortes. Isso dá oportunidade a pessoa de examinar suas tarefas à luz de suas capacidades, talentos, competências, possibilidades, visões, valores e esperanças.

Esse ponto de vista não despreza a natureza das dificuldades e pontos fracos; mas nos leva a considerar as qualidades positivas como recursos potenciais. É tão errado negar o que é possível quanto negar o problema.

“Foque” em padrões que já existem: o profissional já faz várias coisas bem, que podem ser reforçadas através da observação de quem dá o feedback. Assim:

“Pessoa, quero saber mais sobre essa argumentação que você usou para fechar o negócio com o cliente. Estou encantado com a criatividade e a sagacidade dos pontos levantados por você.”

“Pessoa, compartilha comigo o raciocínio por trás desse projeto perfeito e detalhado que você apresentou hoje? Foi brilhante”.

Sabe o que acontece quando você diz essas coisas para alguém?

Você promove **RECONHECIMENTO => ANCORAGEM => REPETIÇÃO**

Você reconhece de forma clara, algo que ele sabe intuitivamente, mas também pode não ter muita consciência. **Ele ancora essa informação. Fixa dentro dele, cria raízes e REPETE.**

7) Faça combinados

Feedback dado? É hora de combinar como irão acompanhá-lo, vocês dois. Divida a responsabilidade do acompanhamento. Se vocês fizeram um acordo de novas atitudes, que é boa para os dois lados, o comprometimento é de ambos.

Combinem prazo para novas conversas, sinais de alerta se algo sair do rumo, sinais de encorajamento quando o caminho ficar mais difícil.

Não deixe solto e “seja o que Deus quiser”. Deus quer, mas precisamos ajudá-lo acompanhando a evolução da situação.

Existe tempo certo para dar novos feedbacks? O tempo certo é o que funciona para as pessoas envolvidas. Pode ser que numa mesma equipe, o gestor precise trabalhar com espaços de tempo diferentes para cada funcionário.

OS GRANDES VILOES DO FEEDBACK MAL DADO +

Agora que as boas práticas foram informadas, é só aplicá-las, certo?

Não, ainda não. HÁ PERIGO NA ESQUINA.

É preciso primeiro ter consciência de alguns pontos.

Mesmo que todas as colocações desse e-book façam sentido para você, saber o que é certo não significa fazer o que é certo.

Quer ver?

Sabemos o que é preciso fazer para emagrecer: reeducação alimentar, dieta e exercícios. Não significa que a gente faça, mesmo que queira emagrecer.

Sabemos o que é preciso fazer para não procrastinarmos: organização, foco, mudar hábitos, priorizar as tarefas importantes, as técnicas estão todas no Google. Não significa que a gente não procrastine.

O X da questão é a mente. Para o bem e para o mal, a mudança primeira deverá ser por dentro.

Existem dois vilões muito comuns quando se dá feedback:

1) Sentir mais conforto com a raiva que com a vulnerabilidade.

Acontece quando damos o feedback do alto de nossa razão e de nossas verdades absolutas; incomodados, querendo dar uma lição no outro, afinal ele está errado/inadequado e estamos muito irritados com tudo isso. É mais do que justo aliviar o que estamos sentindo. *#fail*

2) Querer se livrar logo daquela situação
Acontece quando colocamos as informações com rapidez para encerrarmos logo o assunto. O desconforto é tanto que a gente despeja as palavras e some. Não há explicações, não há crescimento, não há aprendizado. *#faildenovo*

COMO SABER SE VOCÊ ESTÁ PRONTO PARA DAR UM FEEDBACK?

Como saber se você está pronto para se comunicar de forma assertiva, sem ser guiado pela raiva ou irritação, sem se considerar o dono da verdade?

Como criar um espaço seguro para a vulnerabilidade e o crescimento do outro quando não se está aberto para isso?

Dar feedback quando se está “armado” não proporciona mudanças duradouras e significativas – de novo; ninguém é capaz de receber feedback ou assumir responsabilidade por alguma coisa quando está sendo duramente criticado.

Nosso instinto de defesa toma conta e nos protegemos. Então reflita:

- ✦ *Você está disposto a se sentar do mesmo lado da mesa de quem está recebendo feedback ao invés de se sentar do outro lado? Se estiver, **isso significa que:***
- ✦ *Você deseja colocar o problema na frente de ambos e não entre ambos. O problema é de ambos e juntos poderão encontrar a solução também.*
- ✦ *Você está pronto para ouvir, fazer perguntas e aceitar que pode não estar entendendo a questão completamente? Está pronto para conceder o benefício da dúvida?*
- ✦ *Você está pronto para reconhecer o que o outro faz bem em vez de apenas ressaltar seus erros?*
- ✦ *Você está disposto a reconhecer os pontos fortes do outro e explicar como ele pode usá-los para vencer seus desafios?*
- ✦ *Você consegue chamar o outro à responsabilidade sem envergonhá-lo e sem culpá-lo?*
- ✦ *Você está disposto a assumir sua parte?*
- ✦ *Você consegue agradecer o outro sinceramente por seu empenho em vez de criticá-lo por suas falhas?*
- ✦ *Você consegue explicar para o outro como solucionar esses desafios vai levá-lo a crescer e a aproveitar novas oportunidades?*

Quando você disser sim para essas perguntas; você estará pronto.

QUEM DÁ FEEDBACK, TAMBÉM RECEBE. E AÍ? +

Com as informações desse e-book, seu momento de feedback poderá ser muito mais tranquilo e incorporado ao dia a dia da equipe e da empresa. O objetivo é minimizar o desconforto que acontece quando damos algum tipo de retorno para os outros.

Mas para finalizar é preciso lembrar que todos que dão feedback, também recebem. Até mesmo o dono de uma empresa recebe feedback de seus chefes, que nos caso, são seus clientes.

“Nem todos terão acesso a esse manual então pode ser que ainda se dirijam a você, de **uma forma que pode parecer despreparada e desrespeitosa**. Na medida do possível, não se aborreça, estamos todos em aprendizado.

Como lidar com situações assim?”

COMO RECEBER FEEDBACK? +

Quando te derem um retorno que pareça agressivo, desrespeitoso ou inadequado, pense em primeiro lugar que aquela pessoa pode estar com a melhor das intenções, mas sem saber como fazer da forma certa. **É PRECISO DECODIFICAR:**

A emoção presente: Essa pessoa está preocupada com algo para estar falando desse jeito. Uma entrega, um prazo, um processo, um modo de fazer. Reconheça essa emoção, ela é legítima.

Exemplo: "Hum, estou vendo que você está bem aflito com isso. Eu também estaria, no seu lugar".

Assim você mostra para o outro que vocês estão do mesmo lado. O potencial ofensivo do outro automaticamente cai.

A intenção presente: Essa pessoa quer uma solução, uma explicação ou ela só quer aliviar a tensão? Não é sobre aceitar comportamentos agressivos, mas olhar através deles. Segundo a **Comunicação Não Violenta**, toda violência é a expressão trágica de uma necessidade não atendida. É como se o outro, ao nos "agredir", tivesse algum alívio em sua ansiedade ou preocupação.

Não ataque nem se defenda de imediato. Entenda o que está acontecendo.

Exemplo: "Você fez tudo errado!"

"Hum, você pode me explicar melhor o que está errado na sua percepção? Quero ter certeza de que estou entendendo o que você está dizendo."

É uma chamada para uma conversa mais racional. E você cancela automaticamente um ping-pong de acusações, negações e ressentimento.

É importante também que você verifique a possibilidade de haver novas formas de receber feedback, se as que acontecem habitualmente estão te incomodando.

Sugira novos combinados.

Exemplo:

"Quando você chama minha atenção na frente da equipe, me sinto constrangido e acabo por não conseguir fazer o que me é solicitado. Será que podemos combinar que de agora em diante, você me dará esse retorno em particular? Ficarei mais confortável."

EMPRESAS MAIS FELIZES PARA SE TRABALHAR

EMPRESAS MAIS FELIZES PARA SE TRABALHAR +

A comunicação interpessoal é um dos pontos mais sensíveis que existem nas empresas.

Para o bem ou para o mal, é através dela que processos são facilitados, acordos são fechados, problemas são resolvidos.

É através do mau uso dela também que conflitos são iniciados e potencializados, que projetos são atrasados, que a complexidade dos trabalhos aumenta e causa um enorme desperdício financeiro.

Assim como o feedback é um momento crítico, principalmente para gestores, **HÁ UMA INFINIDADE DE OUTRAS CONVERSAS DIFÍCEIS EM NOSSO DIA A DIA**, que causam desgastes e desentendimentos nas relações.

Como facilitar as relações e ter resultados mais proveitosos?

Como ter aquelas conversas que nos causam ansiedade e gastrite, e não sabemos como abordar?

Como motivar pessoas, gerar comprometimento e fazer acordos que realmente funcionem?

Como eliminar o mal estar e os silêncios das coisas não ditas e resolver os problemas com mais rapidez?



MEU DEUS, É PRECISO UM EBOOK PARA CADA SITUAÇÃO DESSAS?

Não.

Gestores extraordinários procuram a causa na raiz. Simplificam os processos. Unificam a informação. E focam em resultados. O raciocínio para a construção desse ebook derivou dessa informação primeira, básica.

Existe um programa de 5 semanas que trabalha os conflitos e as conversas difíceis de forma prática e eficaz. Que explica como potencializar a influência para construir entendimento e prosperar nos acordos.

Com diversas ferramentas para os mais variados tipos de desgastes e confrontos. Construa confiança, resolva conflitos e conquiste resultados profissionais extraordinários com o PROGRAMA DESCOMPLICANDO DIÁLOGOS.

[**CLIQUE AQUI PARA CONHECER**](#)



AUTORA

Patricia Capeluto é especialista em resolução de conflitos.

Ajuda profissionais a terem melhores resultados em suas interações e negociações do dia a dia, através de mentorias individuais, palestras, treinamentos e consultoria para empresas.

Já atuou na Petrobras, TIM, Merck, Casa da Moeda, Sotreq, TAESA, Ingresso.com, Grupo Abracadabra, Neoenergia, Grupo Seres, entre outros. São mais de 800 alunos impactados e transformados.

É professora convidada da Fundação Dom Cabral, professora do MBA e Soluções Corporativas do IBMEC, mediadora de conflitos nos CEJUSC-RJ, e praticante e disseminadora da Comunicação Não Violenta.

Patricia acredita que diálogos melhores constroem relacionamentos mais felizes e empresas mais prósperas.

Obrigada.
Obrigada!

Obrigada por ter chegado até aqui.
Um beijo, Patricia

Informações citadas no ebook, retiradas de:

A coragem de ser imperfeito – autora: Brené Brown
Artigo Harvard Business Review – março 2019 – autores:
Marcos Buckingham e Ashley Goodall
Foto de Bernardinho com equipe - Site da UOL



envie um e-mail para:
contato@patriciacapeluto.com.br