



MATERIAL GRATUITO · LIDERANÇA

O feedback que *não pode mais esperar.*

Um roteiro prático para conduzir conversas difíceis com respeito, clareza e segurança jurídica.

Simone Feuser

DESENVOLVIMENTO HUMANO COM SEGURANÇA JURÍDICA

Por que adiamos as conversas difíceis

Um colaborador vem entregando abaixo do esperado há alguns meses. O líder percebe, gosta da pessoa, não quer magoá-la e vai deixando para depois. Se essa cena parece familiar, você não está sozinho.

Adiar uma conversa difícil raramente é falta de compromisso. Na maioria das vezes, é uma forma de cuidado: com a relação, com o clima da equipe, com a própria pessoa. Também pode ser o receio de não encontrar as palavras certas, de provocar uma reação forte ou de ser visto como injusto.

O problema é que o silêncio também comunica. Enquanto a conversa não acontece:

- **O colaborador** não sabe o que precisa melhorar e perde a chance de se desenvolver.
- **A equipe** compensa o que falta, se sobrecarrega e começa a entender que o esforço de uns e a falta dele de outros dão no mesmo.
- **O líder** acumula desconforto, e quando a conversa finalmente acontece, costuma vir carregada de tudo o que não foi dito antes.
- **A empresa** fica sem histórico. Se um dia precisar tomar uma medida, não terá como mostrar que orientou e deu oportunidade.

A ideia deste roteiro é simples: transformar a conversa difícil em uma conversa possível. Feita cedo, com respeito e com método, ela deixa de ser um momento de tensão e se torna uma oportunidade de desenvolvimento.

O que a lei vê nessa conversa

Cobrar desempenho é legítimo. Orientar, corrigir e acompanhar fazem parte do papel de quem lidera. O que protege a empresa, e também as pessoas, é a forma e a coerência ao longo do caminho.

O que dá segurança

- **Critérios claros:** o colaborador sabe o que se espera dele, com exemplos concretos.
- **Conversas registradas:** um histórico simples mostra que houve orientação, oportunidade e acompanhamento.
- **Mesmo critério para todos:** quando um é cobrado e outro, na mesma situação, não é, o que fica é a percepção de tratamento desigual.
- **Progressão:** primeiro a orientação, depois o acompanhamento e, só se necessário, as medidas formais.

O que gera risco

- Críticas feitas em público, na frente da equipe ou de clientes.
- Falar da pessoa em vez de falar do comportamento ("você é desleixado").
- Comparações que diminuem, ironias e apelidos.
- Uma advertência ou um desligamento "do nada", sem nenhuma conversa anterior registrada.

Na prática

A Justiça do Trabalho olha para a conduta e o seu impacto, não apenas para a intenção de quem fala. Uma conversa firme, respeitosa e documentada é, ao mesmo tempo, **boa liderança e boa prevenção**. A diferença não está no rigor, está na forma.

Prepare-se em 10 minutos

Boa parte do resultado de uma conversa difícil é decidida antes dela começar. Use este checklist.

- ☐ **Tenho fatos, não impressões.** Consigo descrever o que aconteceu, quando e com que frequência, sem adjetivos.
- ☐ **Sei qual é o impacto.** Para a equipe, para o cliente, para os prazos, para a qualidade.
- ☐ **Sei o que espero.** Consigo dizer, em uma frase, o que precisa ser diferente.
- ☐ **Escolhi o lugar certo.** Uma conversa reservada, sem plateia e sem interrupções.
- ☐ **Escolhi o momento certo.** Nem no fim do expediente de sexta, nem logo depois de um episódio tenso.
- ☐ **Olhei para mim.** Como estou me sentindo em relação a essa pessoa? Irritação acumulada costuma aparecer no tom de voz.
- ☐ **Pensei no outro lado.** Pode haver algo que eu não sei: um problema pessoal, falta de treinamento, uma orientação confusa.
- ☐ **Separei tempo para escutar.** A conversa não é um comunicado. É um encontro.

Uma pergunta para fazer a si mesmo: "Se eu estivesse no lugar dessa pessoa, como gostaria de ouvir isso?" A resposta costuma indicar o tom certo.

O roteiro em 5 passos

1

Abra com o propósito

Diga por que estão ali e qual é a intenção da conversa.

"Quero conversar sobre as entregas das últimas semanas. Meu objetivo é entender o que está acontecendo e combinar como posso te ajudar."

2

Descreva o fato

O que aconteceu, de forma concreta e sem julgamento.

"Nos últimos dois meses, três relatórios foram entregues depois do prazo combinado."

3

Mostre o impacto

O que isso causa para a equipe, o cliente ou o trabalho.

"Com isso, a equipe precisou refazer etapas e o cliente cobrou duas vezes."

4

Pergunte e escute

Abra espaço de verdade. É aqui que surgem as informações que você não tinha.

"Como você vê essa situação? O que tem dificultado?"

5

Combine o próximo passo

Um pedido claro, um prazo e o apoio que você vai oferecer.

"Combinamos que os próximos relatórios saem até quinta-feira. Se surgir algum impedimento, você me avisa na terça. Nos falamos de novo em duas semanas."

Frases que fecham e frases que abrem

A mesma mensagem pode criar defesa ou abrir diálogo. A diferença quase sempre está em falar do comportamento, e não da pessoa.

EM VEZ DE	EXPERIMENTE
"Você é sempre desorganizado."	"Nesta semana, dois documentos foram enviados sem os anexos."
"De novo atrasado? Você não tem jeito."	"Você chegou depois das 8h três vezes esta semana. O que está acontecendo?"
"Todo mundo está reclamando de você."	"Recebi relatos sobre o tom nas reuniões. Quero entender a sua visão."
"Se não está satisfeito, a porta está aberta."	"Quero que isso funcione. Do que você precisa para conseguir?"
"Não quero mais saber de desculpas."	"Entendo as dificuldades. Vamos combinar o que é possível a partir de agora."
"Fulano consegue, por que você não?"	"O padrão esperado para essa entrega é este. O que falta para você chegar nele?"

Quando a reação é difícil

Se a pessoa se emociona Faça uma pausa. Acolha sem recuar no conteúdo: "Percebo que isso é difícil. Podemos continuar com calma."	Se a pessoa se defende Escute até o fim antes de responder. Depois, volte ao fato concreto, sem entrar em disputa.
Se a pessoa fica em silêncio Faça perguntas abertas e dê tempo. Se for preciso, ofereça retomar a conversa no dia seguinte.	Se a pessoa culpa outros Reconheça o contexto e traga o foco para o que está ao alcance dela: "E o que depende de você?"

Registre e acompanhe

A conversa só cumpre seu papel se tiver continuidade. O registro protege a empresa e também quem foi orientado, porque deixa claro o que foi combinado.

Um registro simples

Não precisa ser um documento formal. Um e-mail enviado logo após a conversa, ou uma anotação no sistema da empresa, já cumpre o papel.

Data da conversa	
Assunto (fatos)	
Impacto conversado	
O que foi combinado	
Apoio oferecido	
Próximo acompanhamento	

O acompanhamento

- **Cumpra a data combinada.** Um acompanhamento esquecido ensina que o combinado não era tão importante.
- **Reconheça a evolução.** Quando houver melhora, diga. O reconhecimento consolida a mudança.
- **Se não houver melhora,** retome a conversa com os mesmos critérios e registre de novo. Medidas formais, quando necessárias, devem vir dessa sequência, nunca de surpresa.
- **Na dúvida,** converse com o RH ou o jurídico antes de qualquer medida disciplinar.

Na maioria das vezes, o que falta não é boa vontade. *É saber como agir.*

Este roteiro é uma das ferramentas que usamos com líderes e empresas. No nosso trabalho, unimos o conhecimento do Direito do Trabalho à compreensão do comportamento humano para desenvolver pessoas e construir ambientes de trabalho mais seguros e saudáveis.

Mentoria

Para líderes, executivos e sócios, individual ou em grupo.

Programa de Educação Continuada

Formação sob medida para as lideranças da empresa.

Palestras

Participativas, com casos reais e exercícios práticos.

Consultoria jurídica e estratégica

Orientação trabalhista que considera a cultura da empresa.

Simone Feuser · Advogada trabalhista há 18 anos e psicanalista

simonefeuser.com.br · simone@simonefeuser.com.br · (47) 99634-4455