

Três conversas que o seu time está adiando

Assertividade, feedback e conversas difíceis: o que trava cada uma delas e o que fazer na próxima.

Denis Faria

Comunicação, aprendizagem e desenvolvimento humano

GUIA ESSENCIAL

Quase nunca é falta de vontade

A cena se repete em organizações de qualquer porte. Um gestor sabe há meses que precisa dar um retorno duro e não dá. Duas áreas que dependem uma da outra trocam mensagens cada vez mais formais e cada vez menos úteis. Uma avaliação de desempenho é feita, assinada e arquivada sem que nada mude no trimestre seguinte. Quando o RH é chamado, o problema já não é mais o problema original, já que o tempo de silêncio criou uma segunda camada de ressentimento sobre a primeira.

A leitura corrente atribui isso a perfil ou a maturidade, como se algumas pessoas simplesmente não fossem boas em conversar. Ocorre que a pesquisa sobre o tema aponta outra direção. Douglas Stone e Sheila Heen registram que 63% dos executivos entrevistados identificam a maior dificuldade da gestão de desempenho na falta de coragem dos gestores para conversas difíceis, e não em falhas de método ou de formulário. Dessa forma, o gargalo não é técnico nem motivacional: é a ausência de um repertório treinado para os momentos em que a conversa fica cara.

Este guia parte de uma hipótese simples, sustentada por três obras de referência. Boa parte das conversas que travam nas organizações trava por uma de três razões, e cada razão tem um antídoto diferente. Confundir as três é o que faz um treinamento genérico de comunicação produzir pouco efeito prático.

RAZÃO 01

Não sei me posicionar

A pessoa oscila entre atropelar e engolir. O assunto ou vira imposição, ou vira silêncio que cobra juros depois.

RAZÃO 02

Não consigo receber

O retorno chega e a escuta fecha. A conversa passa a ser sobre quem falou, sobre o tom, sobre a hora escolhida.

RAZÃO 03

A conversa descarrila

Os dois lados discutem fatos, enquanto o que sustenta o impasse são sentimentos e imagens de si que ninguém nomeou.

O CUSTO DE NÃO FAZER

Evitar a conversa parece a opção barata, mas o preço aparece deslocado no tempo. Stone e Heen citam Brené Brown ao registrar que a ausência de feedback significativo é a razão mais mencionada por profissionais de talento para deixar uma organização. Nesse sentido, o silêncio não preserva a relação, apenas transfere o custo dela para o turnover.

Leia com uma conversa em mente

Este material foi escrito para ser usado, não apenas lido. Antes de virar a página, escolha uma conversa real que você vem adiando ou que não saiu como deveria: um retorno que precisa ser dado, um conflito entre duas pessoas da equipe, um alinhamento que sempre termina em mal-entendido. Mantenha essa conversa em vista ao longo da leitura, uma vez que cada ferramenta pede um caso concreto para fazer sentido.

01 Faça o diagnóstico

A página seguinte indica por qual das três chaves começar. Leve dois minutos.

02 Vá direto à sua chave

Cada chave ocupa duas páginas: o conceito e a ferramenta. Não é preciso ler na ordem.

03 Preencha a folha

A página 13 é uma folha de preparação. Imprima ou copie para o seu caderno.

04 Tenha a conversa

Depois, volte à folha e registre o que foi acordado. É esse registro que sustenta a mudança.

TEMPO DE LEITURA

Cerca de dez minutos para o guia inteiro. As ferramentas levam mais tempo, porque exigem que você escreva.



Como a comunicação acontece hoje no seu time?

Marque as afirmações que descrevem a sua realidade ou a do time que você acompanha. O objetivo não é obter um resultado, e sim localizar por onde começar, já que as três chaves pedem trabalhos diferentes.

A POSICIONAMENTO

- ☐ Decisões impopulares são comunicadas com tantos rodeios que a mensagem se perde.
- ☐ Alguém do time acumula demandas fora de escopo porque não consegue dizer não.
- ☐ O desconforto vira ironia, indireta ou comentário de corredor em vez de conversa.

2 ou 3 marcados?

Comece pela **chave 01**.

B FEEDBACK

- ☐ As pessoas reagem a quem falou, ao tom ou à hora, e não ao conteúdo do retorno.
- ☐ Elogio e crítica chegam na mesma conversa, e só a crítica é lembrada depois.
- ☐ O ciclo de avaliação acontece, mas quase nada muda no trimestre seguinte.

2 ou 3 marcados?

Comece pela **chave 02**.

C CONFLITO

- ☐ Duas pessoas discutem os mesmos fatos há meses sem sair do lugar.
- ☐ Conflitos entre áreas são tratados como problema de perfil das pessoas envolvidas.
- ☐ Existe um assunto que todos conhecem e ninguém coloca na mesa.

2 ou 3 marcados?

Comece pela **chave 03**.

Se marcou pouco em todos os blocos

Vale um segundo olhar. Douglas Stone, Bruce Patton e Sheila Heen chamam de evitação uma das contribuições mais difíceis de enxergar, precisamente porque ela não produz atrito visível.

Um time sem conflitos aparentes pode estar apenas com o problema bem guardado, dado que o custo da evitação aparece meses depois, em desligamento ou em retrabalho.

FERRAMENTA DE REFLEXÃO

Este diagnóstico é um instrumento de conversa, e não um teste validado. Ele serve para orientar a leitura e para abrir discussão em equipe, não para classificar pessoas.

COMO USAR ISTO COM O TIME

1. Cada um marca sozinho

Sem discussão prévia, para que a primeira leitura de cada pessoa não seja contaminada pela do grupo.

2. Comparem os blocos

O dado interessante não é a soma, e sim a divergência: onde a percepção do time se separa costuma estar o ponto cego.

3. Escolham uma frente

Uma só, com um responsável e uma data de revisão. Três frentes simultâneas produzem menos resultado que uma bem feita.

As três chaves se sustentam em cadeia

Cada chave resolve um problema distinto, mas nenhuma funciona isolada. A ordem abaixo não é uma hierarquia de importância: é a cadeia de dependência entre elas, dado que cada competência entrega à seguinte a condição de que ela precisa para operar.



O QUE QUEBRA QUANDO UMA DELAS FALTA

Assertividade sem feedback	Vira rigidez. A pessoa se posiciona com clareza, mas não recalibra a posição quando a realidade devolve informação nova, de modo que a firmeza passa a ser lida como teimosia.
Feedback sem conversas difíceis	Trava no primeiro conflito real. O processo funciona enquanto o retorno é ameno, porém desmonta assim que o assunto toca em sentimento ou em imagem profissional.
Conversas difíceis sem assertividade	Produz acordos que ninguém sustenta. A mediação abre espaço para todos falarem, mas se ninguém consegue afirmar o que precisa, o acordo sai vago e volta ao ponto de partida em semanas.

POR QUE ISSO IMPORTA NA HORA DE CONTRATAR FORMAÇÃO

Uma palestra isolada costuma tratar apenas uma das três, e é por isso que o efeito se dissolve em poucas semanas. Quando as três entram na mesma trilha, cada uma passa a reforçar as outras duas, o que muda a natureza do resultado.

Chave 01 • páginas 6 e 7

Conceito, o eixo do comportamento e a ferramenta da frase nuclear.

Chave 02 • páginas 8 e 9

Os três gatilhos e como nomear o tipo de retorno antes de dá-lo.

Chave 03 • páginas 10 e 11

Os três diálogos e a abertura pela terceira história.

Comunicação assertiva

A partir de *Seja Assertivo!*, de Vera Martins

Vera Martins define assertividade como filosofia de relacionamento, e não como técnica de discurso. A formulação central da autora é aristotélica: a postura assertiva é uma virtude porque se mantém no meio-termo entre dois extremos inadequados, um por excesso, que é a agressão, e outro por falta, que é a submissão.

Daí decorre a consequência mais útil para o trabalho. Assertividade não é traço de personalidade que a pessoa tem ou não tem, visto que se trata do equilíbrio entre duas forças que todos possuem: a socialização, que respeita o espaço do outro, e a individualidade, que ocupa o próprio espaço.

O EIXO DO COMPORTAMENTO



A autora trata passivo, agressivo e passivo-agressivo como comportamentos defensivos, ou seja, máscaras de sobrevivência acionadas quando a pessoa não se sente segura para se posicionar. Isso importa em gestão porque desloca o diagnóstico: em vez de perguntar quem é difícil, pergunta-se o que naquele ambiente torna o posicionamento direto arriscado.

QUANDO O DEFENSIVO SE JUSTIFICA

Martins admite a não-asserção deliberada: se o custo do confronto supera o benefício, escolher não confrontar é uma decisão legítima. O que ela não admite é a manipulação, prejudicial em qualquer situação.

Eixo e falas construídos a partir dos capítulos 1, 4 e 7 da obra citada.

A frase nuclear

Martins contrapõe duas construções. A você-afirmação responsabiliza o outro pelo que você sente e estimula retaliação, ao passo que a eu-afirmação descreve a situação e abre espaço para resposta. A autora resume o efeito: você-afirmação provoca defensividade, eu-afirmação provoca receptividade.

Eu-afirmação em quatro passos

VERA MARTINS

- | | |
|--|--|
| <p>1 Comece com a palavra eu.
Sem preâmbulo, sem pedido de desculpas.</p> | <p>2 Diga o sentimento ou a necessidade.
O que isso produz em você.</p> |
| <p>3 Descreva o comportamento.
O que foi feito, não quem a pessoa é.</p> | <p>4 Diga o que você espera e por quê.
A mudança concreta e a razão dela.</p> |

VOCÊ-AFIRMAÇÃO

"Você vive passando por cima de mim. Toda vez que tem um assunto do meu time, você fala direto com a minha diretora. Isso é falta de respeito."

EU-AFIRMAÇÃO

"Eu me sinto contornado quando a informação sobre o meu time chega à diretoria antes de passar por mim. Precisamos combinar como isso vai funcionar, porque eu preciso conseguir responder quando me perguntam."

Quando a primeira tentativa não resolve

A autora propõe graduar o poder de afirmação em quatro níveis, subindo apenas se o anterior não produzir efeito. Trata-se de um recurso de firmeza, e não de escalada de conflito, uma vez que cada nível mantém a descrição do comportamento e evita o julgamento da pessoa.

- | | |
|---|--|
| <p>1 Repetir com serenidade. Reconhece o argumento do outro e mantém a própria posição.</p> | <p>2 Transformar pergunta em afirmação. Sai do "será que dá" e entra no "por favor, preciso que".</p> |
| <p>3 Acrescentar a emoção. "Já estou incomodado com isso. Preciso de uma resposta objetiva."</p> | <p>4 Nomear a consequência. O que você fará se a situação não mudar, sem ameaça inventada.</p> |

ADVERTÊNCIA DA AUTORA

Quem passa a agir de forma assertiva onde antes era passivo costuma encontrar reação: mágoa, chantagem emocional, silêncio punitivo. Martins adverte que recuar diante dessa reação custa caro, dado que a asserção seguinte será recebida com resistência ainda maior.

Feedback que constrói

A partir de Obrigado pelo Feedback, de Douglas Stone e Sheila Heen

Stone e Heen partem de uma inversão que muda o desenho de qualquer programa de desenvolvimento. As organizações investem em ensinar gestores a dar feedback melhor, o que na prática significa pressionar com mais eficácia; quando encontram resistência, ensinam a pressionar mais. Os autores propõem o movimento contrário, já que o protagonista da conversa não é quem fala, e sim quem recebe.

A razão é estrutural. Por mais autoridade que o emissor tenha, é o receptor que controla o que assimila, o sentido que atribui e a decisão de mudar. Nesse sentido, a alavanca de maior impacto não está no formulário nem na técnica de quem fala, mas na capacidade de escuta de quem ouve.

OS TRÊS GATILHOS QUE BLOQUEIAM A ESCUTA

GATILHO DE VERDADE · O DESAFIO DO VER

“Isso está errado.”

Acionado pelo conteúdo. Entramos em modo de detecção de erro, e como quase sempre há algo impreciso, descartamos o todo por causa da parte.

GATILHO DE RELACIONAMENTO · O DESAFIO DO NÓS

“Quem é você para falar isso?”

Acionado por quem falou e por como fomos tratados. O foco migra do conteúdo para o atrevimento de quem falou, e o retorno original se perde.

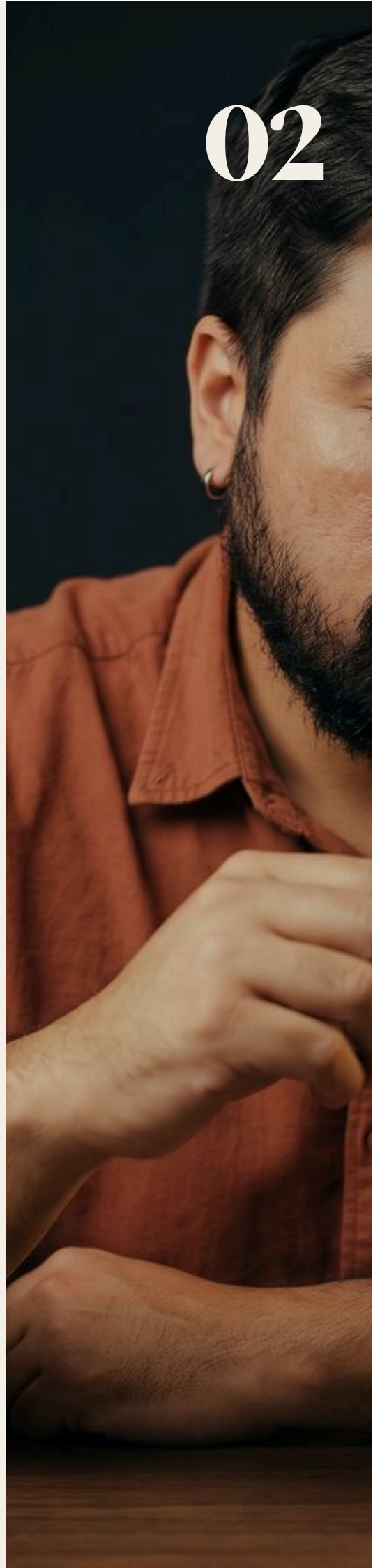
GATILHO DE IDENTIDADE · O DESAFIO DO EU

“Então eu faço tudo errado.”

Acionado pela ameaça à imagem que temos de nós. Uma vez disparado, não há exame de forças e fraquezas, porque a pessoa está apenas tentando sobreviver à conversa.

Tentar ignorar uma dessas reações sem identificar sua causa é como combater um incêndio desligando o detector de fumaça.

Stone e Heen, capítulo 1.



Nomear o tipo antes de dar o retorno

A maior parte das conversas de feedback que dão errado não erra no conteúdo: erra no tipo. Stone e Heen distinguem três finalidades que costumam ser confundidas, e a confusão explica por que um retorno tecnicamente correto pode deixar a pessoa pior do que antes.

Reconhecimento

"Estou vendo você."

Atende à necessidade de ser visto. Quando alguém diz que não recebe feedback, quase sempre quer dizer que não sabe se o esforço foi notado.

Orientação

"Há um jeito melhor."

Acelera o aprendizado. Precisa ser frequente e próxima do fato, porque orientação é relacionamento, e não reunião.

Avaliação

"Você está aqui."

Situa a pessoa frente a um padrão. Sem esse piso, ela usa cada comentário como pista para decifrar a própria situação.

A REGRA PRÁTICA QUE DECORRE DISSO

O som da avaliação encobre as melodias mais suaves da orientação e do reconhecimento. Por isso os autores recomendam separar a conversa de avaliação da conversa de orientação por alguns dias, e colocar a avaliação primeiro, visto que ninguém consegue se concentrar em como melhorar antes de saber como está.

Três perguntas de alinhamento

Antes da conversa, o emissor e o receptor respondem às mesmas perguntas. Quando as respostas divergem, a divergência explícita já vale mais do que o desentendimento implícito.

1. Qual é o meu objetivo ao dar ou receber este retorno?
2. Esse objetivo é o correto do meu ponto de vista?
3. Esse objetivo é o correto do ponto de vista da outra pessoa?

A pergunta de dez minutos

Em vez de pedir feedback em geral, o que produz respostas genéricas, os autores propõem uma única pergunta, feita a cinco pessoas de funções diferentes:

O que você me vê fazendo, ou deixando de fazer, que está me atrapalhando?

Ouçã por temas. Se três das cinco apontarem a mesma coisa, o tema é real.

Conversas difíceis

A partir de Conversas Difíceis, de Stone, Patton e Heen

O achado central da obra é que toda conversa difícil, qualquer que seja o assunto, é composta de três diálogos simultâneos. Quando uma mediação trava, normalmente é porque apenas o primeiro está sendo discutido em voz alta, ao passo que são os outros dois que sustentam o impasse.

CAMADA 1 · VISÍVEL

O diálogo dos fatos

Quem está certo, quem quis dizer o quê, de quem é a culpa. É onde a discussão acontece e onde ela quase nunca se resolve.

CAMADA 2 · QUASE SEMPRE SILENCIOSA

O diálogo dos sentimentos

O que cada lado sente e não diz. Os autores são categóricos: começar uma conversa difícil sem falar de sentimentos é encenar uma ópera sem música.

CAMADA 3 · INVISÍVEL, INCLUSIVE PARA QUEM SENTE

O diálogo da identidade

O que isto diz a meu respeito. Três perguntas costumam estar em jogo: sou competente, sou uma boa pessoa, sou digno de estima.

Culpa e contribuição não são a mesma coisa

A distinção mais operacional do livro separa dois movimentos que parecem próximos. Culpa é julgamento e olha para trás, motivo pelo qual quem é acusado assume o papel de acusado e se defende com todas as armas. Contribuição é compreensão e olha para a frente, na medida em que pergunta o que cada lado fez ou deixou de fazer para que a situação chegasse até aqui.

Levantado o fantasma da punição, as pessoas ficam menos acessíveis e menos dispostas a reconhecer erro. Dessa forma, quando o objetivo é a culpa, a compreensão vira acaso.

A terceira história

A maior parte das conversas difíceis fracassa na primeira frase, e por duas razões. A abertura começa de dentro da própria história, ou seja, exatamente do ponto que o outro considera ser o problema; e ela já comunica um julgamento sobre que tipo de pessoa ele é, o que dispara o diálogo da identidade antes que a conversa comece.

A alternativa proposta pelos autores é abrir pela terceira história, que é a descrição que um observador atento e neutro faria da situação. A fórmula é simples de enunciar e difícil de executar: descrever a diferença entre as duas versões, retirando o julgamento.

Nem certo nem errado, apenas diferente

STONE, PATTON E HEEN

DE DENTRO DA SUA HISTÓRIA

"Fiquei muito chateado com o que você falou na reunião de hoje."

PELA TERCEIRA HISTÓRIA

"Eu queria falar sobre o que aconteceu na reunião de hoje. Fiquei incomodado com algo que você falou. Quero explicar o que me incomodou e também ouvir como você viu a situação."

Fórmula genérica, quando você ainda não conhece a versão do outro:

Sinto que você e eu enxergamos isso de modo diferente. Gostaria de compartilhar como eu vejo e de entender melhor como você vê.

Você não precisa saber o conteúdo da história do outro para começar assim. Basta reconhecer que ela existe.

Ofereça um papel que valha a pena aceitar

A forma do convite define o papel que a outra pessoa assume na conversa. Uma abertura que a coloca como culpada produz defesa; uma que a coloca como parceira produz colaboração.

"Pode me ajudar a entender..."

Coloca o outro no papel de orientador

"Vamos trabalhar de modo que..."

Coloca o outro no papel de parceiro

"Gostaria de saber se seria possível..."

Coloca o outro no papel de quem resolve

Reconhecer não é concordar

Este é o ponto que mais gera resistência entre gestores, uma vez que muitos evitam reconhecer o sentimento do outro por temerem que isso equivalha a aceitar a versão dele. Os autores mostram que são movimentos distintos.

MODELO DE FALA

"Consigo ver o quanto você está incomodado, e entendo por que a transferência pareceu injusta. Foi por isso que a decisão foi difícil para mim. E, mesmo assim, continuo achando que é a decisão certa."

As três chaves numa conversa só

Na prática as três chaves não aparecem separadas. Elas se distribuem ao longo de uma mesma conversa, e cada momento pede uma delas. O erro mais comum consiste em usar a ferramenta certa no momento errado, como afirmar a própria posição antes de ter entendido a do outro, ou tentar resolver o problema antes de reconhecer o que está em jogo.

ANTES

Preparação

Separe fato de interpretação.
Nomeie o que você sente.
Identifique o que está em jogo para a sua imagem. Escreva a terceira história em uma frase.

Chaves 02 e 03

DURANTE

Condução

Abra pela terceira história.
Pergunte e parafraseie antes de afirmar. Reconheça o sentimento sem concordar.
Depois use a frase nuclear para dizer o que precisa.

Chaves 03 e 01

DEPOIS

Acompanhamento

Registre o que foi acordado e quem faz o quê. Combine quando voltarão ao assunto.
Sem esse fechamento, a conversa vira desabafo.

Chaves 01 e 02

O QUE COSTUMA ACONTECER

A conversa é aberta com o veredicto pronto, e o outro passa o resto do tempo defendendo a própria imagem.

Elogio, orientação e avaliação chegam juntos, e só a avaliação fica.

Quem recebe reage ao tom ou à hora escolhida, e o conteúdo se perde.

A conversa termina com boa intenção declarada e nenhum combinado concreto.

O QUE FAZER NO LUGAR

Abra descrevendo a diferença entre as duas leituras, e diga qual é o seu objetivo com a conversa.

Separe as conversas por alguns dias e coloque a avaliação primeiro.

Nomeie os dois assuntos em voz alta e trate um de cada vez, começando pelo do outro.

Feche com quem faz o quê, até quando, e a data em que vocês revisam.

A FOLHA DA PÁGINA SEGUINTE COBRE OS TRÊS MOMENTOS

Ela impede o erro mais comum, que é entrar na conversa com o veredicto já formado. Preencher leva quinze minutos e muda a abertura.

Antes da próxima conversa

Preencha antes de conversar. Cerca de quinze minutos. A folha combina os três modelos apresentados neste guia e existe para impedir que você entre na conversa com o veredicto já formado.

1 - O que aconteceu

SEPARAR FATO DE HISTÓRIA

O fato observável, como uma câmera registraria (sem adjetivo, sem intenção)

A interpretação que eu acrescentei (o que concluí a partir do fato)

2 - O que eu sinto

Nomeie ao menos dois sentimentos (um costuma estar embaixo do outro)

3 - O que está em jogo

O que a conversa ameaça na imagem que tenho de mim (competência, caráter, valor)

4 - A contribuição de cada lado

SEM CULPA

O que eu fiz ou deixei de fazer

O que a outra pessoa fez ou deixou de fazer

5 - Como eu abro

TERCEIRA HISTÓRIA

Descreva a diferença entre as duas leituras, sem julgamento, e diga o seu objetivo

6 - O que eu preciso dizer

FRASE NUCLEAR

Eu sinto ... quando (comportamento) ... e preciso que (mudança e por quê)

7 - Depois da conversa

ACORDO

O que ficou combinado, e quem faz o quê

Quando voltamos ao assunto

O que levar desta leitura

01 Assertividade é equilíbrio, não temperamento

Entre atropelar e se anular existe um terceiro caminho, e ele se aprende. A frase nuclear é o menor exercício possível desse caminho.

02 Quem recebe é quem decide se há aprendizado

Treinar apenas quem fala explica por que tantos programas de feedback produzem tão pouco. O ganho está em preparar a escuta e em nomear o tipo de retorno antes de dá-lo.

03 O impasse quase nunca está nos fatos

Sentimento e identidade sustentam o conflito por baixo da discussão visível. Abrir pela terceira história é o que permite trazer as três camadas para a mesa.

04 Uma coisa de cada vez

A capacidade de mudança é um recurso limitado. Escolha uma conversa, uma ferramenta e uma semana, em vez de tentar reformar a comunicação do time inteiro de uma vez.

PRÓXIMOS PASSOS

Esta semana

Preencha a folha da página 13 para uma conversa real e tenha essa conversa.

Este mês

Faça a pergunta de dez minutos a cinco pessoas de funções diferentes e procure temas.

Com o time

Use o diagnóstico da página 4 como pauta de uma reunião de trinta minutos.

O QUE ESTE GUIA DELIBERADAMENTE NÃO COBRE

Este material foi escrito para caber em dez minutos, de modo que cada chave aparece aqui na sua versão mínima operante. Ficaram de fora os casos organizacionais comentados, os erros mais frequentes de cada ferramenta e os exercícios de equipe. Esse aprofundamento existe em um caderno de aplicação, usado em formações com times de RH e lideranças.

Uma observação honesta

Nenhum guia substitui a conversa. O que um material como este faz é reduzir o custo de começar, o que já é bastante, dado que a maior parte das conversas travadas nunca chega à primeira frase.

SOBRE

Denis Faria

Atuo na interseção entre comunicação, aprendizagem e desenvolvimento humano. Ajudo lideranças e equipes a transformar conversas sensíveis em decisões mais claras, relações profissionais mais maduras e acordos que sobrevivem à semana seguinte.

O trabalho se concentra em três frentes: comunicação assertiva aplicada a processos de RH, cultura de feedback que efetivamente muda comportamento, e mediação de conflitos entre pessoas e entre áreas. Em todas elas o método é o mesmo, uma vez que parte de um diagnóstico do contexto real antes de propor qualquer formato.

DE ONDE VEM ESSE REPERTÓRIO

Sou licenciado em Letras pela Unicamp, com MBA em Gestão Escolar pela USP/Esalq e Executive MBA em Gestão Estratégica de Pessoas pela FGV. A formação em linguagem sustenta a análise fina do discurso; a formação em gestão de pessoas sustenta a leitura organizacional.

Passei seis anos na Poliedro Educação, como professor e na coordenação de redação. Ali estruturei o P+Redação, sistema de avaliação que envolveu definição de critérios, construção de rubricas, alinhamento de corretores e formação continuada de professores, na escala de milhares de devolutivas por ano. Trata-se, na prática, do desenho de um sistema de feedback, que é o mesmo problema enfrentado por uma área de RH em um ciclo de avaliação.

No Executive MBA da FGV desenvolvi projetos aplicados de negociação e administração de conflitos organizacionais, com uso de comunicação não violenta. Antes disso atuei como assistente editorial, função que exigiu mediação permanente entre autores, direção institucional e equipe técnica.

O FIO QUE LIGA TUDO

Anos de sala de aula e de coordenação ensinam uma competência que nenhum curso ensina isoladamente: dizer a alguém que o trabalho dele precisa mudar sem que a pessoa desista de tentar. É essa competência que levo para dentro das organizações.





Que conversa o seu time está adiando?

Se alguma das três chaves descreveu um desafio real do seu time, o próximo passo é uma conversa de diagnóstico. São cerca de quarenta minutos, sem custo e sem compromisso, com um objetivo específico: entender o contexto, o que já foi tentado e o que está em jogo, antes de propor qualquer formato de trabalho.

O QUE ACONTECE NA CONVERSA

Mapeamos onde a comunicação trava hoje, quem está envolvido e qual seria um resultado satisfatório em três meses.

O QUE VOCÊ RECEBE DEPOIS

Uma leitura escrita do que foi conversado, com uma recomendação de caminho. Sem obrigação de seguir comigo.

WHATSAPP

(19) 99314-6476

E-MAIL

denisfelipe.faria@gmail.com

LINKEDIN

linkedin.com/in/prof-denis-faria

INSTAGRAM

@prof.denisfaria