



# Apostila Coaching e Feedback





## Sumário

<b>Introdução</b> .....	<b>3</b>
<b>Líder Coach</b> .....	<b>4</b>
Conceito de <i>coaching</i> .....	4
Ferramentas do <i>coaching</i> .....	4
Prática do <i>coaching</i> .....	5
Ferramenta de apoio .....	5
<b>Perfil da sua equipe</b> .....	<b>8</b>
Conhecendo sua equipe.....	9
Ferramenta de apoio .....	10
Padrão de atendimento Oi.....	12
Capacitação e treinamento.....	13
Perfis do líder .....	14
<b>Importância da Comunicação</b> .....	<b>17</b>
Conceito de comunicação.....	18
Gerando confiança .....	18
<b>A gestão do dia a dia</b> .....	<b>20</b>
Administrando o tempo .....	21
Ferramenta de apoio .....	23
<b>O poder do <i>feedback</i></b> .....	<b>25</b>
Conceito de <i>feedback</i> .....	25
Reações em cadeia .....	26
Dando <i>feedback</i> .....	27
Modelo de <i>Coaching</i> 3x3 .....	28
Ferramenta de apoio .....	29
Recebendo <i>feedback</i> .....	31



## Introdução

Esta é a apostila do curso *Coaching e Feedback!*

Aqui, você conhecerá alguns conceitos necessários pra formar e desenvolver uma equipe de sucesso! Refletirá sobre seu papel de líder e conhecerá o tipo de líder que a Oi espera que você seja.

**Aproveite!**



## Líder Coach

### A Oi ESPERA que VOCÊ SEJA um LÍDER COACH!

Se você está tentando se lembrar do que isso significa, não se preocupe: você verá **AQUI** o que é e como aplicar o **COACHING** no seu dia a dia.



### Conceito de *coaching*

É comum associarmos a palavra **COACHING** a **ESPORTE**... Afinal, todo atleta tem um *coach*, um treinador. Mas, *coaching* é na verdade um processo em que o **líder** estabelece com a sua **equipe** metas a serem alcançadas. *Coaching* significa treinar, ajudar as pessoas a se dedicarem e a terem entusiasmo no cumprimento de seus objetivos!

Então, o que seria um LÍDER **COACH**? Qual seria o SEU PAPEL?

O papel do Líder Coach é o de encorajar, **DESAFIAR** e **MOTIVAR** a sua equipe, pra que todos **ALCANCEM AS METAS** a partir de um **PLANO** de ações **BEM-DEFINIDO**.

### Ferramentas do *coaching*

As **FERRAMENTAS** do *coaching* **AUXILIARÃO** você nesse desafio! E isso é o melhor do trabalho do *coach*: ajudar a criar essa consciência de mudança de comportamento da equipe! Conheça cada uma das ferramenta:

- ✓ **Saber ouvir.**
- ✓ **Observar** - Estar sempre atento à atuação das pessoas de sua equipe.
- ✓ **Analisar** - Parar pra fazer uma avaliação do que ouviu e viu!
- ✓ **Interagir** - Conversar com as pessoas de sua equipe pra tentar entender o que está acontecendo.
- ✓ **Metas** - Firmar acordos pro alcance das metas, baseado em um plano de ação.
- ✓ **Feedback** - Dar o retorno do que foi combinado, acompanhar pra saber se houve melhora ou não e por que.



## Pratica do *coaching*

Quem **GANHA** o que com a **PRÁTICA** do **COACHING**?

FUNCIONÁRIO	LÍDER	EMPRESA
<p>Os funcionários crescem, mantendo suas habilidades e descobrindo seus talentos.</p> <p>O comprometimento e a motivação aumentam, assim como a visibilidade e o contato com as informações.</p>	<p>O líder promove a liderança compartilhada, delega funções e garante tempo pra acompanhar a equipe.</p> <p>Melhora a reputação na área de desenvolvimento de pessoas, com o crescimento dos funcionários.</p>	<p>A empresa ganha com o líder <i>coach</i>, já que essa prática favorece a motivação, aumenta a taxa de retenção de funcionários e aumenta a produtividade, através de respostas mais rápidas e favoráveis às mudanças!</p>

### A Vida como ela é

Quem é líder de equipe sabe o quanto é difícil fazer com que as pessoas tenham consciência do estado que se encontram e do quanto podem melhorar.

O papel do *coach* é ajudar a criar essa consciência e transferir pro funcionário a responsabilidade da mudança de comportamento. Líderes *coach* guiam, discutem e encorajam seus colaboradores na execução de tarefas, em vez de apenas mandar fazer ou esperar que façam sem ajuda.

## Ferramenta de apoio

**MÃO NA MASSA**

Você já conhece as ferramentas do líder COACH. Saiba identificar como cada uma delas deverá ser usada!



### Passo 1

Demonstre atenção, olhe nos olhos e procure fazer um resumo do que ouviu ao final de cada conversa.

### Passo 2

Devemos observar o comportamento das pessoas pra saber se precisam de ajuda ou se já estão preparadas pra assumir um novo compromisso/desafio! É sempre bom observar também pra dar autonomia e delegar tarefas!

### Passo 3

O próximo passo é parar pra ANALISAR. Houve mudança no desempenho? Se sim, temos duas possibilidades: queda de desempenho e melhoria no desempenho.

No caso de queda do desempenho, devemos:

- ✓ descobrir qual é a causa do problema, por exemplo, se são questões pessoais, falta de habilidade ou falta de motivação;
- ✓ descobrir há quanto tempo essa pessoa está na mesma função?

Se houve melhoria no desempenho, o mais indicado é analisar o que aconteceu de diferente pra haver o crescimento. Seria bom:

- ✓ descobrir o que motiva essa pessoa;
- ✓ saber como ela gosta de aprender
- ✓ e tentar entender se fez algo diferente nesse período de crescimento.

### Passo 4

Nada melhor do que conversar com a pessoa envolvida, **INTERAGIR** pra entender de fato o que está acontecendo e não chegar a conclusões precipitadas. Você só precisa ser facilitador, saber fazer perguntas: menos ansiedade ajuda muito! Algumas perguntas poderosas que incentivam o funcionário a pensar:

- ✓ como você está se sentindo em relação a sua função atual?
- ✓ foque aspectos específicos, como: quando você espera atingir essa meta?
- ✓ esclareça e assegure o entendimento: você está dizendo que não tem certeza se gosta de trabalhar aqui?

Outros exemplos de perguntas poderosas: "me corrija se eu estiver errado...", "pelo que entendi, você...", "qual é a sua objeção?", "como você se sente?", "você quer continuar assim?", "o que você aprendeu?", "do que você se deu conta?", "é isso o que você quer?", "o que isso significa pra você?", "você está gostando?", "em que isso é bom ou mal?", "o que o incomoda...", "temos outras formas de falar com o cliente?", etc.



### Passo 5

Após interagir e entender o que se passa, está na hora de traçar as **METAS**, recombina algumas coisas e firmar os acordos. Criar parcerias e incentivar os funcionários a assumirem responsabilidades por suas carreiras. É preciso fazer um acordo entre as partes:

- ✓ quem fará o quê?
- ✓ quando?
- ✓ como?
- ✓ qual a responsabilidade e autonomia de cada um?
- ✓ que informações serão repassadas?
- ✓ quando serão realizadas reuniões de análise?

### Passo 6

Se a gente ajuda a traçar as metas e firma os acordos e nunca mais fala no assunto, caímos no descrédito e diminui a confiança no líder. Por esse motivo, a ferramenta mais importante no processo do *coach* é o **FEEDBACK!**

Vamos aqui definir os conceitos de:

- ✓ **feedback** formal (é *coaching*): é estruturado, oportuno e acelera o processo de mudança;
- ✓ **feedback** informal (não é *coaching*): mas é melhor do que deixar pra depois.

## FERRAMENTA DE APOIO

OUVIR	OBSERVAR	ANALISAR	INTERAGIR	METAS	FEEDBACK	STATUS
						OK
						PRECISO ME APRIMORAR



Agora VOCÊ já SABE como ser um **LÍDER COACH** na teoria!

Mas lembre que apenas a **PRÁTICA**, no dia a dia, **GARANTE SUCESSO** pra você e pra toda a sua equipe!

## Perfil da sua equipe



Você já parou pra pensar em quem é quem na sua equipe?

Em toda equipe tem aqueles que precisam de mais ajuda e aqueles que são verdadeiros craques...

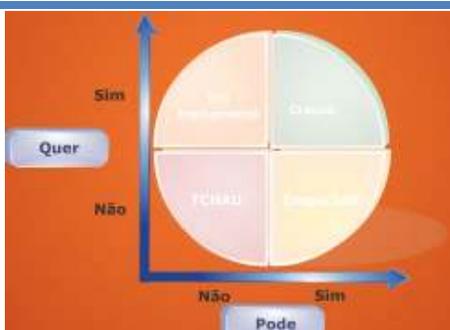
Você consegue reconhecer os diferentes funcionários da sua equipe?

## Conhecendo sua equipe

Só dá pra formar uma equipe de craques se você souber como cada pessoa da equipe está!

Pra saber quem é quem na sua equipe, existe uma ferramenta. Com ela, você poderá verificar se cada um tem condições de desempenhar a sua função e se realmente quer fazer o que está fazendo. O nome dessa ferramenta é **Quer & Pode**. Através dela você saberá qual é a situação de cada um na sua Equipe!

Conheça abaixo a ferramenta de análise de sua equipe:



### Significado das matrizes

- ✓ Quer - é a vontade da pessoa em estar naquele lugar, naquela vaga. É a motivação dela.
- ✓ Pode - é a capacidade, habilidade que ela precisa ter ou desenvolver pra realizar bem a função.



### Significado dos quadrantes

- ✓ Craque - Quando a pessoa pode e quer realizar a atividade, ou seja, se ela tem a motivação necessária e não precisa de ajuda agora. Craques sem desafio, reconhecimento ou motivação acabam em pouco tempo se tornando empacados.
- ✓ Em treinamento - Quando a pessoa quer, mas não pode. Neste caso, invista em treinamento.
- ✓ Empacado - Quando a pessoa pode, mas não quer. Neste caso, existe um conflito que você precisa identificar e resolver. Para isso, converse com ele pra entender qual é o conflito.
- ✓ TCHAU - Quando a pessoa não quer nem pode fazer o que você está pedindo, talvez a pessoa não tenha sido bem selecionada. Pessoas que estão neste quadrante estão a um passo da demissão. Por isso, todo cuidado é pouco pra não cometermos injustiças.



Aplique a ferramenta **Quer & Pode** pra ter mais segurança, no momento de fazer a avaliação dos seus funcionários. Desta forma, você perceberá quem deveria ou não estar trabalhando na empresa ou em determinada função. E, ainda, servirá pra indicar as oportunidades de desenvolvimento de cada membro da sua equipe pra que todos possam crescer!

## Ferramenta de apoio



### Passo 1

Esse momento é de reflexão do líder: pense nos membros da sua equipe, um de cada vez. Como estão em relação ao ânimo e à competência? Querem estar onde estão? Lembre-se que pensar na sua equipe é o primeiro passo pra estimular a equipe a pensar no cliente!

### Passo 2

Bata um papo com cada um da sua equipe, pra trocar impressões, descobrir o que está acontecendo com cada um e ter mais informações pra completar o **Quer & Pode** da sua equipe.

### Passo 3

Faça as avaliações um a um!

**Exemplo:** José gosta do que faz e está bem na sua função atual? Sim ou não? Escreva o nome dele no quadrante correspondente. O mesmo José faz tudo o que deve ser feito sem precisar de ajuda? Ele **PODE** estar na sua função atual ou não? Escreva o nome dele no quadrante correspondente!

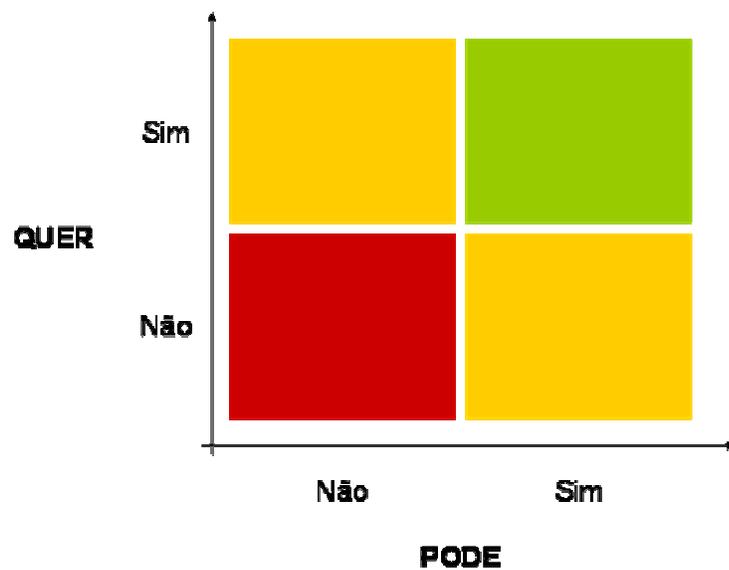


### O que você ganha com isso?

A garantia de ter mapeadas as habilidades e motivações da sua equipe. Isso vai ajudá-lo a decidir o que fazer pra estimular a motivação e manter motivado cada um dos seus funcionários. **QUER & PODE** garante que cada cliente que entrar em contato com sua equipe, vai ser atendido por alguém com o máximo de competência e motivação todo dia!

### FERRAMENTA DE APOIO

#### Quer e Pode



#### DICAS

Identifique o QUER avaliando se seu funcionário realmente gosta de estar na função em que atua. Mais do que gostar, você deve saber se o clima na vida e no trabalho está a favor ou contra ele conseguir se dedicar por inteiro. Para identificar o PODE avalie se ele sabe o que fazer e faz o que for preciso pra estar na sua função atual.



## Padrão de atendimento Oi

### Pensando na figura do craque, como ele deve ser?

Quando falamos em atendimento de vendas, o craque é aquele que cumpre o padrão de atendimento Oi, do qual fazem parte os quatro pilares abaixo:



#### ✓ **Atitude e abordagem:**

- O vendedor abordou o cliente em até 30 segundos após a entrada na loja?
- O vendedor se apresentou e cumprimentou o cliente de forma sorridente, perguntando o seu nome?
- O vendedor tentou levar o cliente até a mesa de atendimento?
- O vendedor apresentou atitude positiva no atendimento ao cliente?

#### ✓ **Sondagem e avaliação de perfil do cliente:**

- O vendedor perguntou se o cliente tem telefone móvel, de que operadora e qual o gasto médio mensal?
- O vendedor perguntou se o cliente é responsável por pagar a conta de outras pessoas e se acha interessante a ideia de dividir seu plano com dependentes?
- O vendedor perguntou se o cliente tem telefone fixo, se usa internet discada ou banda larga em casa e qual o gasto médio mensal com estes serviços?
- O vendedor perguntou se o cliente faz ligações pra outros DDDs com frequência e qual o gasto médio mensal?
- O vendedor perguntou se o cliente costuma viajar com frequência e qual o seu gasto mensal com deslocamento de chamadas?

#### ✓ **Oferta e reação de objeções:**

- O vendedor teve a iniciativa de oferecer os planos/serviço Oi, que atende às necessidades do cliente, desvinculando da venda de aparelho (Foco em Serviço)?
- O vendedor fez as contas com o cliente pra demonstrar as vantagens em migrar pra Oi?
- O vendedor apresentou os benefícios e vantagens do plano/serviço adequados ao perfil do cliente?



- O vendedor citou o Oi Paggo como argumentação de venda, evidenciando os diferenciais deste serviço? (Apenas nas localidades disponíveis).
  - O vendedor contra-argumentou as objeções do cliente sobre a aceitação do plano, serviço ou preço do aparelho com segurança?
  - O vendedor citou ou rebateu ofertas da concorrência com os diferenciais da Oi?
- ✓ **Fechamento da venda:**
- O vendedor identificou sinais de compra e tentou fechar a venda no momento adequado?
  - O vendedor informou e validou a documentação e os pré-requisitos necessários pra adquirir os planos e serviços da Oi?
  - O vendedor realizou todo atendimento sem cometer falta grave?

#### **A Vida como ela é**

Engano de quem pensa que essas atitudes são somente na hora de atender o cliente oculto...

Essas perguntas são básicas, o mínimo que o seu funcionário precisa fazer pra entender o que oferecer pro cliente. Pra que todo mundo da sua equipe seja um craque é preciso ACOMPANHAR!

### Capacitação e treinamento

A grande diferença entre o técnico de um time e o líder de uma empresa é que o próprio técnico treina sua equipe. O técnico sabe onde cada um precisa melhorar, conhece o potencial e as vocações. Além disso, planeja os objetivos junto com a equipe e a desafia o tempo todo. Geralmente, esse líder já foi um craque e passa com propriedade as suas experiências e com isso conquista cada vez mais o respeito e a confiança.

#### **A Vida como ela é**

Quase sempre quando a equipe não vai muito bem no atendimento, a primeira coisa a se cogitar é solicitar um treinamento de vendas. Devíamos pensar em treinar um pouco a cada dia e no final de um mês ter uma equipe que dá show! Pra isso, basta mostrar como se atende, dar o exemplo, assim como o técnico demonstra na prática os passes pra uma boa jogada!



Por causa do investimento que se faz em treinamento e capacitação, as pessoas geralmente pensam no retorno: "E se eu treinar e as pessoas forem embora?".

### **Difícil, não é mesmo?! E agora o que fazer?!**

Simples! A resposta pra essa pergunta é outra pergunta: "E se você não treinar e a pessoa ficar?" Gente sem treinamento certamente não é o ideal pra atender seu cliente como você gostaria. Por isso, pensar na capacitação e treinamento pro seu pessoal é fundamental! Seus clientes serão os primeiros a perceber a diferença na sua equipe!

Mas cuidado, fazer um evento ou outro só por desencargo de consciência não funciona... O treinamento ou a capacitação não farão o efeito que você espera e precisa se você ainda tiver gente errada no lugar errado, **MUITA ATENÇÃO!**

O técnico sempre acompanha os jogos de sua equipe, não é mesmo?! Pode ser um jogo de decisão ou um simples campeonato amador. O técnico está sempre presente! Não espera o jogo acabar, dá as dicas das jogadas, elogia, dá seus *feedbacks* em cada intervalo e não desiste... está sempre interagindo!

#### **DICAS**

Por que os gerentes esperam pelos resultados do fim do mês pra depois sentar com o seu pessoal e dar os *feedbacks*? Se só for dar o *feedback* no final do mês, ficará impossível pra sua equipe virar o jogo! Acompanhe sua equipe e corrija tudo o que precisar ser corrigido durante o mês e não só no final!

## Perfis do Líder

### **A Vida como ela é**

A maioria dos gerentes acha que a maior dificuldade quando o assunto é liderança é saber como se deve agir com as pessoas. Veja um relato de um gerente:

*"Às vezes permito tudo, não sei dizer não e percebo que estou sendo gente boa, mas não ajudo no crescimento e alguns se sentem injustiçados. Quando percebo isso, mudo de postura, mostro o meu lado mau, falo grosso e lembro que sou o gerente."*

### **Ser rígido ou bonzinho? Eis a questão!**

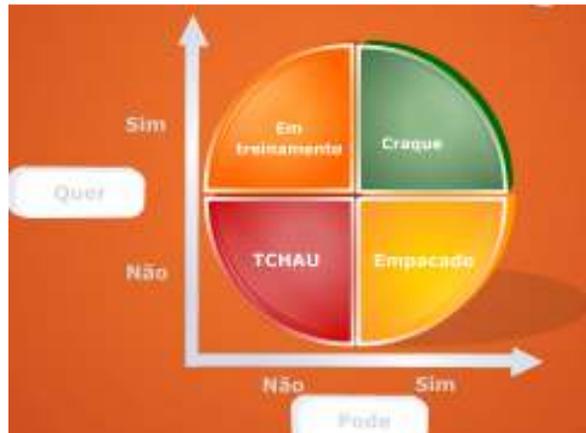


Então, como o líder deve ser flexível, ele deve ter uma atitude pra cada situação. Veja:

<b>Facilitador</b>	<p>O líder facilitador é aquele que ajuda seu vendedor a aprender e descobrir o que sabe.</p> <p>Lembre que, nesse caso, o líder não costuma dar as respostas, mas ajuda o liderado a pensar. Coloque-se sempre à disposição.</p>
<b>Catalisador</b>	<p>O líder catalisador é aquele que acelera e estimula o aprendizado. No dicionário, catalisador é a substância que tem a propriedade de acelerar ou retardar a velocidade de uma reação química sem se alterar no decorrer deste processo; o que provoca a catálise. Catalise seus craques!</p> <p>Catalisar é chegar perto e dar um elogio daqueles! Se você elogia os craques e os instiga a melhorar, está evitando que as pessoas se sintam desprestigiadas pela falta de reconhecimento e também evita que elas entrem na zona de conforto. O espírito acomodado acaba com carreiras promissoras. E isso pode acontecer por pura falta de desafios. Então, temos que dar chance pras pessoas se desenvolverem!</p>
<b>Professor</b>	<p>O líder professor é aquele que ensina o que é e como deve ser feito. Quem está entrando pra equipe, ou está assumindo uma nova tarefa ou uma nova função, precisa de um líder que faça o papel de um professor, que explique e demonstre como se faz, qual o objetivo da tarefa, pra que a pessoa possa aprender.</p> <p>Pra ter certeza que a pessoa aprendeu o bom mesmo é pedir pro liderado demonstrar, na prática, que a lição foi apreendida.</p>
<b>Chefe</b>	<p>O líder chefe é aquele que determina o que deve ser feito e como deve ser feito.</p> <p>E quando a pessoa já sabe fazer e não está fazendo, e mesmo depois daquela conversa ainda continua vacilando: o que fazer? Neste caso, o líder determinará o que deve ser feito e ponto final.</p> <p>É o famoso: "Temos que fazer assim..."</p>
<b>Dono</b>	<p>O líder dono é o que dá as ordens.</p> <p>Pra quem continua não dando resultado, mesmo depois daquela conversa, é hora de agir como dono do negócio: ou faz ou rua! Às vezes, com uma bronca a pessoa se toca e melhora. Se isso não ocorrer, é hora de repensar se ela merece ou não estar em sua equipe.</p> <p>O líder flexível sabe que a pessoa não é empacada, mas está empacada... Logo, quando a pessoa passa de empacado pra craque, o líder sabe que a situação é diferente, exigindo uma atitude diferente do líder.</p>



Agora que entendemos com quem a ferramenta **Quem & Pode** dá resultado e com quem não dá, fica mais fácil fazer o cruzamento da ferramenta com o comportamento do líder em cada situação. Veja só:



<b>Craque</b>	<b>Em treinamento</b>	<b>Empacado</b>	<b>TCHAU</b>
✓ Facilitador.	✓ Professor.	✓ Facilitador.	✓ Chefe.
✓ Catalisador.	✓ Facilitador.	✓ Chefe.	✓ Dono.
✓ Professor.			

Todo mundo sempre conta com a **AJUDA** de um chefe ou de um amigo que abre uma porta e ajuda muito dando aquele empurrãozinho. Em outros casos, existem pessoas que ficam super felizes quando **PARTICIPAM DO PROGRESSO** de alguém que elas consideram importante, que tenha **COMPETÊNCIA** e **CAPACIDADE**.

Falando nisso, o **DESENVOLVIMENTO** das pessoas é algo muito **IMPORTANTE**. Como vimos até agora, as pessoas são os ingredientes indispensáveis pro **SUCESSO** de qualquer negócio. Por isso, quem dá a devida importância pra esse tema pode se considerar *pole position* na arte de **FIDELIZAR CLIENTES**.



É isso aí! Você já sabe como identificar o perfil da sua equipe através da ferramenta Quer & Pode. Aplique no dia a dia o que aprendeu e boa sorte!

## Importância da Comunicação



### A IMPORTÂNCIA da COMUNICAÇÃO

A ferramenta mais importante do líder é a comunicação! É por meio dela que se conquista a confiança e que se criam sólidos relacionamentos.

Por isso, é importante que você **REFLITA** sobre como **MELHORAR** cada vez mais **A SUA COMUNICAÇÃO** e garantir o **SUCESSO** de sua liderança!



## Conceito de comunicação

Antes de começar: você sabe o significado de comunicar? Comunicar é tornar comum a todos!

Você precisa **FICAR ATENTO** a sua comunicação na hora de estabelecer as **REGRAS** dos processos da empresa e de convivência entre as **PESSOAS**. Tome **CUIDADO** pra que a **MENSAGEM** chegue **CORRETAMENTE** aos funcionários!

## Gerando confiança

Você que já é um líder, **SABE** que assumir uma equipe é um grande desafio. A **RESPONSABILIDADE** é maior ainda quando a **EQUIPE** está **DESMOTIVADA**, com conflitos e sofrendo com a **FALTA DE INTEGRAÇÃO**.

Mas o que fazer pra **INTEGRAR OS FUNCIONÁRIOS**, criando um **ÚNICO OBJETIVO** e aumentando os resultados? **VOCÊ** deve procurar **ENTENDER** o momento do grupo e estabelecer acordos. **CUMPRIR E COBRAR** que os acordos sejam cumpridos pra não perder a confiança da equipe são os primeiros passos!

Uma **AÇÃO IMPORTANTE** pro **SUCESSO DA LIDERANÇA** é conseguir conquistar a confiança de todos... Mas o que é preciso fazer pra ganhar a confiança e o respeito de sua equipe?

### A Vida como ela é

Quando somos promovidos à gerente de loja, quase sempre dormimos como vendedor e acordamos como gerente... Às vezes, ocorre de sermos promovidos na própria loja onde costumávamos ser vendedores. Você passa a ter uma baita dificuldade de mudar seu próprio comportamento e ganhar o respeito da equipe, sem perder a sua essência!

O que temos que fazer? É preciso ter confiança. Conheça os três estágios da confiança:

- ✓ **Ainda não confio** - Quando iniciamos um relacionamento e ainda não conhecemos direito a pessoa.
- ✓ **Confio** - Com o tempo conquistamos a confiança e a pessoa passa a acreditar na gente.
- ✓ **Não confio mais** - Quando deixamos de cumprir o que prometemos ou fizemos algo que causou desconfiança, a pessoa perde a confiança na gente.



### **A Vida como ela é**

Na prática, essa coisa de confiança funciona assim: você acaba de assumir uma equipe, não conhece as pessoas... Vocês podem até se conhecer de quando você era vendedor, mas não no papel de gerente.

As pessoas podem temer o seu novo comportamento como líder. E você também pode sentir aquela insegurança de como a equipe vai te receber como líder. Essa é a fase do AINDA NÃO CONFIO, entre as partes.

Só o tempo vai trazer a confiança. O tempo passa e com ele conhecemos as pessoas, suas manias, seus valores, suas limitações e seus talentos. É aí que começa a conquista da CONFIANÇA...

Quando há confiança, há respeito que deve ser mantido pra sempre! Se o líder deixar de cumprir o que promete, ou se deixar de dar o exemplo, pode colocar tudo a perder e a equipe passa a NÃO CONFIAR MAIS nele.

Outro ponto importante é a **CLAREZA** e a **OBJETIVIDADE** da **COMUNICAÇÃO**. Um líder que tenha uma **COMUNICAÇÃO CLARA** e **OBJETIVA** com certeza já deu o primeiro passo pro sucesso!

Mas **COMO** essas **ATITUDES IMPACTAM** no trabalho do líder?

De **FORMA POSITIVA**, pois criam regras e estimulam os comportamentos desejados, **AJUDANDO A ESTRUTURAR** o trabalho do funcionário e de toda a equipe!

### **DICAS**

A boa comunicação do líder garante que tudo chegue ao cliente de forma simples e objetiva. A Oi tem algumas ferramentas pra ajudar a manter o canal de comunicação aberto. São elas:

- ✓ Oi Conhece.
- ✓ Oi Vende.
- ✓ Oi Vende Comunica.
- ✓ Hotline.
- ✓ SAC (Serviço de Atendimento a Canais).
- ✓ Executivo de Canal.



## A gestão do dia a dia





## Administrando o tempo

Pense em **COMO VOCÊ** tem **DISTRIBUÍDO** o seu **TEMPO**...

Quanto do seu **DIA DE TRABALHO** você investe na liderança, motivação, integração e **ACOMPANHAMENTO** da sua **EQUIPE**?

Se você nunca pensou sobre isso, agora é hora de **PARAR** e **APRENDER** a organizar seu tempo pra que a sua equipe não perca o **FOCO** e esteja sempre motivada e integrada!

No **TRABALHO**, normalmente, só pensamos nas **TAREFAS**, na lista do que fazer... Na verdade, a **LISTA DE UM LÍDER** deve ter **POUCAS TAREFAS** e **MUITO** mais **ACOMPANHAMENTO** e motivação da equipe!

As **ÚNICAS** tarefas que o líder deve ter na sua lista são aquelas que ele **NÃO PODE** delegar pra alguém da equipe. Mas, como isso é possível?! O líder tem que **SABER** dividir o seu **TEMPO** e colocar a **ENERGIA** certa na ação certa!

Uma boa dica pra colocar isso em prática é utilizar a ferramenta **T.A.M.I.R.** Com ela, você sai ganhando, porque:

- ✓ você **ORGANIZA** o seu dia a dia como líder;
- ✓ faz um **DIAGNÓSTICO** de como você está usando o seu tempo;
- ✓ e, ainda, **DISTRIBUI SUAS ATIVIDADES** de uma forma que fique focado somente nas tarefas que são responsabilidades do líder!

**T.A.M.I.R** é a junção das primeiras letras de palavras essenciais pro líder de sucesso! Conheça essa ferramenta!

<b>Tarefa</b>	<p>Atividades braçais, corporais ou até mentais que dependem única e exclusivamente de nós.</p> <p>Como fazer pra diminuir a sua quantidade de tarefas?</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ deixar de executar as tarefas que não têm tanta importância no seu dia a dia.</li><li>✓ aprender a passar tarefas pra outras pessoas da equipe. Você evolui, a sua equipe evolui e todos ganham com isso!</li></ul> <p>Quem na vida não teve a sua fase de só pensar em tarefa? Você sabe o quanto é preciso focar na tarefa pra aprender o que tem que ser feito, com todos os detalhes e macetes. Mas a experiência que vem com o tempo, fará com que essa fase diminua pra que você tenha tempo de acompanhar e ajudar no desenvolvimento da sua equipe.</p>
---------------	---



<b>Acompanhamento</b>	<p>A atividade mais importante de um líder.</p> <p>No dicionário Aurélio, algumas das definições de acompanhar são "fazer companhia a; ir junto a; observar a marcha, a evolução, documentar; unir-se; juntar-se; aliar-se; associar-se; etc. Poucas palavras têm um significado tão importante como acompanhar!</p> <p>Pra ajudar no desenvolvimento e no crescimento de cada um da sua equipe, você precisa ACOMPANHAR. E pra isso acontecer, não dá pra ficar focado em tarefas.</p>
<b>Motivação</b>	<p>Elogiar as pequenas coisas que dão muito trabalho pra conquistar e que, quase sempre, as pessoas não percebem ou não dão valor.</p> <p>Pessoas diferentes se motivam de forma diferente. A motivação é algo individual e que ajuda a manter o gás da equipe. Só quem está acompanhando sabe o que motiva cada um!</p>
<b>Interação</b>	<p>O que mais integra as pessoas são as causas boas para todos, somadas a líderes interessados em que a causa gere melhorias.</p> <p>Pra oferecer o melhor atendimento ao cliente é necessário manter a equipe integrada. Integrar pra entregar, esse é o segredo do sucesso! Afinal de contas, a nossa causa é tornar a Oi a maior e a melhor empresa de serviço do Brasil!</p>
<b>Renovação</b>	<p>A equipe tem que sair de suas reuniões "pilhada", querendo vender mais do que nunca! Pra isso, NÓS precisamos fazer as coisas diferentes. Lembre-se: você é o exemplo!</p> <p>Discuta temas diferentes com a sua equipe, faça simulações criativas. Aproveite as reuniões pra treinar o pessoal naquilo que precisam melhorar. Faça com que eles participem da reunião, pedindo pra eles trazerem temas e assuntos interessantes. O melhor é inovar todos os dias!</p> <p>O que fazer pra que isso aconteça?! Ouvir a equipe! A comunicação é uma ferramenta poderosa, mas a maestria da gestão do tempo é que vai garantir que a gente não perca o nosso foco que é oferecer o melhor serviço para o cliente!</p>

Tarefas, Acompanhamento, Motivação, Integração e Renovação: **T.A.M.I.R!** Trabalho é evolução e realização constante!

### A Vida como ela é

Você sabe o quanto o dia a dia de um líder é louco! São tantas tarefas: conferir contratos, garantir que ninguém cometa fraudes, deixar tudo alinhado, manter o visual da loja conforme o manual... E o mais importante: possibilitar que todos atendam o cliente com Jeito Oi!

Como colocar a energia certa no momento certo? Como priorizar as ações? Vamos às respostas!

### Ferramenta de apoio

 **MÃO NA MASSA**

Conheça a ferramenta **TAMIR** e analise seu dia a dia. Antes de tudo, conheça o passo a passo dessa ferramenta!



#### Passo 1

Liste todas as atividades do seu dia a dia. Não se preocupe em classificar ainda entre os 5 pontos da ferramenta. Use uma folha à parte neste processo.

#### Passo 2

Agora vamos usar o modelo da ferramenta T.A.M.I.R. Pegue a lista de atividades que você fez e classifique-as:

- ✓ o que for tarefa, classifique em **Tarefa**;
- ✓ o que for acompanhamento de trabalho ou projetos, classifique em **Acompanhamento**;



- ✓ atividades pra dar gás no seu pessoal, em **Motivação**;
- ✓ atividades pra integrar o grupo em **Integração**;
- ✓ mudanças estratégicas em **Renovação**.

Utilize os quadrados de cada um dos cinco pontos para agrupar as atividades e defina o dia que você faz cada uma delas.

### O que você ganha com isso?

Organiza o seu dia a dia como líder, faz um diagnóstico de como você está usando o seu tempo e distribui suas atividades de forma a garantir que você esteja focado naquelas que são responsabilidades do líder!

### FERRAMENTA DE APOIO

TAMIR		
ATIVIDADE	HOJE (T.A.M.I.R.)	AMANHÃ (T.A.M.I.R.)
Certificar se todos os pré-requisitos para a abertura da loja sejam preenchidos diariamente: vitrines, computador...		
Garantir que os vendedores façam os atendimentos aos Clientes de acordo com o descrito no Padrão de Atendimento ao Cliente, que detalha as etapas da venda e como o vendedor deve se comportar em cada tipo de atendimento.		
Acompanhar os atendimentos dos vendedores e utilizar o Feedback como ferramenta de Gestão.		
Controle de vendas realizadas (diário e mensal)		
Ler e imprimir os Comunicados (Oi Vende Comunica);		
Analisar os Relatórios / Controles de Vendas;		
Fazer um ranking dos vendedores (acompanhamento do quadro de vendas).		
Treinamento do Time		
Reunião diária		
Desafiar o cumprimento das metas individuais / por vendedor / produto e serviço.		
Conhecer o perfil de cada vendedor, suas aptidões e deficiências		
Fazer inscrição na Certificação para todo o Time da loja.		
Garantir que os vendedores sejam aprovados na Certificação.		
Avaliar aparência, postura, linguajar, desenvoltura e técnica de vendas do Time.		
Delegar para alguém do Time de vendas verificar positivamente de material de Merchandising.		
Verificar constantemente se o material de Merchandising está arrumando a loja de acordo com o Manual do VM.		
Acessar a Internet para ler e-mails e comunicados. Imprimir os comunicados, assinar e colocar na pasta para que os vendedores leiam e assinem assim que chegarem à loja.		
Resolver as pendências do Plano de Ação		
Monitorar a concorrência		
Checar contrato a contrato: preenchimento, assinatura, documentos etc, para evitar pendências.		
Acompanhamento dos novos vendedores		



**Agora você já sabe que um líder tem que saber administrar muito bem o seu tempo pra garantir o sucesso de sua equipe!**

Você já sabe como organizar o tempo e delegar tarefas! Faça um bom gerenciamento e mantenha a sua equipe sempre motivada e integrada!

## O poder do *feedback*



### **O Poder do *Feedback***

Avaliar o desempenho de uma pessoa ou de uma equipe é muito importante pro desenvolvimento de cada um!

Saiba o que é e o quanto é importante saber dar *FEEDBACKS*!

### Conceito de *feedback*

O *feedback* é uma ferramenta de desenvolvimento que estimula a mudança de comportamento. Além disso, o *feedback* pode ajudar o líder a conquistar uma equipe só de craques, e manter quem já é craque sempre motivado!

Pra isso, saber dar *feedback* é fundamental. Conheça os tipos de *feedback*:



Pra entender as consequências de um *feedback*, pense naqueles que você recebeu ao longo de sua vida. Na maioria das vezes eles foram do tipo destrutivo ou construtivo?

Agora, pense no perfil de cada líder que você já teve... Provavelmente o líder que mais te ajudou a crescer na vida, foi o que dava *feedbacks* construtivos, não é mesmo?!

## Reações em cadeia

Como qualquer ação tem uma reação, toda vez que alguém recebe um *feedback* destrutivo, uma série de reações podem ser percebidas, como:

- ✓ **Rejeição** - A primeira reação é de surpresa.
- ✓ **Raiva** - A segunda leva a pessoa a sentir raiva.
- ✓ **Justificativa** - Logo em seguida surge o processo de racionalização, ou seja, a busca de motivos que justifiquem o *feedback* recebido.
- ✓ **Aceitação** - Esse é o último estágio, aquele em que a pessoa já está menos resistente e consegue refletir sobre a possível mudança de comportamento.

### DICAS

As pessoas só mudam de comportamento quando aceitam que precisam melhorar. Pra encurtar o caminho entre as fases de rejeição e de aceitação, pergunte-se antes de dar um *feedback* se você já conquistou a confiança do liderado. Só assim, ele aceitará as suas dicas.

### Contra fatos não há argumentos!

Basear-se em fatos, situações reais é uma boa maneira de fazer seu funcionário entender que vale a pena repensar suas atitudes.



### A Vida como ela é

Alguém da sua equipe esqueceu de usar o Guia de Atendimento e não perguntou ao cliente seu gasto mensal com telefonia móvel. Por isso, acabou oferecendo um plano muito abaixo da necessidade do cliente...

Neste caso, você vai precisar dar um *feedback*! A primeira reação de quem está recebendo um *feedback* é rejeitá-lo, com a célebre frase "**Eu fiz isso!?**" Então, você precisará lembrá-lo do fato. Fale o nome do cliente, o momento em que o cliente disse que gastava muito mais do que o plano oferecido...

**Enfim, vá direto aos fatos!**

### Dando *feedback*

Mas pra ir direto aos fatos, antes de dar um *feedback*, você deve tomar alguns cuidados!

Pense em como você vai dar o *feedback*. Seja cuidadoso com as palavras: o cuidado é muito importante pro *feedback* ser passado com respeito. Esse é o **Tocnacuca** e o **Tocnocoração**!

#### Conheça como aplicar o **Tocnacuca**:

O que pensar e fazer **antes** de dar o *feedback*:

- ✓ pense em que tipo de reação você deseja provocar na pessoa;
- ✓ prepare-se pra lidar com justificativas e não-aceitação.

O que fazer **durante** o *feedback*:

- ✓ transmita segurança;
- ✓ evite generalizar, julgar ou avaliar a pessoa;
- ✓ seja objetivo;
- ✓ dê o *feedback* no momento exato.

#### Agora, conheça como aplicar o **Tocnocoração**:

O que pensar/fazer **antes** do *feedback*:

- ✓ mantenha e alimente o sentimento de ajuda;
- ✓ o objetivo é que os dois sempre ganhem!;
- ✓ não esqueça em hipótese alguma do respeito à pessoa.

O que fazer **durante** o *feedback*:

- ✓ fale diretamente;
- ✓ tenha cuidado com o tom de voz;
- ✓ no caso de *feedback* corretivo, inicie pelos pontos fortes pra, depois, tocar nos que devem ser melhorados.

Depois de dar o *feedback*, analise o seu próprio desempenho, respondendo perguntas como:



O formato do *feedback*, escrito ou falado, não importa. O que importa mesmo é o seu planejamento. Pra ajudar, você pode usar o seguinte roteiro:

- ✓ escolha o local e hora certos;
- ✓ identifique a situação atual e projete a situação desejada;
- ✓ tente imaginar qual será a possível reação da pessoa;
- ✓ pense em como será a conversa;
- ✓ lembre o que ficou acordado;
- ✓ faça um plano de ação usando a ferramenta **Quer & Pode**;
- ✓ pergunte como você pode ajudá-lo e planeje como você vai acompanhá-lo.

### Modelo de *Coaching* 3x3

Pra acompanhar e motivar a sua equipe utilize o **Modelo de *Coaching* 3x3**.

Esta é uma forma de conhecer de perto a sua equipe e saber como ajudar no desenvolvimento de cada um. Ela também serve pra reforçar e conscientizar os funcionários da importância de seguir o padrão de atendimento Oi. Sinalize a cada um de sua equipe os pontos fortes, o que deve desenvolver e as oportunidades de crescimento.



## Ferramenta de apoio



### Passo 1

Orientação - Treine o funcionário, seguindo as orientações de técnicas de venda. Nas oportunidades existentes, conscientize o funcionário sobre a importância de seguir o *script* de vendas e o acompanhe semanalmente usando o *Coaching 3x3*.

**Esse passo é de sua responsabilidade!**

### Passo 2

Acompanhamento - Observe o comportamento de seu funcionário e a cada 3 atendimentos. Oriente-o, com base nas anotações feitas na ferramenta *Coaching 3x3*.

**Lembre-se: o *feedback* deve ser construtivo!**

### Passo 3

*Feedback (3x3)* - Ao final do *Coaching 3x3*, o gerente deverá sinalizar pontos fortes, pontos a desenvolver, oportunidades. O *feedback* final deve ser baseado nas anotações.



### O que você ganha com isso?

O cliente perceberá a excelência no atendimento e o funcionário venderá mais e melhor!

Já você, saberá o que cada um de sua equipe precisa desenvolver no atendimento e aumentará a reputação positiva da marca Oi.

### FERRAMENTA DE APOIO

Nome do Vendedor:			Nome do Gerente:			Data:			
PDV:									
Padrão de atendimento	1 a 3	4 a 6	7 a 9	10 a 12	Pontos Fortes / Pontos a Desenvolver				
								PF	PD
								PF	PD
								PF	PD
								PF	PD
								PF	PD
Pontos Fortes:			Pontos a desenvolver:						
Oportunidades:									

Assinatura do Gerente:
Assinatura do Vendedor:
A orientação do gerente deve ressaltar pontos fortes e pontos a desenvolver.
A orientação corretiva deve ser focada em ensinar ao vendedor o "como" proceder para corrigir as possíveis falhas.
Ao final do acompanhamento, os pontos fortes estarão sinalizados na coluna da planilha com PF, já os pontos a desenvolver estarão sinalizados com PD.



Quem ganha o que com o modelo de *Coaching* 3x3?



### Recebendo *feedback*

Agora você está preparado pra dar *feedbacks*! Mas você está preparado pra recebê-los?

É importante deixar que as pessoas possam chegar até você. Isso faz parte do seu crescimento e do seu sucesso!

### Prepare-se pro **Feedback 360°**

O *Feedback 360°* é constituído por uma rede de pessoas que emitem e recebem *feedback* de seus pares, subordinados e diretores. Lembre-se de que por meio do *feedback* é possível viabilizar mudanças, promover o crescimento e a motivação!

### Recebendo *feedbacks* na boa!

- ✓ Ouça atentamente sem fazer interrupções.
- ✓ Dê abertura pra chegarem até você.
- ✓ Evite contestar, corrigir ou justificar.
- ✓ Tenha maturidade pra entender como um momento de autoanálise.
- ✓ Solicite percepções de outras pessoas.
- ✓ Pergunte sempre o que não entender e peça exemplos.
- ✓ Tenha consciência que contribuirá pra aprimorar o seu autodesenvolvimento.
- ✓ Identifique suas reações e passe a se policiar mais diante dessas situações.
- ✓ Faça seu plano de ação.

Na hora do *feedback*, peça exemplos e pergunte tudo o que você não entender. Pense no seu plano de ação.

**E tenha certeza de que o *feedback* contribuirá no seu autodesenvolvimento!**



No dia a dia, passe a se policiar mais diante dos fatos ou das situações em que você recebeu o *feedback*. Pergunte as pessoas o que elas acham de suas atitudes e preste atenção nas suas reações quando recebe *feedbacks*.



Que bom: você já sabe tudo sobre como dar e receber *feedback*!

Aproveite pra analisar o quanto os seus *feedbacks* podem ajudar no desenvolvimento dos membros da sua equipe.



## Conclusão

Você chegou ao final da apostila  
*Coaching e Feedback.*

Parabéns pelo seu esforço e perseverança. Todo treinamento tem como objetivo o autodesenvolvimento.

A partir daqui é com você!

Sucesso!