



# O Método Sanduíche para Feedback Reflexões e Alternativas

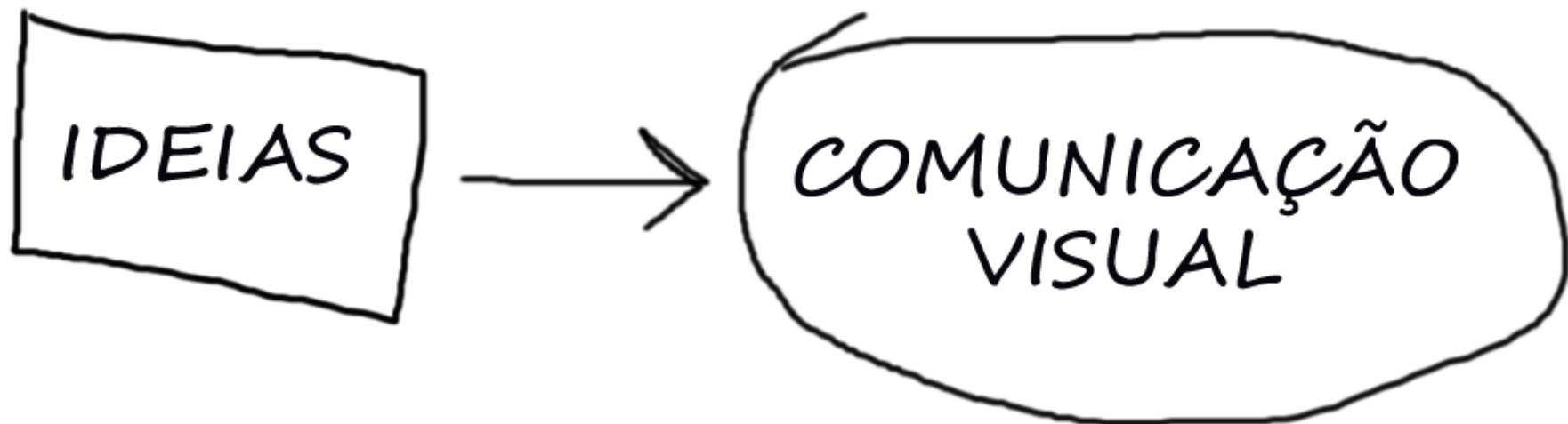
*MBA em Centro de  
Serviços Compartilhados*

Autor

Roberto Cohen

Orientadora

Fernanda Dornelles Martins





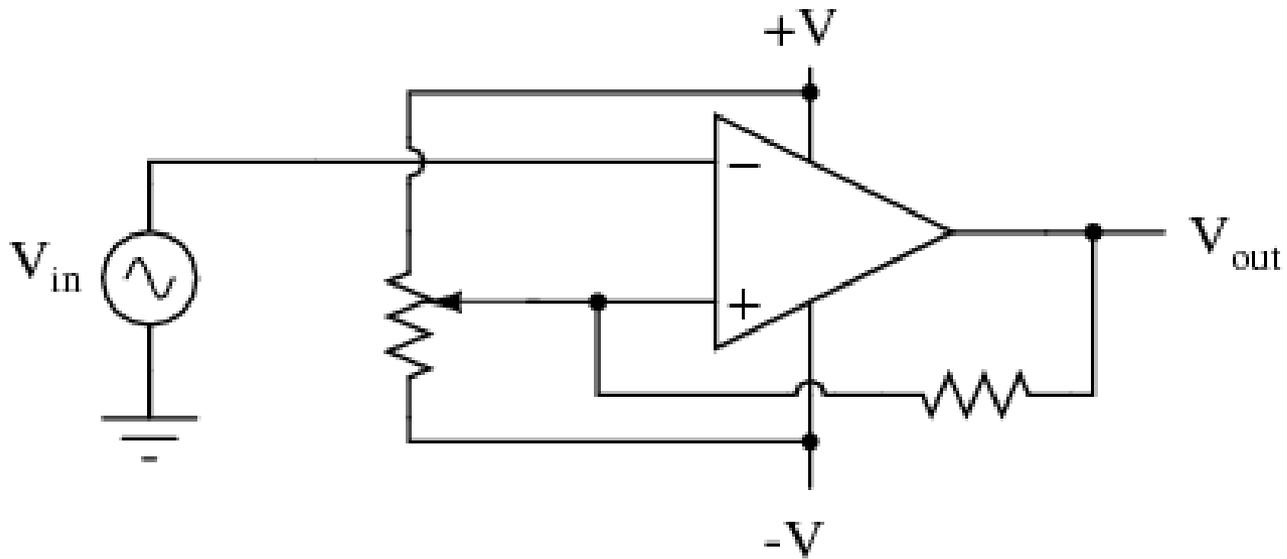
# PROBLEMA

**O Método Sanduíche é um mecanismo adequado para feedback comportamental?**

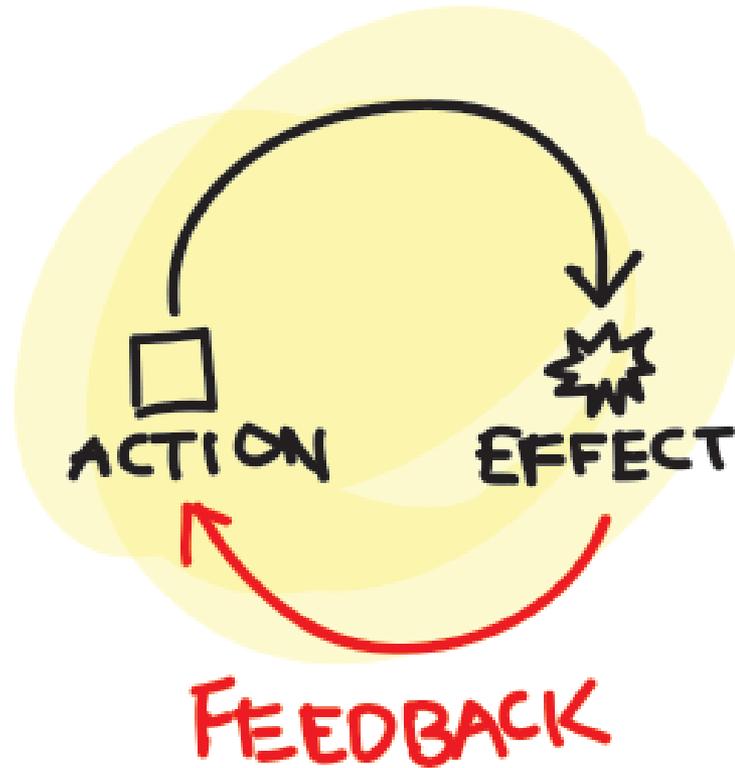


# **INTRODUÇÃO DE CONCEITOS**

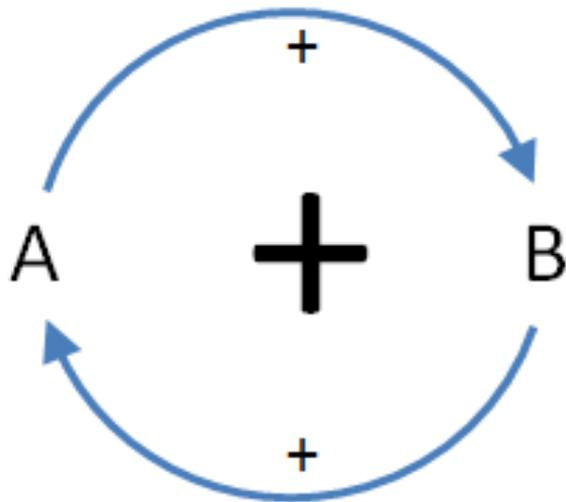
# Feedback



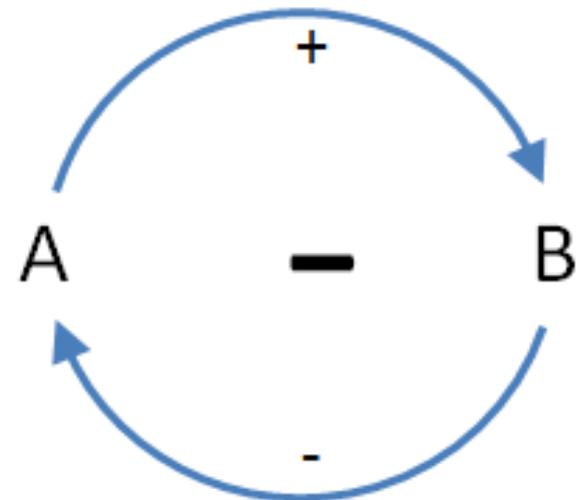
# Feedback



# Feedback

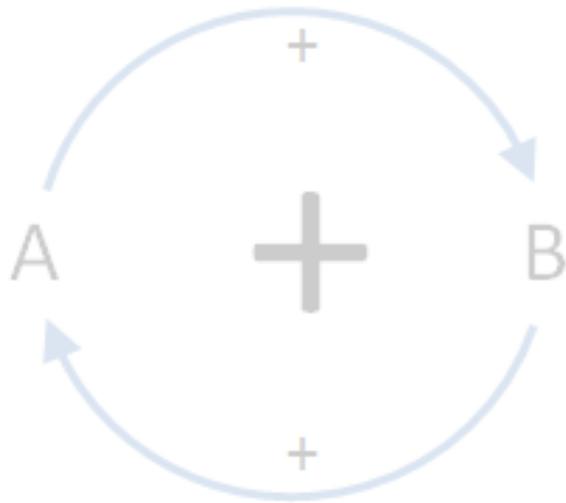


**Positive Feedback Loop**  
"reinforcing"

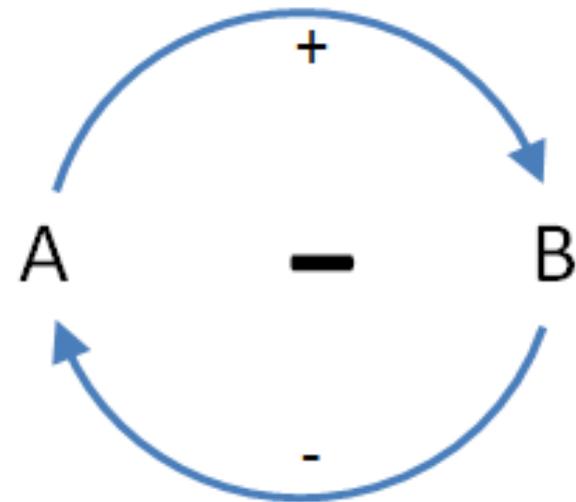


**Negative Feedback Loop**  
"diminishing"

# Feedback



Positive Feedback Loop  
"reinforcing"

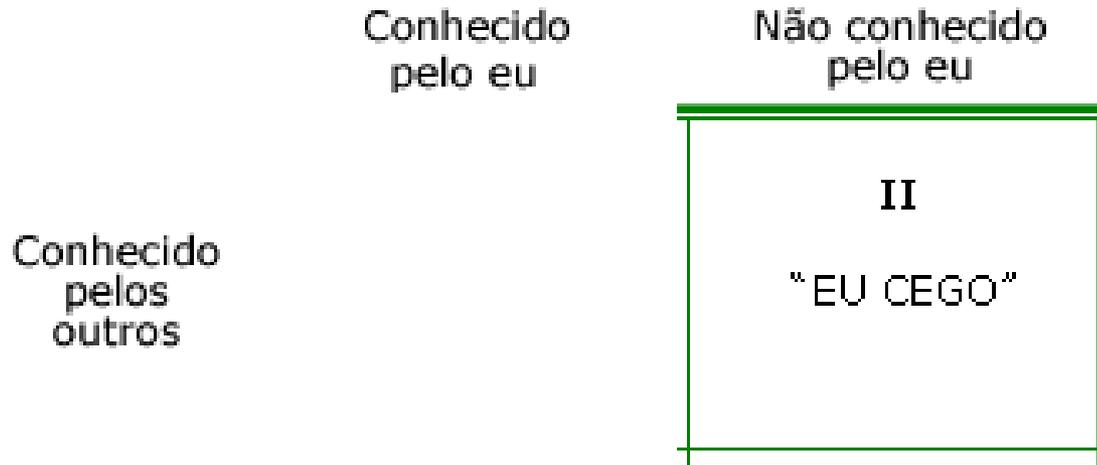


Negative Feedback Loop  
"diminishing"

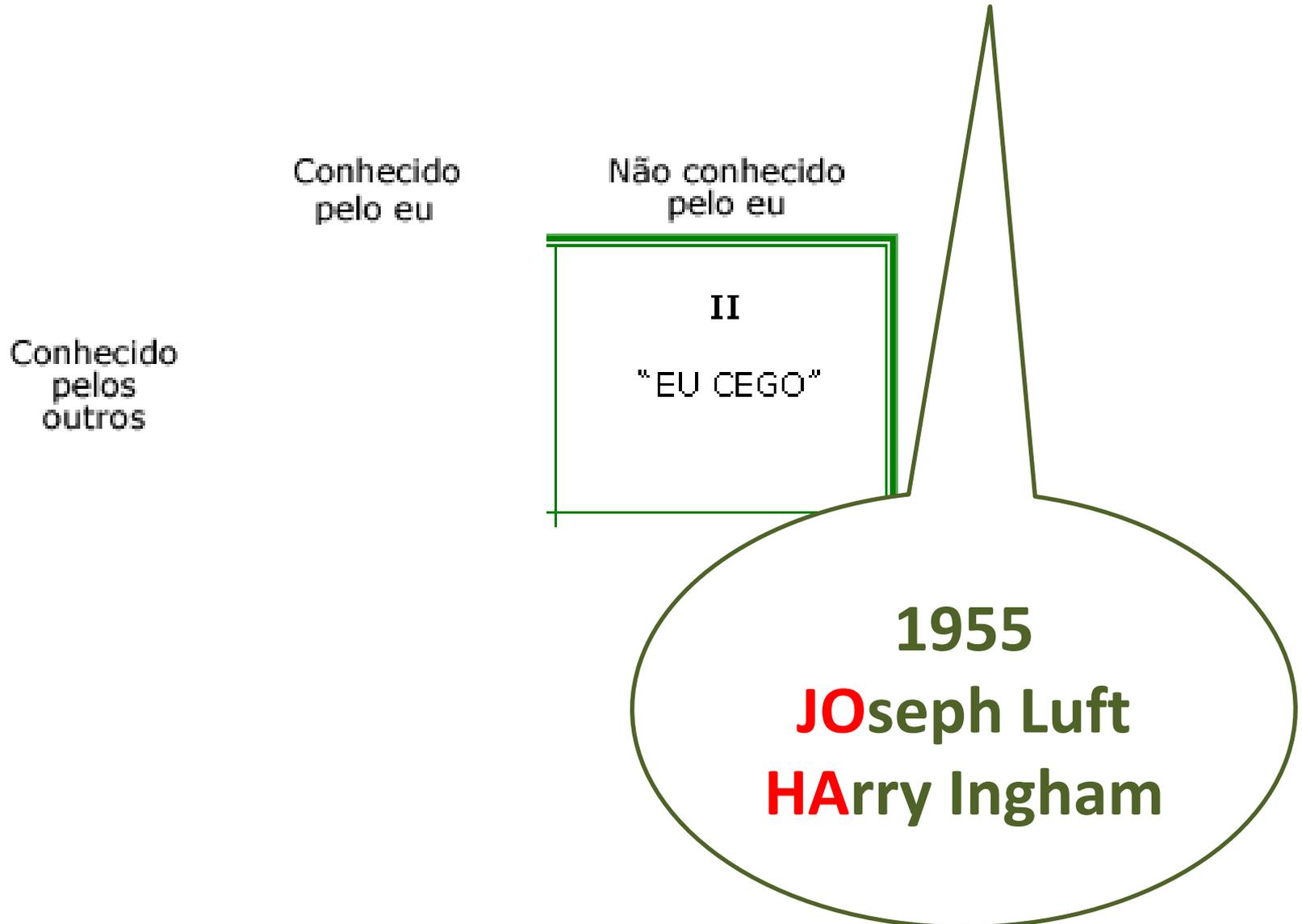
# Feedback – Janela de Johari

	Conhecido pelo eu	Não conhecido pelo eu
Conhecido pelos outros	<b>I</b> "EU ABERTO"	<b>II</b> "EU CEGO"
Não conhecido pelos outros	<b>III</b> "EU SECRETO"	<b>IV</b> "EU DESCONHECIDO"

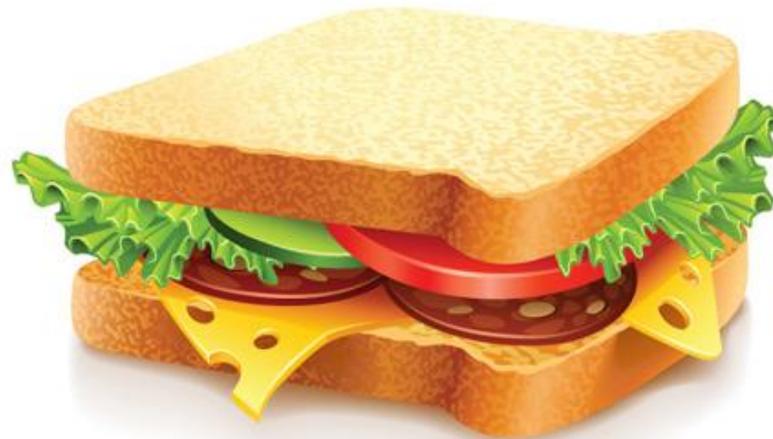
# Feedback – Janela de Johari



# Feedback – Janela de Johari

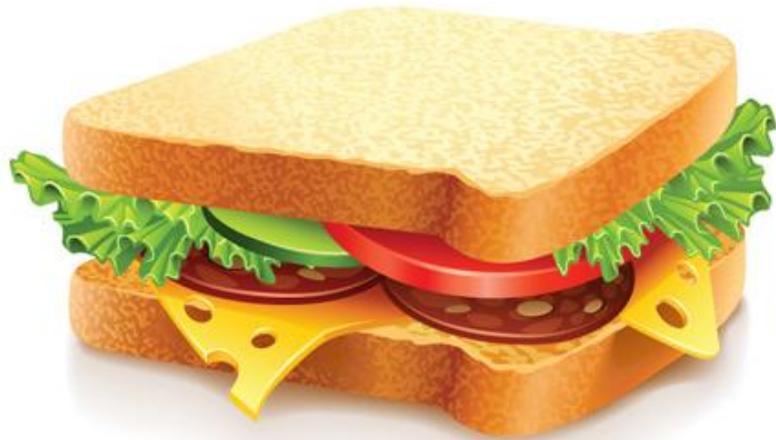


# Método Sanduiche



# Método Sanduiche

Positivo

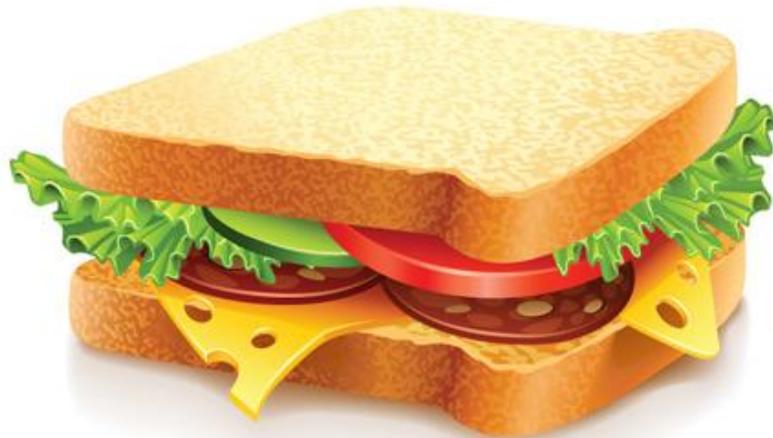


# Método Sanduiche

Positivo



Negativo



# Método Sanduiche

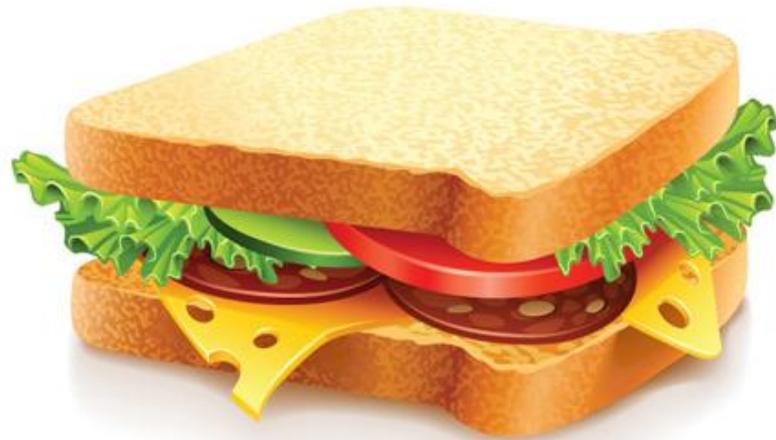
Positivo



Negativo



Positivo



# Método Sanduíche - Exemplo

- Você é um de nossos melhores colaboradores.

# Método Sanduíche - Exemplo

- Você é um de nossos melhores colaboradores.
- Mas quando vem trabalhar. Se não aumentar sua pontualidade nos próximos dois meses, terei que registrar em sua avaliação.

# Método Sanduíche - Exemplo

- Você é um de nossos melhores colaboradores.
- Mas quando vem trabalhar. Se não aumentar sua pontualidade nos próximos dois meses, terei que registrar em sua avaliação.
- Você tem mais talento do que a maioria das pessoas, por isso sei que não precisarei me preocupar mais com isso.



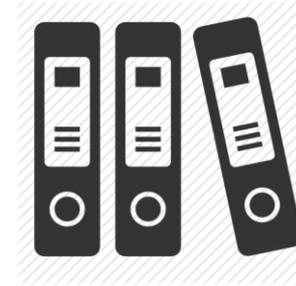
# O MÉTODO É VÁLIDO?

# Propostas do artigo

1. Discutir a validade do Método



2. Pesquisar referências



3. Identificar situações-problemas



4. Propor alternativas



# **Metodologia do artigo**

## **Pesquisa Bibliográfica**



# **CONTEXTO E PROBLEMA**

# Há forte demanda por CSCs

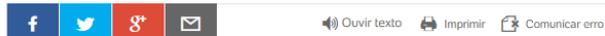
Compartilhar  
recursos



# Há forte demanda por CSCs

## Fusão de empresas brasileiras cria gigante mundial da educação

Do UOL, em São Paulo 22/04/2013 | 08h59 > Atualizada 22/04/2013 | 14h14



As duas maiores companhias de ensino privado do país, Kroton Educacional (**KROT3**) e a Anhanguera Educacional (**AEDU3**), anunciaram fusão nesta segunda-feira (22), criando uma gigante mundial do setor. A operação envolvendo ações está avaliada em cerca de R\$ 5 bilhões.

Kroton e Anhanguera valem juntas quase R\$ 12 bilhões na Bolsa de Valores. Com a união das duas empresas, a Kroton consolida a liderança mundial das empresas de educação de capital aberto.

"Nós já eramos a primeira e a terceira maiores companhias do mundo no mercado e juntas somos mais que o dobro que a segunda maior companhia de educação do mundo, a New Oriental", afirmou o presidente da Kroton, Galindo, que será o futuro presidente-executivo da nova empresa.

Fusões



Economia de recursos

Mais competitividade



Reorganizações



# Quem atesta a demanda?

## The Big Four:



**Deloitte.**



# Forte demanda exige mais mão de obra especializada

FUNDAÇÃO DOM CABRAL  
**FDC**  
DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

Calendário | Imprensa | Contato

Todos os Sites | Buscar por:

**SOBRE A FDC** | PROGRAMAS | PROFESSORES E PESQUISA | BLOG | VÍDEOS

Notícias

FDC > Imprensa > Faltam profissionais qualificados no mercado

## FALTAM PROFISSIONAIS QUALIFICADOS NO MERCADO

Data: 13/01/2014

Quadro não evolui desde 2010, aponta pesquisa do Núcleo CCR de Infraestrutura e Logística da FDC.

**91% das empresas apresentam dificuldades em contratar profissionais.**

**Escassez de profissionais capacitados e deficiência na formação básica são os principais motivos para a contratação.**

**Compradores e técnicos são os profissionais mais difíceis de contratar.**

**Produção / Chão de Fábrica é a área mais difícil de encontrar colaboradores.**

**60% das empresas têm diminuído as exigências para contratação de cargos de nível técnico, sendo a experiência a característica mais flexibilizada.**

A Fundação Dom Cabral realizou a segunda edição da pesquisa Carência de Profissionais no Brasil. O estudo avalia os principais desafios das empresas na contratação de mão-de-obra especializada e compara a evolução dos gargalos existentes nessa área entre 2010, quando foi feita a 1ª edição do estudo, e 2013. A pesquisa, conduzida pelo **Núcleo CCR de Infraestrutura e Logística da FDC**, consultou 167 empresas de diversos setores.

**ESTADÃO** | POLÍTICA + ECONOMIA + INTERNACIONAL + ESPORTES +

# E&N

ÚLTIMAS | BROADCAST | FATOS RELEVANTES | GOVERNANÇA | NEGÓCIOS | SEU IMÓVEL

## Falta mão de obra qualificada nas indústrias, diz CNI

A+  
A-  
in  
o  
f  
o  
g+  
o

SENAI VIRTUAL | ESPAÇO DO ES

## FIESC SENAI

A FORÇA DA INDÚSTRIA CATARINENSE

### MBA EM GESTÃO DE SERVIÇOS COMPARTILHADOS - A DISTÂNCIA

Unidade: SENAI/SC - Florianópolis

Área Gestão	Nível Pós-Graduação	Carga Horária Módulo Único - 630hs
----------------	------------------------	---------------------------------------

**1 turma em aberto no momento**

# Forte demanda exige **mais** mão de obra especializada

Cibernativos



# Buscas na internet são confiáveis?



# Buscas na internet são confiáveis?

São Paulo

5/5/2014 às 10h39 (Atualizado em 7/5/2014 às 13h42)

## Mulher foi espancada até a morte no Guarujá por causa de boato na internet

Vizinhos agrediram vítima por causa de retrato falado de suposta sequestradora de crianças

R7 Página inicial

Recomendar

531

Tweetar

7

g+1

27

Pin it

RECEBA NOTÍCIAS NO SEU CELULAR

Texto: -A +A

Do R7, com Rede Record



Fabiane Maria de Jesus, 33 anos, moradora do Guarujá, litoral paulista, **morreu na manhã desta segunda-feira (5)** por causa de um boato, espalhado por uma rede social, de que havia uma sequestradora de crianças na região. A investigação policial aponta para o rumor como motivo do crime e afirma que não havia nenhum boletim de ocorrência sobre sequestro de menores no Guarujá.

Fabiane foi amarrada, espancada e arrastada, no último sábado (3), por um grupo de moradores do bairro Morrinhos, no Guarujá. A **agressão foi registrada em vídeo** e, segundo os vizinhos, ela estava apanhando por ser a mulher que estava sequestrando crianças na região.

Duas imagens circulavam pelas redes sociais: um retrato falado, e uma foto de uma mulher. O Já a fotografia remete a uma página de

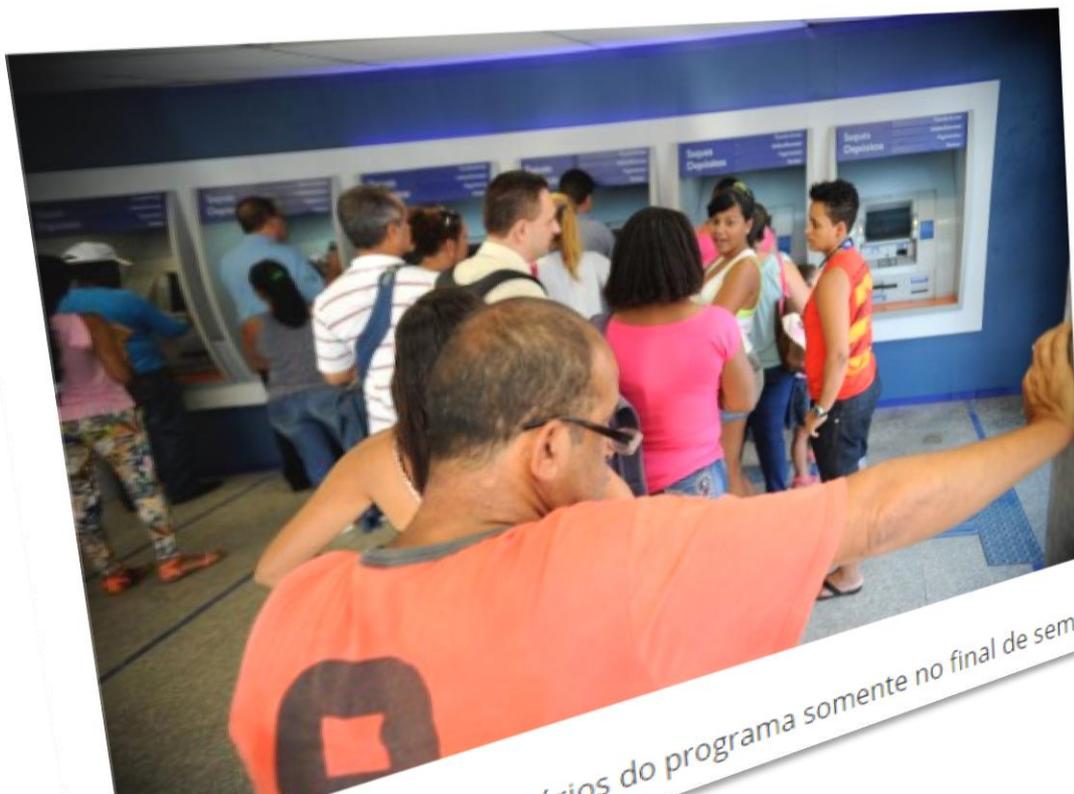
...ne teve o rosto desfigurado e não resistiu à agressão

...o 2012, ocorrido no Rio de Janeiro.

# Buscas na internet são confiáveis?

## Boato causou 920 mil saques do Bolsa Família em dois dias

publicado em 21 de maio de 2013 às 04:23



Tania Rego/Agência Brasil

**Boato sobre fim do Bolsa Família levou beneficiários a sacar R\$ 152 milhões no final de semana**

20/05/2013 - 18h49

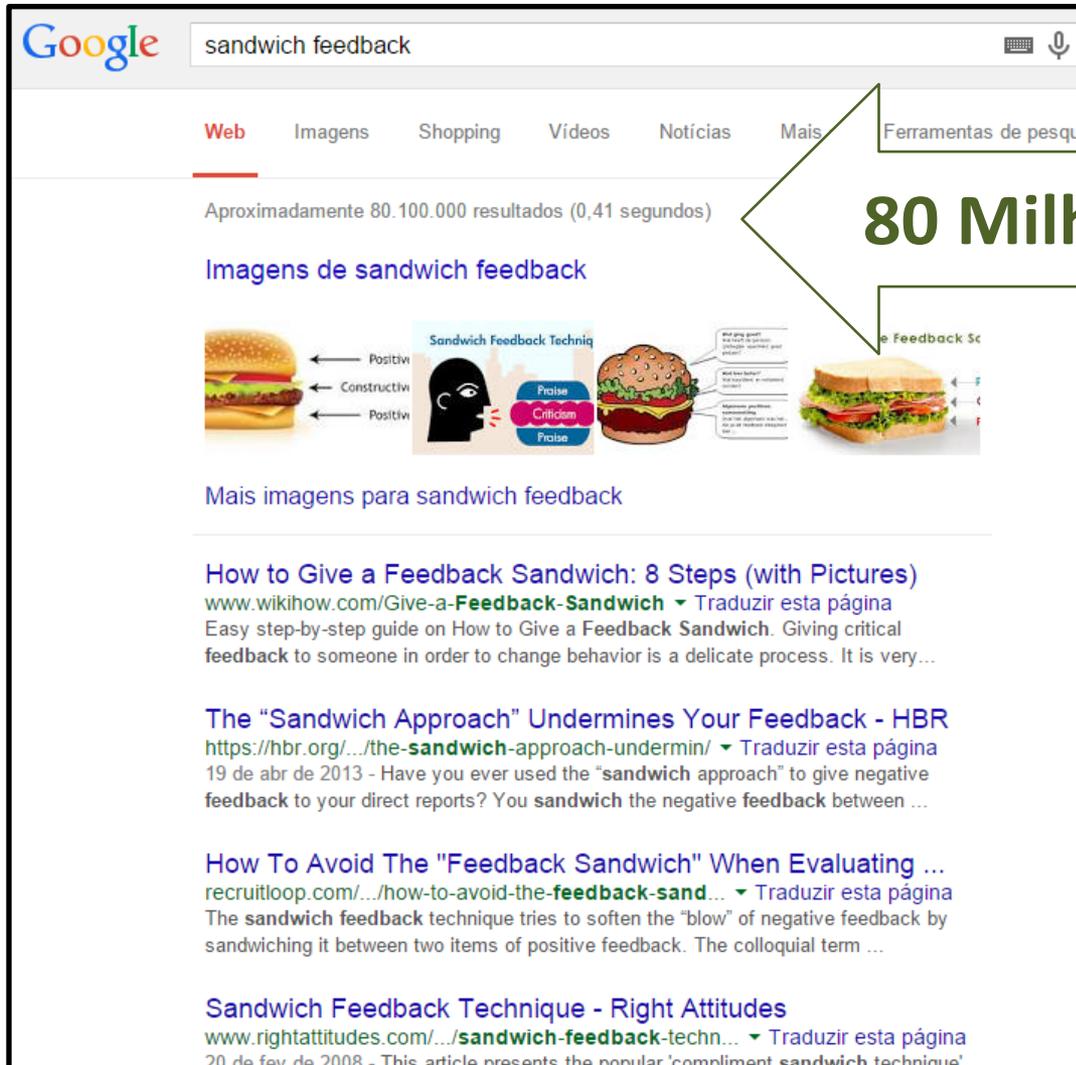
Luciano Nascimento

**Repórter da Agência Brasil**

Brasília - Após o boato sobre o fim do Bolsa Família, a Caixa Econômica Federal registrou 920

mil saques do programa somente no final de semana. Foram sacados R\$ 152 milhões, informou a

# Buscas na internet são confiáveis?



The image shows a Google search interface for the query "sandwich feedback". The search bar at the top contains the text "sandwich feedback". Below the search bar, there are navigation tabs for "Web", "Imagens", "Shopping", "Vídeos", "Notícias", and "Mais". The search results indicate "Aproximadamente 80.100.000 resultados (0,41 segundos)". A section titled "Imagens de sandwich feedback" displays several images related to the concept, including a sandwich with arrows pointing to it labeled "Positiv", "Constructiv", and "Positiv", and a diagram titled "Sandwich Feedback Techniq" showing a person's profile with a speech bubble containing "Praise", "Criticism", and "Praise". Below the images, there is a link "Mais imagens para sandwich feedback". The search results list several articles, including "How to Give a Feedback Sandwich: 8 Steps (with Pictures)" from wikihow.com, "The 'Sandwich Approach' Undermines Your Feedback - HBR" from hbr.org, "How To Avoid The 'Feedback Sandwich' When Evaluating ..." from recruitloop.com, and "Sandwich Feedback Technique - Right Attitudes" from rightattitudes.com.

80 Milhões de ocorrências

# Buscas na internet são confiáveis?



The image shows a screenshot of a Scielo article page. At the top left is the Scielo logo. To its right are two search boxes labeled 'articles' and 'articles search'. Below these are navigation buttons: 'toc', 'previous', 'next', 'author', 'subject', 'form', 'home', and 'a'. The main content area features the title 'Revista Brasileira de Educação Médica' in blue, followed by 'Print version ISSN 0100-5502'. Below that is the issue information: 'Rev. bras. educ. med. vol.31 no.2 Rio de Janeiro May/Aug. 2007' and a DOI link: 'http://dx.doi.org/10.1590/S0100-55022007000200009'. The word 'ENSAIO' is centered below the link. At the bottom left, the article title is displayed: 'Feedback como estratégia de aprendizado no ensino médico'.

Aprender a partir do *feedback* requer que este seja fornecido de forma construtiva e positiva, colaborando para que o aluno reflita criticamente e elabore um plano de melhoria em prática<sup>2,5</sup>. Uma boa estratégia é a utilização da "técnica do sanduíche", na qual o *feedback* sobre comportamentos inadequados é fornecido entre duas ações ou comportamentos positivos; essa estratégia é particularmente útil para os alunos considerados mais resistentes<sup>17</sup>. A efetividade do *feedback* é maior quando é:



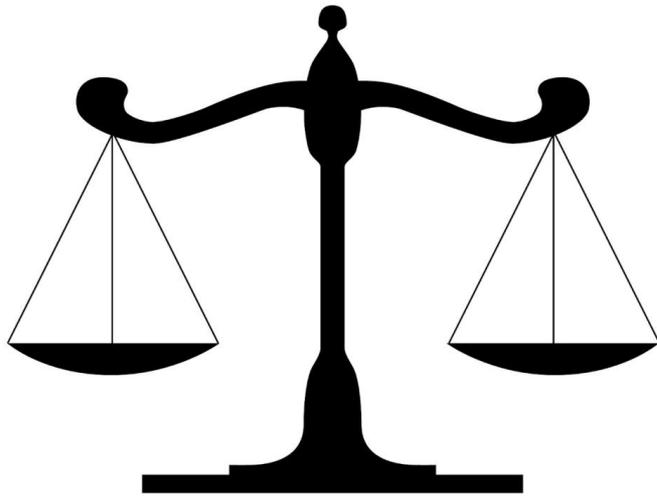
# DESENVOLVIMENTO

# 1. Argumentos para uso do Método



Colaborador aceitará  
de maneira mais fácil  
o feedback negativo  
caso venha com  
positivo

## 2. Argumentos para uso do Método



Oferece um  
feedback  
equilibrado

### 3. Argumentos para uso do Método



Diminui o  
desconforto  
e ansiedade

# 1. Por que o método é ineficiente



Segundo as referências pesquisadas

Torna-se um processo vicioso

## 2. Por que o método é ineficiente



Colaborador  
já espera o  
“tapa na  
cara”

### 3. Por que o método é ineficiente



Colaborador  
pede para ir  
direto ao  
ponto

# 4. Por que o método é ineficiente



Organizational Behavior and Human Decision Processes  
Volume 81, Issue 2, March 2000, Pages 155–177

ELSEVIER

Regular Article

**Working Together but in Opposition: An Examination of the “Good-Cop/Bad-Cop” Negotiating Team Tactic** ☆

Susan E Brodt<sup>a, f2</sup>, Marla Tuchinsky<sup>b, f2</sup>

⊕ [Show more](#)

Choose an option to locate/access this article:

Check if you have access through your login credentials or your institution  
[Check access](#)

[Purchase \\$35.95](#)

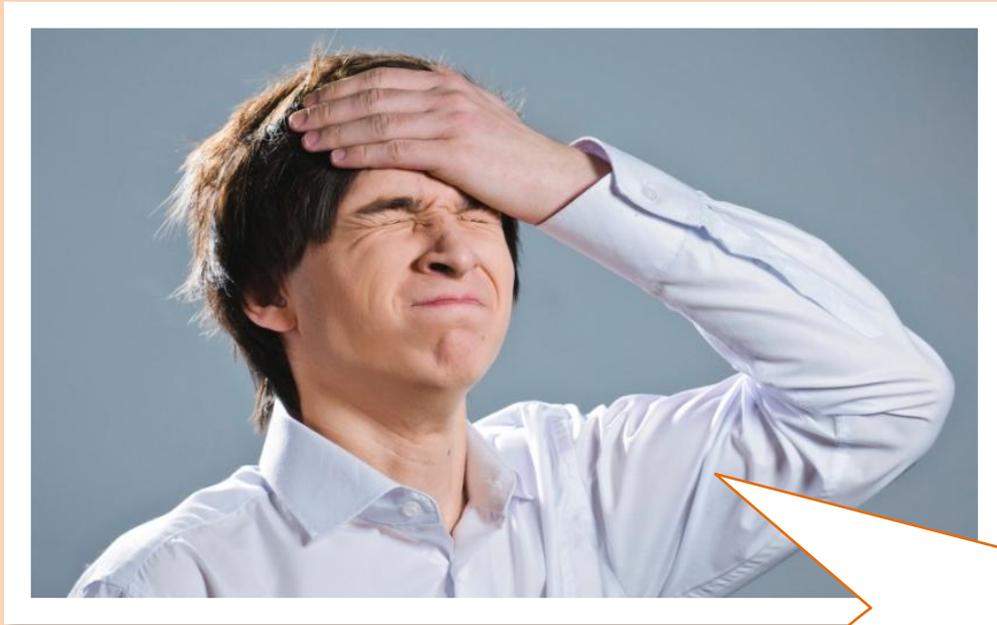
[Rent at DeepDyve](#)

[Get Full Text Elsewhere](#)

[Get rights and content](#)

Técnica do bom e mau policial é difícil de ser executada por apenas uma pessoa

# 5. Por que o método é ineficiente



Colaborador esquece o feedback negativo e se fixa no último recebido

## 6. Por que o método é ineficiente



Impacto do  
feedback  
negativo acaba  
diluído

# 7. Por que o método é ineficiente



Qualidades  
tornam-se  
persistentes  
e repetitivas

## 8. Por que o método é ineficiente



**Behaviorismo:**  
ocorre mistura  
de reforço  
positivo com  
negativo

# Líderes - Jack Welch



**Fortune**  
**1999:**  
Gerente do  
Século

# Líderes - Jack Welch



**Financial Times:**  
um dos 3 líderes  
mais admirados  
do mundo

# Líderes - Jack Welch



“Qual a última vez que você recebeu feedback honesto, direto nos olhos e compreenderam onde melhorar? “

(10% das pessoas nas palestras)

# Líderes – Peter Drucker



# Líderes – Peter Drucker



“Quanto mais ruídos e dispersores de atenção, menor a comunicação.”



# ALTERNATIVA



# 1. Planejar a discussão

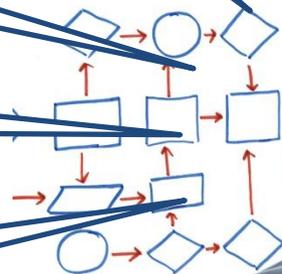
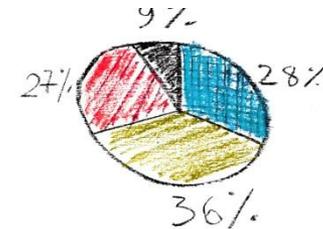
Evitar precipitação

Pensar em exemplos

Descrever e não julgar

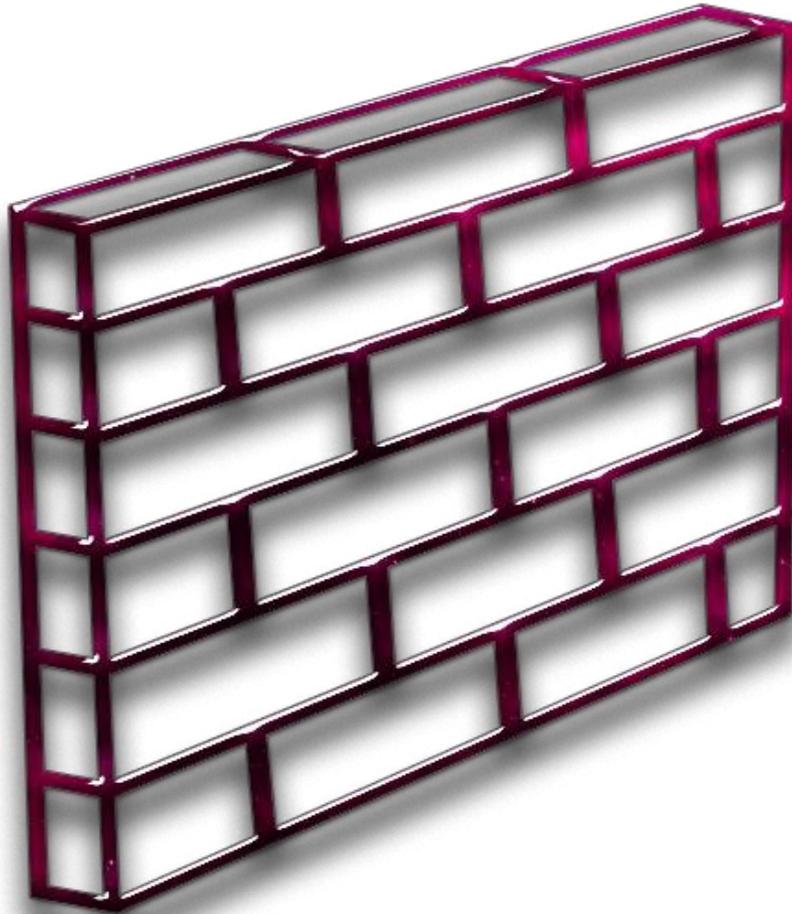
Ser específico e não genérico

Pedir auxílio ao superior



## 2. Separar aspectos positivos e negativos

+  
+  
+  
+  
+



-  
-  
-  
-  
-

### 3. Controlar o *timing*



# 4. Focar no comportamento



Você foi relaxado no registro da requisição.

X

Você colocou poucos detalhes no registro da requisição.

# 5. Relacionar ao impacto no negócio



06/11/2014 14h26 - Atualizado em 06/11/2014 14h26

## Obra tem atividades suspensas após morte de operário no bairro da Valéria

Era o segundo dia de trabalho da vítima; acidente ocorreu na quarta (5). Previsão de retorno da obra será na segunda-feira (10), em Salvador.

Do G1 BA

FACEBOOK TWITTER G+ PINTEREST



Funcionários do Consórcio Cajazeiras tiveram as atividades suspensas após a **morte do operário** Sidney Lázaro, de 27 anos, atingido por uma árvore enquanto operava máquina do tipo trator em uma obra no bairro de Valéria, em Salvador, que vai ligar Cajazeiras até a BR-324. A previsão de retomada está prevista para segunda-feira (10).



Sul do Estado 24/10/2014 | 15h50

## Construtora Criciúma anuncia demissões e credores protestam contra os prejuízos causados pela empresa

Sem condições de arcar com os salários, empresa que lesou cerca de 9 mil consumidores demite 400 funcionários. Com quase todos os projetos atrasados, consumidores protestaram na manhã desta sexta-feira

Recomendar 54 Tweet 3 G+ 0



# 6. Estipular as consequências caso se repita



 CENIBRA RECURSOS HUMANOS MEIO AMBIENTE

Início » Código de Ética

## Código de Ética

 0  0  0

O Código de Conduta Ética está sendo disponibilizado em formato pdf (Adobe Acrobat Reader).

Para visualizá-lo, [clique aqui](#).

Caso você não possua o Acrobat Reader, faça download [aqui](#).

 Adobe Reader

1. Advertência verbal
2. Advertência escrita
3. Suspensão
4. Demissão

# 7. Identificar a mudança desejada



# 8. Colocar-se à disposição



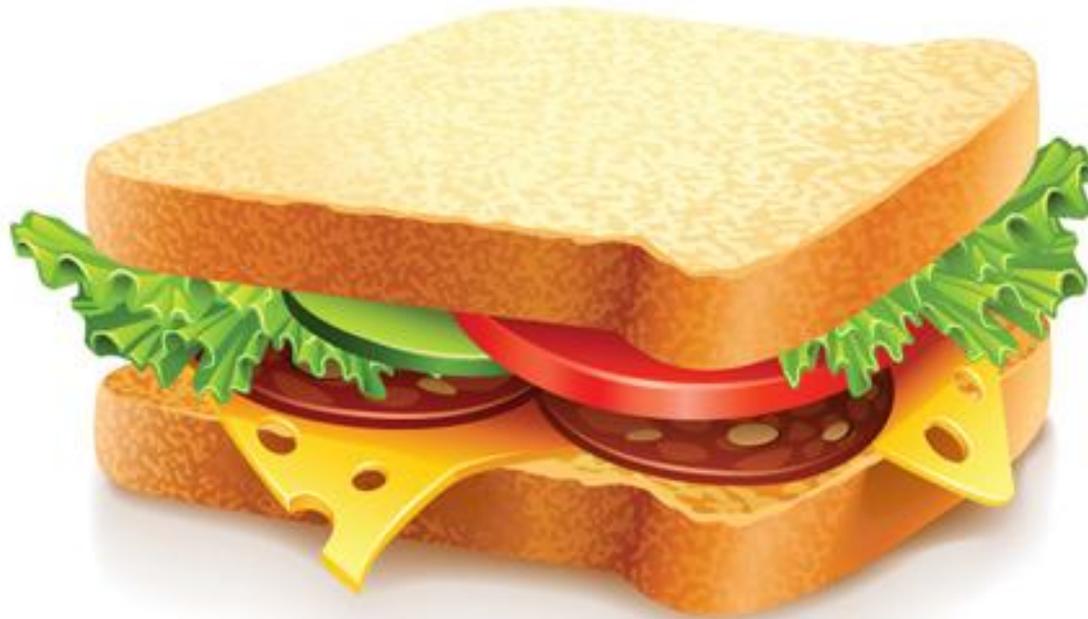
# 9. Expressar confiança





# CONCLUSÃO

# Método Sanduiche



# 1. Dilui e gera confusão



## 2. Propicia interpretação inadequada ao misturar positivo e negativo



### **3. Gera processo vicioso**



## **4. Ocasiona desgaste e perda de credibilidade do feedback positivo**



## 5. Mistura reforço positivo e negativo, esvaziando os reforços e seus impactos



# Algum aspecto positivo?

- Proporciona mais conforto ao gestor como um sujeito não severo ou crítico





# O Método Sanduíche para Feedback Reflexões e Alternativas

Autor

Roberto Cohen

Orientadora

Fernanda Dornelles Martins

36 referências

21 páginas

5.800 palavras

19 versões