

GIVING FEEDBACKS ON PRATICAL LEGAL SKILLS

Larry Teply³

Nancy Schultz⁴

Joel Lee⁵

Johanne Thompson⁶

Advogados em escritórios de advocacia, professores em faculdades de Direito, jurados em competições de habilidades jurídicas, supervisores em núcleos de práticas jurídicas e outros profissionais

1 **Nota dos Editores:** este artigo foi publicado previamente na 9.ª edição da *Legal Business World*, e a tendo sido autorizada pelos autores a publicação da tradução nesta edição da Revista dos Estudantes de Direito da Universidade de Brasília. Tradutores: Igor Marques Caldas Machado, bacharelado de Direito pela Universidade de Brasília e Editor de Artigos da Revista dos Estudantes de Direito da Universidade de Brasília; Letícia de Amorim Santos, bacharela em Direito pela Universidade de Brasília, advogada e Ex-Editora-Chefe da Revista dos Estudantes de Direito da Universidade de Brasília; e Matheus Lopes Dezan, bacharelado de Direito pela Universidade de Brasília e Editor-Chefe da Revista dos Estudantes de Direito da Universidade de Brasília.

2 **Nota dos autores:** A essência deste artigo foi extraída de uma apresentação de autores da *Global Legal Skills Conference* em 11 de dezembro de 2018, em Melbourne, Austrália. Para o propósito deste artigo, citações acadêmicas e referências foram omitidas.

3 Professora da Faculdade de Direito da Universidade de Creighton (*Creighton Law School*), em Omaha, Nebraska, Estados Unidos da América. Leciona Processo Civil e Negociação e está há muito tempo envolvido no ensino de habilidades da advocacia e na orientação de alunos em competições de habilidades jurídicas. É autor de “*West’s Legal Negotiation in a Nutshell*” (3d ed. 2016) (mais recentemente traduzido para o chinês). Também atuou como presidente do subcomitê de competições de negociação da *American Bar Association (ABA)* (responsável pela competição de negociação americana para estudantes de direito) e como presidente de todo o Comitê de Competições da ABA (administrando também competições de moot court, arbitragem e entrevistas com clientes). Ele é um dos cofundadores da Competição Internacional de Negociação para Estudantes de Direito.

4 Professora da Faculdade de Direito *Dale E. Fowler*, da Universidade de Chapman (*Chapman University, Dale E. Fowler School of Law*), Orange, Califórnia, Estados Unidos da América. Diretora dos Programas de Competições e Resolução Alternativa de Disputas da Dale. Treinadora de equipes para competições entre faculdades sobre processos e recursos, arbitragem, defesa anterior ao julgamento, mediação, negociações e aconselhamento de clientes. Leciona: Entrevista e Aconselhamento de Clientes; Negociações; Mediação; Resolução de Disputas entre Culturas; *Advocacy*; Pesquisa e Redação Jurídica; Habilidades de Redação Jurídica; Redação Jurídica, Processo Civil e Análise Jurídica Avançada. Atuou no Comitê de Concursos da Divisão de Estudantes da ABA-Direito por vários anos. Atualmente, atua no Comitê de Competição de Aconselhamento ao Cliente Internacional e no Comitê de Competição de Negociação Internacional, onde é a representante norte-americana no Comitê Executivo. Também presidiu o Torneio Internacional de Mediação da Faculdade de Direito.

5 Professor da Faculdade de Direito da Universidade Nacional de Cingapura (*National University of Singapore, School of Law*), Cingapura. Foi um dos pioneiros no ensino de negociação e de mediação e desempenhou função significativa no avanço e no desenvolvimento da mediação em Cingapura, não apenas na educação, mas também na prática. É o principal mediador e Diretor de Treinos do Centro de Mediação de Cingapura (*Singapore Mediation Centre*). As principais áreas de interesse são o ensino de metodologia, métodos adequados de resolução de conflitos, negociação, mediação, conflitos legais e neurolinguística. Recebeu o Prêmio de Educador de Destaque, o maior prêmio concedido pela Universidade Nacional de Cingapura.

6 Professora Sênior da Faculdade de Direito da Universidade de Kent (*Law School of the University of Kent*), Canterbury, Inglaterra, Reino Unido. É Diretora de Educação do Ciclo 1 do Curso de Graduação em Direito da Universidade de Kent e Diretora Adjunta de Admissões. É professora de Direito Criminal para estudantes do Curso de Bacharelado em Direito e de Direito Criminal Avançado para estudantes seniores e para estudantes candidatos a dupla titulação, bem como para estudantes de cursos de Conversão em Direito. Além disso, é profundamente envolvida com habilidades jurídicas e oferta módulos da Competição de Entrevista de Clientes. As suas habilidades letivas são altamente apreciadas. Externamente, é Diretora Regional da Região Sudeste da Competição Entrevista de Clientes na Inglaterra e no País de Gales. É jurada de competições nacionais e internacionais de entrevista de clientes, de mooting e de negociação.

jurídicos são frequentemente convocados para dar *feedback* sobre as habilidades jurídicas práticas de outra pessoa. Quando bem realizado, esse *feedback* é uma excelente ferramenta para o aprendizado. Mesmo assim, é justo dizer que dar *feedback* é uma arte, e certamente vale a pena desenvolvê-la e refiná-la. No entanto, muitos dos envolvidos na avaliação de habilidades jurídicas têm pouco ou nenhum treinamento formal sobre como fornecer *feedback* de maneira eficaz a jovens advogados, estagiários, estudantes e outros. Os campos da medicina, da enfermagem, do serviço social, da formação de professores e de negócios parecem estar muito à frente do campo jurídico ao se concentrar em como dar *feedback* eficazmente sobre habilidades práticas.

Este artigo apresenta uma visão geral acerca da importância do fornecimento de *feedbacks* relacionados às habilidades jurídicas na forma escrita e oral. Para isso, o artigo avalia as sugestões fornecidas por especialistas⁷ e baseia-se fortemente em trabalhos acadêmicos de caráter empírico em áreas não jurídicas, assim como a experiência adquirida em núcleos de prática jurídica e em competições de habilidades jurídicas. Com fundamento nessa análise, o artigo apresenta recomendações acerca de “boas práticas” a serem adotadas quanto ao fornecimento de *feedbacks* efetivos relacionados às habilidades de performance jurídica em profissões e atividades jurídicas.

1. A ARTE DO FORNECIMENTO DE *FEEDBACK* SOBRE HABILIDADES JURÍDICAS PRÁTICAS

Fornecer *feedbacks* efetivos sobre performances de habilidades jurídicas práticas não é uma tarefa fácil. Na realidade, o mal endereçamento de *feedbacks* pelos jurados é uma das reclamações mais frequentemente suscitadas pelos participantes (e pelos treinadores) de competições de habilidades jurídicas. Isso também é um problema central quando se trata de núcleos de práticas jurídicas. Decerto, os *feedbacks* efetivos são, concomitantemente, positivos e construtivamente negativos. É perceptível que advogados recém-formados, estudantes e até mesmo advogados com uma experiência substancial encontram dificuldades de ouvir tanto os comentários positivos como os comentários negativos de maneira equânime. Assim, as pessoas que recebem *feedbacks* frequentemente tendem a desconsiderar um ou outro deles.

⁷ **Nota do tradutor:** Neste texto, traduz-se “*commentator*” para “especialista”, no sentido de “aquele a quem compete fornecer *feedbacks*”.

Além disso, tanto fornecer como receber *feedbacks* pode despertar de fortes emoções. Por isso, como resultado, as pessoas que fornecem os *feedbacks* podem ficar tentadas a serem agradáveis ou brandas, como um refúgio comportamental contra a provocação dessas emoções, ao passo que as pessoas que recebem esse tipo de *feedback* podem se sentir, justificadamente, frustradas porque, internamente, sabem que há espaço para melhorias. Em contraste, quando as pessoas que fornecem os *feedbacks* vivenciou reações altamente negativas relacionadas à performance das habilidades avaliadas, especialmente quando estão envolvidos problemas de ordem moral ou ética, o *feedback* pode se tornar extremamente severo, seja pelo tom ou pelo próprio conteúdo de sua fala. Como resultado, aqueles que recebem os *feedbacks* podem se tornar raivosos e defensivos ou até mesmo deprimidos. Outros, por sua vez, podem ter dificuldades em receber *feedbacks* positivos, ficando envergonhados ou resistentes. Ainda, fatores transculturais, incluindo questões de perda de respeito, de normas de comunicação direta ou indireta e de etnocentrismo, podem facilmente dificultar a tarefa. Por isso, certamente, esses fatores podem tornar os *feedbacks* eficazes ainda mais complexos de serem realizados.

2. QUAIS SÃO OS OBJETIVOS GERAIS DOS FEEDBACKS?

O objetivo básico do fornecimento de *feedbacks* é o aprimoramento de autopercepção do destinatário do *feedback*. Como os especialistas frequentemente reconhecem, os *feedbacks* tratam, verdadeiramente, da comunicação dos sentimentos e das percepções de um indivíduo para o outro acerca do comportamento, das habilidades jurídicas e do estilo de trabalho que estão sendo avaliados. Assim, a função principal do *feedback* é a de fornecer informação acerca do comportamento de uma pessoa e como isso pode afetar os outros ao seu redor. Nesse sentido, o *feedback* não se presta a intimidar o destinatário, dado que essa postura acovarda, inibe e desencoraja o destinatário.

3. QUAIS SÃO AS CARACTERÍSTICAS DE UM BOM FEEDBACK?

As características de um bom *feedback* podem ser sumarizadas pela seguinte lista de adjetivos:

O bom feedback é:

- Balanceado;
- Claro;
- Consistente;
- Construtivo;
- Honesto;
- Objetivo;
- Intencionalmente positivo;
- Sensível;
- Com tom de apoio; e
- Sincero.

4. QUANDO VOCÊ DEVE FORNECER UM *FEEDBACK*?

Para ser efetivo, é importante ter em mente o momento ideal para dar um feedback sobre habilidades de performances práticas. Especialistas concordam que feedbacks espontâneos tendem a causar problemas, especialmente quando as emoções estão afloradas. Desta forma, esperar até que todos estejam mais tranquilos é uma melhor alternativa. (Em algumas circunstâncias, como em competições, essa opção talvez não seja possível e, portanto, dar *feedbacks* nessas situações exigem uma sensibilidade maior). Quando possível, dê ao destinatário uma quantidade razoável de tempo para refletir e se autoavaliar. Da mesma maneira, é importante que o *feedback* seja dado apenas quando você estiver preparado para dá-lo, isto é, quando suas próprias emoções estiverem sob controle, tendo tempo para refletir e planejar sobre o que e como será dito.

Por outro lado, esperar demais para dar um feedback pode causar sérios problemas, pois, ao fazer isso, poderá estar causando aquilo que especialistas descrevem como uma “desconexão” psicológica entre a performance realizada e o *feedback*. Ao contrário, o *feedback* precisa ser tempestivo, ou seja, enquanto o destinatário ainda consiga lembrar-se do evento que ocorreu, mas não precocemente, quando as emoções ainda estão afloradas. De acordo com alguns especialistas, caso o destinatário pareça surpreso com o *feedback*, esse é um sinal de que você esperou demais para fornecê-lo.

5. COMO VOCÊ DEVE SE ORGANIZAR PARA SUA SESSÃO DE *FEEDBACK*?

Primeiramente, você deve informar ao destinatário anteriormente à sessão de *feedback*. Além disso, selecione um bom local para conversar. Como um especialista apropriadamente afirmou, se, por um lado, o reconhecimento dos méritos de alguém publicamente é algo positivo, a exposição de críticas em público não é. Sessões públicas de *feedback* têm o potencial de constranger, humilhar, abalar a reputação ou desrespeitar o receptor das orientações – o que gera uma barreira poderosa na forma do recebimento desse *feedback*. Dessa forma, você deve escolher um local calmo e seguro para a conversa, onde você não será interrompido ou ouvido por terceiros. (Novamente, em algumas situações, a escolha do local talvez não seja flexível, porém, por mais que o *feedback* tenha que ser realizado publicamente, este pode ser feito de forma positiva e construtiva, de modo a minimizar reações negativas ou vergonhosas).

Alguns especialistas recomendam que você escolha um local privado, mas que possam ser vistos de fora, tais como salas de conferência com paredes ou janelas de vidro, nas quais você e o destinatário se sintam fisicamente confortáveis. Alguns especialistas ainda indicam que sentar-se ao lado do destinatário irá minimizar a posição de poder da pessoa que está dando o *feedback*, mas a utilidade desta sugestão depende de fatores de ordem cultural e social:

6. COMO VOCÊ DEVE SE PREPARAR PARA A SESSÃO DE *FEEDBACK*?

Muitos especialistas recomendam que você só deve conduzir um *feedback* quando estiver totalmente preparado para tal. Assim, o planejamento evita que sejam evocadas respostas emocionais e defensivas. Existem três chaves para você organizar sua preparação. Primeiro, você deve decidir o que você quer alcançar com a sessão. Você não irá querer sobrecarregar o destinatário com uma abordagem destrutiva. Em vez disso, considere cuidadosamente o que precisa ser discutido, como deve ser discutido e em que profundidade. Segundo, certifique-se de que você fez uma lista com as perguntas específicas que deseja realizar ao destinatário antes de efetuar o *feedback*. Terceiro, reúna todo o material que embasará a conversa. É importante que você tente prover exemplos específicos ou ilustrações para dar apoio aos seus comentários. Caso o *feedback* seja dado em um contexto de ensino, utilize vídeos, caso seja possível.

Não assumam que mais é, necessariamente, melhor. Foque em apenas alguns pontos. Esses pontos devem ser os principais, e não os pontos secundários. Relacione o *feedback* ao desempenho, aos comportamentos e aos resultados. Enfatize as deficiências que podem ser corrigidas. Não fique discutindo aspectos relacionados à personalidade, à inteligência, à aparência ou a qualquer outro aspecto que não seja o comportamental. O consenso é que o *feedback* deve ser ponderado para alcançar resultados positivos, mas deve incluir também suficientemente os resultados negativos, para tornar os comentários válidos e encorajar os destinatários a fazerem melhor.

7. QUAIS SÃO AS AÇÕES ESPECÍFICAS E RECOMENDADAS NA CONDUÇÃO DA SESSÃO DE *FEEDBACK*?

Uma pesquisa das recomendações específicas oferecidas pelos especialistas revela o seguinte como suas principais sugestões:

- Coloque-se no lugar do destinatário e trate-o como gostaria de ser tratado;
- Use uma linguagem corporal receptiva e positiva;
- Certifique-se de começar com perguntas ao invés de partir diretamente para suas afirmações e percepções;
- Transforme a sessão em uma conversa de duas vias. Uma abordagem amplamente recomendada é fazer com que o destinatário descreva o que deu certo, seguido pela pessoa que dá o *feedback* dizendo o que o destinatário fez bem; em seguida, o destinatário identifica o que poderia ser melhorado, seguido pela pessoa que dá *feedback* identificando os pontos de melhoria e como alcançá-los;
- Reconheça e reforce comportamentos exemplares;
- Utilize palavras precisas, descritivas e neutras. Um *feedback* eficaz sobre o desempenho dispensa clichês. Dê o *feedback* a partir da sua perspectiva pessoal; utilize afirmações com “eu”. Por exemplo, use frases como: “Qual é a sua reação a isto?” ou “Isto é uma representação justa do que aconteceu?” Experimente também “Eu reparei nisso” ou “Eu apercebi que ...” para retirar a culpa da situação. Apresentar o *feedback* como a sua opinião torna muito mais fácil para o destinatário aceitar o que é dito, ainda que se trate de um *feedback* negativo.

Outra forma de suavizar o *feedback* negativo é dizer: “Sinto que...” e “Pelo que sei, ...”

- Use exemplos concretos, especialmente se o *feedback* for negativo. Enfatize as deficiências que podem ser corrigidas. Forneça sugestões e opiniões sobre como os problemas identificados podem ser resolvidos, com alternativas, se possível, para que o destinatário possa fazer escolhas para mudar seu comportamento, pensamento ou atitude.
- Tente usar recursos visuais durante as sessões. Se estiver ajudando alguém a se preparar para inquirir uma testemunha ou para realizar uma sustentação oral, você pode usar animais de pelúcia ou de brinquedo representando padrões de fala ou hábitos que precisam ser evitados. Por exemplo, uma das autoras (Professora Schultz) usa uma cabeça de crocodilo para lembrar o entrevistador de parar de começar cada pergunta com um “e”. Como ela apropriadamente afirma: “Só preciso explicar uma vez – depois disso, eles veem e começam a ouvir os ‘e’, o que é o primeiro passo para eliminá-los”;
- Os rótulos têm algumas funções úteis no *feedback*. Como dois importantes especialistas apropriadamente observaram: “Assim como o ‘rótulo da sopa’, eles nos dão uma ideia geral do tópico e podem atuar como atalhos quando retornarmos a esse tópico mais tarde. Mas o rótulo não é a refeição. Se você usar um rótulo, considere utilizar, na sequência, construções frasais como: “Deixe-me descrever o que quero dizer e você pode me fazer perguntas para ver se o que estou falando está fazendo sentido”. Por exemplo, se você disser a alguém que essa pessoa agiu “não profissionalmente”, o que isso significaria, exatamente? Eles eram muito barulhentos, muito amigáveis, muito casuais, muito irreverentes ou muito mal vestidos; eles violaram disposições éticas etc.? Supere a defensiva retornando aos exemplos válidos até que o destinatário esteja pronto para aceitar a própria responsabilidade e elaborar um plano para promover a mudança de comportamento. Se você não ouvir este reconhecimento por parte de quem recebe o *feedback*, continue a apresentar evidências convincentes de que existe um problema e que o desempenho ou o comportamento do destinatário precisam mudar. Forneça sugestões e opiniões sobre como os problemas identificados podem ser resolvidos, com alternativas se possível, para que o destinatário tenha escolhas a fazer para mudar seu comportamento, pensamento ou atitude. Mas não force sentimentos como ansiedade para paralisar o destinatário.
- Estimule gatilhos inconscientes do destinatário por meio da demonstração de que o

resultado do acatamento do que *feedback* provocaria (o benefício alcançado) e qual problema o *feedback* preveniria ou evitaria. Criticar muitas áreas de fraqueza pode fazer o destinatário se sentir sobrecarregado e desanimado. O *feedback* em excesso, seja positivo ou negativo, pode gerar sobrecarga cognitiva e uma diminuição da percepção do destinatário com relação a confiança de quem dá o *feedback*, relacionado à sua capacidade e uma diminuição correspondente em suas próprias percepções de controle. Lembre-se de que focar nas evidências e nos efeitos do desempenho evita que você se distraia. Se o destinatário do *feedback* tentar direcionar a conversa para outros tópicos ou ações de outras pessoas, reserve um tempo para ouvir e considere ressaltar alternativas de melhoria ou apresente outros tópicos que sejam abordados em uma reunião apartada.

- Os destinatários do feedback ouvem uma mensagem muito diferente quando palavras de controle como “deve”, “deveria” e “não faça” são usadas do que quando ouvem palavras ou frases de apoio, como “considere” ou “você pode querer tentar”.
- Muitos destinatários recomendam alguma forma de “sanduíche de *feedback*”. O método consiste em comentários ou elogios positivos, seguidos de *feedback* corretivo, seguido de mais comentários ou elogios positivos. Em outras palavras, o feedback corretivo é “um sanduíche” entre duas camadas de elogios.
- Nos Estados Unidos e na maioria das culturas ocidentais, a comunicação direta costuma ser o estilo preferido. Os comunicadores “diretos” dão e recebem o *feedback* pelo “valor nominal”, isto é, o valor estampado na face, evidente, daquilo que é dito. Em outras culturas, incluindo países africanos e alguns asiáticos, a comunicação indireta é mais prevalente. Seja especialmente cuidadoso quando o *feedback* for dado em um contexto multicultural, especialmente quando os estilos de comunicação das partes forem diferentes. Se a pessoa que dá feedback usa comunicação “indireta” (na qual o significado é mais sutil) e o destinatário espera uma comunicação direta, é provável que a conversa não seja compreendida ou benéfica.
- Os especialistas reconhecem que é possível usar a observação de pares como parte do *debriefing*. No entanto, os destinatários podem sentir que as respostas dos colegas são tão desinformadas quanto as suas e não são realmente confiáveis, e, portanto, é amplamente sugerido que o *feedback* dos colegas seja associado ao seu próprio *feedback*.

8. O QUE DEVE SER EVITADO AO DAR UM *FEEDBACK*?

Uma visão geral do que os especialistas sugerem de que se evite ao dar *feedbacks* é uma lista longa. Muitas sugestões são óbvias, mas há valor em repeti-las porque servem como lembretes acerca de como as coisas podem dar errado.

- Evite dar *feedbacks* quando estiver com raiva;
- Evite rotular a pessoa;
- Evite termos e palavras absolutas, além de generalizações demais, como “você sempre...” ou “você nunca...” a não ser que seja verdade em todas as circunstâncias;
- Evite palavras como “nunca” e “sempre” porque a pessoa, tipicamente, age defensivamente;
- Evite insultos e linguagem hostil;
- Evite palavras como “deveria”, “poderia” ou “deve”;
- Evite declarações genéricas, tal como “você precisa fazer melhor”;
- Evite transparecer um tom arrogante;
- Evite menosprezar o destinatário;
- Evite envergonhar ou humilhar o destinatário;
- Evite fazer com que o destinatário se sinta insignificante ou incapaz;
- Evite fazer ataques pessoais ou culpar o destinatário;
- Evite inserir “mas” após falas positivas (utilize “embora”);
- Evite o uso de linguagem avaliativa e conclusiva, isto é, que transmita uma mensagem com valor assertivo ou conclusivo desprovido de evidência, tais como “você está errado”, “essa ideia foi estúpida”, “esse foi o pior argumento oral que eu já ouvi”, “esse documento foi um desastre completo” etc.;
- Evite utilizar termos genéricos como “excelente”, “muito bem” e “bom trabalho” porque elas tendem a não ter significado, especialmente se você os utiliza constantemente em sessões de *feedback*; ao invés de termos como “ótimo trabalho!” ou “fantástico!” darem o sentido esperado de apreciação, este tipo de elogio não diz à pessoa o que ela fez de certo ou errado ou, em outras palavras, quais comportamentos devem ser repetidos ou melhorados.

Considere, por exemplo, qual das seguintes opções seria mais útil: “Bom trabalho!” ou “Aprecio sua abordagem profissional. Esta foi uma tarefa difícil e exigente, e você fez uma pesquisa completa e cumpriu nossos prazos, embora eu saiba que isso significou trabalhar até tarde muitas noites. Seus relatórios foram claros, bem-organizados e cuidadosamente escritos, exatamente o que precisávamos.” Evite também acenar com a cabeça em aprovação durante toda a apresentação ou palavras de encorajamento; isso provavelmente confundirá o destinatário quando você fornecer um *feedback* negativo;

- Evite discutir;
- Evite misturar objetivos catárticos (proporcionar alívio psicológico por meio de uma expressão aberta de emoções fortes) com o objetivo de fazer com que a mudança ocorra mais rapidamente na mesma sessão de *feedback*;
- Evite misturar demais elogios e críticas;
- Evite ser demonstrar superioridade;
- Evite concentrar a sessão em comentários acerca de um único erro, especialmente se for algo pequeno. Um longo discurso de dez minutos sobre um erro ou mesmo uma resposta privada de dois minutos quanto a uma questão que não deveria ser objeto da sessão de *feedback* podem ser descartados;
- Evite sobrecarregar os destinatários com instruções e sugestões a ponto de eles perderem o que é essencial. Lembre-se: não vá longe demais, *feedback* não é psicoterapia, não vá muito fundo, mantenha o foco na tarefa, não fique muito tempo em um lugar emocional, e empoderamento significa seguir em frente. Da mesma forma, um documento devolvido coberto com tinta vermelha no processo de correção torna-se destruído pelo processo que supostamente deveria torná-lo melhor.

9. COMO VOCÊ DEVERIA TERMINAR UMA SESSÃO DE *FEEDBACK*?

Muitos especialistas sugerem terminar a sessão com um breve sumário, seguido de lembretes das sugestões-chaves ou um plano de ação para aprimoramento. Durante a conclusão, tente fazer com que o destinatário se sinta valorizado. Ajude o destinatário a perceber que o seu *feedback* é, na verdade,

um “presente”. Finalmente, após o término da sessão, reflita: O que pareceu ter dado certo? O que eu poderia mudar para a próxima vez? Quais novas estratégias podem ser adotadas para as sessões futuras?.