

# GUIA DE FEEDBACK

---



PREFEITURA  
DE NITERÓI

SEPLAG

# EXPEDIENTE

---

## **Secretária de Planejamento, Orçamento e Modernização da Gestão**

Isadora de Souza Modesto Pereira

### **Chefe de Gabinete**

Julia Barreto

### **Subsecretária Executiva**

Ana Carolina Ferreira dos Santos

### **Diretora de Desenvolvimento Institucional**

Iana Maria Oliveira da Costa Bellot

### **Subsecretária de Planejamento**

Priscila Moreira Borges

### **Subsecretário de Orçamento e Gestão Fiscal**

Thiago Marino Leão Cardoso

### **Subsecretário de Governo Digital**

Marcelo Zander Vaiano

### **Subsecretária de Avaliação e Gestão da Informação de Políticas Públicas**

Adriana de Queiroz

### **Escola de Governo e Gestão**

Grazielle Barreto Gomes

# FICHA TÉCNICA

---

## **Elaboração**

Elen Maiara dos Santos Reis Ramos

Raquel Brayner Santos

Rayane Marins Rangel

## **Revisão**

Carolina Alves Ribeiro

Iana Maria Oliveira da Costa Bellot

Isadora de Souza Modesto Pereira

## **Diagramação**

Henri Vilson da Silva Rodrigues

Laís Cândida de Oliveira Dias

Matheus Oliveira Ataliba César

# SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>4</b>
<b>TIPOS DE FEEDBACKS E SEUS BENEFÍCIOS</b> .....	<b>5</b>
<b>QUEM PODE REALIZAR UM FEEDBACK?</b> .....	<b>6</b>
<b>QUANDO REALIZAR UM FEEDBACK?</b> .....	<b>6</b>
<b>DICAS PARA UMA CONSTRUÇÃO DE UMA POLÍTICA DE FEEDBACK</b> .....	<b>7</b>
<b>SUGESTÃO DE METODOLOGIAS</b> .....	<b>9</b>
1. Abordagem SCI .....	<b>9</b>
2. Abordagem D.E.S.C .....	<b>10</b>
3. Abordagem Sandwich .....	<b>11</b>
<b>VOCÊ SABIA?</b> .....	<b>12</b>
<b>ANEXO I</b> .....	<b>13</b>

# Introdução

A política do feedback tem como propósito o desenvolvimento profissional, melhoria dos processos internos e da comunicação em uma organização. Utilizada como uma ferramenta para o aprimoramento do desempenho e crescimento profissional, seu principal objetivo consiste em auxiliar na análise e compreensão dos comportamentos individuais, alinhar expectativas e até mesmo informar sobre entregas e resultados do time de modo a melhorar a performance da equipe.

O tema é bastante abordado na área de gestão de pessoas, sendo, por vezes, não disseminado e devidamente aplicado, principalmente no setor público. Tal fato se deve, em grande parte, pela falta de conhecimento sobre metodologias e de ausência de compreensão sobre o impacto que seu uso adequado pode trazer a equipe.

Na primeira Pesquisa de Clima e Satisfação realizada no ano de 2021 com os servidores da SEPLAG, quando perguntados a respeito das ações que poderiam impactar positivamente na sua rotina de trabalho, cerca de 44,8% dos servidores apontaram o desenvolvimento de uma comunicação mais eficiente como um fator a ser aperfeiçoado.

Já na Pesquisa de Perfil realizada em 2021 e 2022, quando questionados sobre quais estratégias a SEPLAG poderia utilizar para incentivar o trabalho em equipe, parte dos respondentes mencionou a necessidade de estruturação da política de feedback envolvendo as equipes e lideranças.

Diante dos dados evidenciados e da influência que o feedback exerce no desenvolvimento do profissional nas organizações, tanto de forma intrínseca quanto extrínseca, ou seja, tanto de maneira sensorial quanto a partir de fontes externas, desenvolvemos esta cartilha com o objetivo de auxiliar as equipes a planejar e implementar práticas de feedbacks que contribuam positivamente para o desenvolvimento e performance dos servidores, e, conseqüentemente, da equipe SEPLAG.

Quando a prática de feedback é utilizada de forma precisa, honesta e fundamentada em evidências, torna-se uma importante ferramenta de desenvolvimento do servidor, pois permite que o mesmo compreenda o seu desempenho e identifique áreas e atitudes que precisam ser ajustadas para o seu desenvolvimento contínuo. Afinal, como poderíamos saber como estamos progredindo se não for a partir da autoanálise e através do olhar do outro?

Além disso, é importante destacar que a prática de feedback não se limita às relações hierárquicas, mas pode ocorrer também entre os próprios colegas de trabalho e da equipe para com a respectiva liderança. Porém, é preciso enfatizar que um feedback realizado pela liderança possui um efeito significativo, pois é de sua responsabilidade impulsionar, direcionar e estimular o aperfeiçoamento da equipe.

Em resumo, um feedback estruturado consiste em um importante instrumento que visa impulsionar o desenvolvimento dos servidores e, além disso, favorece o fortalecimento de vínculos bem como o desenvolvimento de uma relação de confiança.

**Pensando nisso, reunimos neste guia algumas práticas que servirão de auxílio para a implementação da política de feedback na SEPLAG.**

**Boa leitura!**

## Tipos de Feedbacks e seus benefícios

A utilização do feedback traz uma série de ganhos e benefícios para a organização, vejamos alguns deles:



Motivação dos profissionais



Reconhecimento de talentos e habilidades



Alinhamento das expectativas



Revela pontos cegos



Fortalecimento da relação entre gestores e equipes



Desenvolvimento da comunicação



Auxiliar no alcance e desenvolvimento do potencial dos funcionários e da equipe

## ALÉM DISSO, UM FEEDBACK PODE SER:

### Positivo

Nesse feedback podemos trazer aspectos que tenham como objetivo reforçar atividades ou atitudes que estão alinhadas e são adequadas ao que é esperado ou então quando o servidor se destaca.

### Negativo

Tem como objetivo pontuar quais aspectos não estão adequados a rotina de trabalho, além de destacar condutas que podem ser melhoradas, como por exemplo, quando metas não são alcançadas ou expectativas não foram atingidas.

### Corretivo

Através desse feedback busca-se agregar uma orientação a um determinado comportamento ou situação considerada prejudicial.

### Construtivo

Tem como objetivo constituir uma mudança, buscando desenvolver e aprimorar pontos que podem ser trabalhados para otimizar o desempenho de uma pessoa.

### Motivador

Utiliza-se esse feedback visando engajar os servidores, trazendo mais força e confiança.



## Quem pode realizar um feedback?

O feedback pode partir da liderança para a equipe ou para cada servidor individualmente, ou também da equipe para com a liderança. Fornecer feedback para a liderança pode até parecer uma situação desafiadora, mas é uma prática importante para o alinhamento dos trabalhos e bom relacionamento da equipe.

## Quando realizar um feedback?

Encontre um momento adequado e um ambiente privado para compartilhar feedback. Evite dar feedback em situações de estresse ou quando houver muitas distrações. Importante agendar uma reunião ou encontrar um momento em que ambas as partes ou toda a equipe, no caso de um feedback 360º, possua tempo disponível e tranquilidade para discutir os assuntos.

É importante ser específico em relação às situações ou comportamentos que se deseja discutir, explicar claramente o impacto de determinadas ações no ambiente de trabalho ou na equipe, apresentar exemplos concretos que irão ajudar o receptor a entender melhor o que precisa ser melhorado.

Outro fator essencial é estar aberto a ouvir a perspectiva do receptor, seja ele o servidor ou a liderança, e, assim, considerar suas opiniões e argumentos. Isso demonstra que você valoriza a colaboração e está disposto a trabalhar em conjunto para encontrar soluções.

Importante focar em fatos e não em intenções. Seja sempre respeitoso e honesto. Uma política de feedback para resultados é fundamentado em evidências e é uma ferramenta valiosa tanto para o desenvolvimento individual do servidor quanto da equipe e nunca deve ser uma fonte de conflitos.



O feedback deve ser encarado como algo construtivo, uma oportunidade de aprendizado e melhoria.



# Dicas para uma construção de uma política de feedback

## > Seja impessoal

Construa comentários com **foco no comportamento e desempenho** no ambiente de trabalho, e **não na pessoa** em si. O principal objetivo é que a pessoa compreenda a mensagem e evite ficar na defensiva.

## > Tenha planejamento

O feedback precisa estar calçado em **intencionalidade**. Não é um momento aleatório entre duas pessoas. Podendo ser positivo, negativo, corretivo, construtivo ou motivador, é necessário ter planejamento. Para esse momento, procure fundamentar o seu comentário para que o profissional tenha clareza da mensagem e a importância do feedback para o seu desenvolvimento profissional. Antes de iniciar os feedbacks, **é importante se preparar** para este momento.

## > Seja empático e construtivo

Procure sempre **enaltecer os pontos positivos** antes de fazer uma crítica, dessa maneira o profissional pode se sentir valorizado ao mesmo tempo que se torna mais disposto a reconhecer os pontos negativos como **oportunidade de progresso e não fraqueza**.



Em nenhuma hipótese coloque uma pessoa em situação constrangedora.

O Código de Ética e Integridade do Agente Público de Niterói **veda qualquer conduta que interfira no desempenho do trabalho ou que crie ambiente hostil**, ofensivo ou com intimidação, tais como ações tendenciosas geradas por simpatias, antipatias ou interesses de ordem pessoal, sobretudo e especialmente o assédio sexual de qualquer natureza ou o assédio moral, no sentido de desqualificar outros, por meio de palavras, gestos ou atitudes que ofendam a autoestima, a segurança, o profissionalismo ou a imagem. **Na SEPLAG prezamos por um ambiente seguro e acolhedor!**

É importante ressaltar que feedbacks negativos devem ser feitos em lugares reservados, sempre em particular, para que o receptor não se sinta exposto aos seus colegas.

## > Tenha autocontrole e ética

Em alguns casos, feedbacks negativos podem gerar tensões entre as partes. Nesse sentido, **é importante manter o autocontrole**, uma postura ética e respeitável para não desviar do objetivo principal do feedback com o profissional. Importante lembrar sempre que o comentário vai agregar na vida profissional da pessoa.

## > **Apresente Soluções**

Ao evidenciar aspectos negativos, procure também pontuar motivos pela qual esse obstáculo existe, ao mesmo tempo que indica possíveis soluções para a resolução do problema apontado.

## > **Personalize o feedback**

Alguns profissionais podem ser mais sensíveis a críticas, enquanto outros encaram com mais leveza. Nesse sentido, se atente ao tom e a escolha de palavras, uma maneira que possa auxiliar na compreensão do comentário pelo receptor da mensagem.

## > **Estabeleça metas e indicadores**

Procure meios para que o feedback possa ser avaliado na prática, assim você e o profissional terão condições mais objetivas para acompanhar o desenvolvimento de competências e habilidades do profissional.

## > **Seja objetivo e construtivo**

Construa seu comentário de forma objetiva e transparente. Vá direto ao ponto para que o receptor da mensagem entenda o teor da conversa e seu objetivo. O comentário deve ser construído de maneira a incentivar a confiança do profissional para que busque sempre superar os obstáculos identificados.

## > **Tenha escuta ativa**

Esteja aberto para receber feedback também. O profissional deve ter a oportunidade de contribuir com sua percepção sobre os pontos fortes e fracos da equipe e gestor. Portanto, saiba ouvir e considerar o que o profissional tem a dizer quanto os pontos de melhoria.

**Pratique a escuta ativa! Ouça com atenção e interesse!**

## > **Estabeleça prazos**

Se organize! Ao dedicar tempo e planejamento em sua agenda para atividades de feedback e alinhamento futuro, você estabelece a importância dessas ações e confere a esses encontros a credibilidade indispensável para impulsionar mudanças significativas. Mas caso alguma situação mereça algum tipo de feedback, seja positivo ou negativo, antecipe esse encontro!

## > **Pergunte!**

As perguntas desempenham funções valiosas, como por exemplo facilitar a descoberta de soluções, revelar sentimentos e gerar novas ideias. É recomendado fazer perguntas abertas durante um feedback, pois elas permitem que as pessoas explorem seu próprio desempenho e adicionem informações com base em suas próprias observações, quando apropriado.



# Sugestão de metodologia

## 01. Abordagem SCI

A sigla SCI representa Situação, Comportamento e Impacto, e é uma abordagem estruturada para dar feedbacks de maneira clara e construtiva.

Identifique a **situação**, ou seja, o contexto na qual o feedback foi gerado. Quanto mais delimitado for o contexto, mais clara será a mensagem.

*Ex: “durante a semana passada, percebi que”; “ontem, ao final da reunião;”*

Descreva o **comportamento**. Aponte algo específico que a pessoa fez e que você tenha presenciado, esclarecendo qual seria o comportamento esperado em situações como aquela.

*Ex: “nas suas últimas apresentações, percebi que suas observações não condizem com a realidade dos fatos;”*

Demonstre o **impacto** gerado pelo comportamento do profissional na equipe, na organização e/ou para você, deixando claro qual é a sua percepção sobre o ocorrido. Importante destacar que, ao final da sua mensagem, reforce uma postura conciliadora, “o que podemos fazer para evitar situações como esta?”.

*Ex: “durante a nossa reunião, eu me senti desrespeitado na sua fala...”*

*Separamos um template que poderá auxiliá-lo na execução do feedback com o a sua equipe, disponível no Anexo I.*

# Sugestão de metodologia

## 02. Abordagem D.E.S.C

Este modelo concentra-se em comunicar a mensagem de forma clara, respeitosa e construtiva.

**D (Descrição):** Comece descrevendo o fato específico ou ocorrido que você deseja discutir. Use exemplos claros.

*Ex: Durante a reunião de equipe de ontem, percebi que você chegou atrasado por 30 minutos.*

**E (Expressão):** Expressa seus sentimentos sobre a situação, mas evite ser excessivamente emocional. Mantenha uma abordagem calma e objetiva

*Ex: Isso me deixou um pouco preocupado, já que o atraso acabou atrasando o início da reunião e interrompeu o fluxo das discussões.*

**S (Solução):** Sugira soluções ou alternativas para resolver o problema ou melhorar o comportamento. Isso pode envolver discutir ações específicas que a pessoa pode tomar.

*Ex: Uma alternativa poderia ser ajustar seu cronograma de manhã ou definir um lembrete para garantir que você chegue a tempo. Também podemos considerar começar a reunião um pouco mais tarde para acomodar todos.*

**C (Consequência):** Explique as consequências positivas de implementar as soluções propostas e como isso pode impactar positivamente o desempenho ou o ambiente de trabalho.

*Ex: Se conseguirmos melhorar a pontualidade nas reuniões, isso pode aumentar a produtividade e garantir que todos tenham tempo suficiente para discutir os tópicos importantes.*

# Sugestão de metodologia

## 03. Abordagem Sandwich

A abordagem do "sanduíche" envolve enquadrar o feedback construtivo entre elogios ou feedback positivo.

**Elogio Inicial:** Comece destacando algo positivo sobre o desempenho ou comportamento da pessoa. Isso cria um ambiente mais receptivo.

*Ex: Gostaria de elogiar a dedicação e o esforço que você tem mostrado no projeto recente. Sua contribuição foi fundamental para mantermos o projeto dentro do prazo e com qualidade.*

**Feedback Construtivo:** Apresente a área de melhoria ou problema que você deseja discutir. Seja específico e direto.

*Ex: No entanto, notei que houve alguns atrasos nas últimas entregas. Isso acabou afetando a sincronização da equipe e atrasou outras etapas do projeto. Para mantermos o ritmo e a eficiência, é importante focarmos em cumprir os prazos de forma consistente.*

**Elogio Final:** Conclua novamente com um aspecto positivo ou qualidades da pessoa. Isso ajuda a encerrar a conversa em uma nota positiva.

*Ex: Além disso, quero destacar novamente a sua capacidade de encontrar soluções criativas para os desafios que surgiram ao longo do caminho. Tenho confiança de que, com o seu talento e determinação, podemos superar esses obstáculos e levar o projeto ao sucesso.*

*OBS: Cada metodologia pode ser adaptada ao seu estilo de comunicação e ao ambiente de trabalho específico. Mas lembre-se de que a chave para dar feedback eficaz é a clareza, a empatia e a disposição para ouvir e colaborar na busca por soluções*

# Você sabia?

Uma maneira simples de motivar e demonstrar reconhecimento pelos esforços, que pode ser implementada em nossa rotina de trabalho, **é enviar "elogios" por meio do chat da ferramenta Microsoft Teams.**

Abaixo do espaço onde você escreve uma nova mensagem ou resposta, **existe o ícone denominado "elogio"**. Ao clicar nele, você pode selecionar um dos títulos e escrever sua mensagem para enviar à pessoa escolhida.

Por fim, para que a política de feedback traga resultados e se torne uma prática, **as conversas e avaliações devem ser feitas de forma constante e não esporádica. Em cada feedback, é importante estabelecer metas, próximos passos e formas de melhorar os pontos abordados no desempenho do profissional e da equipe.**

**Gostaria de se tornar um especialista em feedback? Gostou da temática? Quer saber mais? Então não perca!**

Se desejar aprofundar seu conhecimento nesse tópico, recomendamos dois materiais completos produzidos pela Escola de Governo e Gestão de Niterói (EGG) e pela Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).

## Confira

**Comunicação e Feedback para Resultados**

EGG



**Relações Interpessoais e Feedback**

ENAP



# ANEXO I

## Modelo 1

Servidor:		
Área de atuação:		
Objetivo feedback:		
Período Avaliado:		
Principais pontos fortes		
Principais pontos a desenvolver		
Situação	Comportamento	Impacto
Competências Observadas Competência 1: Competência 2: Competência 3: Competência 4:		
Iniciativas para o desenvolvimento		
Encaminhamentos		
Prazos (se cabível)		

Acesse o Anexo I completo: <http://tinyurl.com/25x53pr6>