

REDE DE ATENÇÃO PSICOSSOCIAL

Encontros de Matriciamento

3º encontro



Terça-feira, 18 de agosto

Feedback e escuta ativa: o diálogo que desenvolve pessoas

Todos os caminhos levam às pessoas.

Fortalecimento da atenção psicossocial às trabalhadoras e aos trabalhadores da saúde da SES-MS e dos municípios de fronteira selecionados.

Estrutura do encontro

2 horas de estudo de casos e 1 hora de orientações conforme as demandas dos municípios.

1

10 min

Apresentação do caso

A consultoria apresenta um caso para o grupo.

2

50 min

Base teórica

Referencial que instrumentaliza a análise do caso.

3

25 min

Trabalho em grupo

Grupos discutem, constroem a solução e escolhem o orador.

4

25 min

Apresentação das soluções

Cada orador apresenta ao grupo todo, em plenária.

5

10 min

Apontamentos e encerramento

Consolidação e ganchos para o próximo encontro.

Combinados de convivência

Para que o encontro funcione como um espaço seguro de aprendizagem coletiva.



Câmera aberta sempre que possível

A câmera ajuda no vínculo e na leitura do grupo.
Quando não for possível, tudo bem, só sinalize no chat.



Microfone fechado quando não estiver falando

Reduz ruído para todo mundo. Use o botão de levantar a mão ou o chat para pedir a palavra.



Escuta ativa e respeito à fala do outro

Um fala por vez, sem interromper. Discordância técnica é bem-vinda; julgamento pessoal, não.



Confidencialidade dos casos e falas

O que é dito aqui, fica aqui. Casos são anonimizados; nomes e histórias particulares não circulam fora.



Quem tem medo do feedback?

Uma conversa sobre desenvolver pessoas (e não sobre apontar culpados).

O que é feedback



Um processo de retorno (retroalimentação) sobre desempenho e resultados, com o objetivo de orientar melhorias.



Essencial para a gestão técnica

Permite identificar desvios, corrigir o curso e manter o alinhamento com os objetivos da instituição.

DE UM RITUAL ANUAL A UMA PRÁTICA CONTÍNUA

Antes

- Avaliação anual, ciclo de 12 meses
- Percebida como burocrática e punitiva
- Informação já obsoleta na entrega

Agora

- Feedback contínuo e em tempo real
- Integrado ao fluxo do trabalho
- Desenvolventista e situacional

Por que o feedback importa

O feedback regular não é só uma ferramenta de gestão: é um recurso estratégico que gera vantagem para as equipes.



+14,9%

de produtividade com feedback regular,
ante avaliações apenas anuais.

Gallup



+28%

de retenção de talentos em ambientes
de feedback contínuo.

Harvard Business Review



até +50%

de produtividade em equipes que
implementaram feedback contínuo.

HBR



Engajamento preditor chave de lucratividade, satisfação e segurança, está fortemente ligado à qualidade do feedback.



EVIDÊNCIAS

O que a ciência mostra sobre feedback



Orientado para o futuro



O desejo por feedback



Práticas eficazes



Tipos de feedback



O desejo por feedback construtivo

Just Letting You Know... (Abi-Esber e colegas): subestimamos sistematicamente o quanto os outros querem receber feedback.

86%

dos colaboradores querem receber crítica construtiva,
mesmo sobre seus pontos fracos.

48%

mas apenas essa parcela dos gestores está disposta a
oferecê-la.

Receber sugestões construtivas melhorou o desempenho em tarefas práticas, como discursos em público.

Feedback orientado para o futuro

The Future of Feedback (Gnepp e colegas): por que conversas de feedback frequentemente falham.



Foco no passado

- As pessoas ficam defensivas
- Questionam a precisão do feedback e a credibilidade do gestor
- Buscam proteger a autoimagem, o que aumenta o desacordo



Foco no futuro

- As pessoas ficam mais receptivas
- Sentem-se motivadas a melhorar
- Reagem bem à crítica quando o foco é como avançar



A grande lição: o enquadramento (futuro versus passado) importa tanto quanto o conteúdo para gerar mudança.

Um roteiro para reuniões de feedback

Sugerido por Gnepp para conversas mais produtivas.

1

Comece pelo objetivo

Deixe claro que a meta é melhorar o desempenho futuro.

2

Alinhe expectativas

Combine padrões e expectativas claras para a função.

3

Construa junto

Desenvolvam próximos passos, metas e soluções em conjunto.

4

Só então, a crítica

Aborde as críticas sem longas discussões sobre culpas passadas.

O feedback construtivo continua essencial: ele apenas não deve se concentrar em atribuir culpa.

Feedforward: uma mudança de perspectiva

Desenvolvido por Marshall Goldsmith. Em vez de dissecar erros passados, foca em soluções e possibilidades futuras.



Feedback tradicional

"O que você fez?"

Olha para trás e pode soar como julgamento sobre falhas passadas.



Feedforward

"Da próxima vez, como fazer ainda melhor?"

Coloca a pessoa no controle do próprio desenvolvimento.



Abordagem menos julgadora, especialmente eficaz com quem tende a reagir de forma defensiva à crítica.

Como dar feedback construtivo

Três recomendações que fecham a lacuna entre querer e oferecer feedback.



Não evite o corretivo

Ele costuma ser mais desejado do que se imagina. Segurá-lo priva a pessoa de uma chance de crescer.



Enquadre como sugestão

Transforme a crítica em orientação para melhoria, tornando-a útil e aplicável no dia a dia.



Pratique a empatia

Imagine-se no lugar do outro: na maioria dos casos, você também gostaria de receber essa orientação.

Práticas eficazes de feedback

The Art and Act of Providing Feedback at the Workplace (Rogito e Makabe).

BOAS PRÁTICAS

- ✓ Comece pelos pontos positivos, criando um clima receptivo
- ✓ Seja específico, evitando generalizações vagas
- ✓ Foque em comportamentos e resultados, não em traços pessoais
- ✓ Ofereça sugestões práticas e caminhos de melhoria
- ✓ Seja oportuno, logo após o fato observado
- ✓ Escolha o local certo: em privado, quando for sensível
- ✓ Faça acompanhamento, mostrando compromisso contínuo



Erros comuns

- Ser excessivamente crítico sem reconhecer os avanços da pessoa.
- Acumular críticas para momentos formais, em vez de oferecer correções rápidas e construtivas ao longo do tempo.



Do monólogo ao diálogo



Monólogo

Uma fala de mão única, de cima para baixo.



Diálogo

Uma conversa de troca, que escuta e constrói junto.

Três tipos de feedback



Reconhecimento

- Feedback positivo, de elogio ou apreciação
- Mostra que esforços e qualidades beneficiam a equipe
- Serve para reforçar um comportamento



Orientação

- Ajuda a pessoa a se adaptar, aprender e crescer
- Vai de um conselho simples a uma transformação
- Oferecido de forma igualitária e em privado



Avaliação

- Mostra como o trabalho está sendo avaliado
- Baseia-se em alguma métrica, nem sempre numérica
- Costuma se restringir à avaliação de desempenho

Fonte: Huston, Therese. *Feedback para todos: transforme conversas difíceis em oportunidade de crescimento*. São Paulo: Benvirá, 2024.

Escuta ativa



Ouvir para compreender, não para responder

Concentrar-se intencional e totalmente na mensagem do outro, captando o conteúdo verbal e também o tom de voz e a linguagem corporal, com suspensão do julgamento.

COMPORTAMENTOS QUE DEMONSTRAM ESCUTA



Fazer perguntas abertas para aprofundar o entendimento



Parafrasear confirmando o que foi dito



Observar o não verbal gestos, tom e expressões



Suspender o julgamento criando confiança e respeito

Tipos de escuta

Do menor ao maior envolvimento com a mensagem do outro.



Comunicação Não Violenta

A escuta ativa é a base da CNV, **abordagem desenvolvida por Marshall Rosenberg.**



Escutar além das palavras

Identificar os sentimentos e as necessidades humanas que motivam a fala do outro.



Conectar, não julgar

Transformar interações de conflito em diálogos de aprendizagem e conexão mútua.



Segurança psicológica

Criar o ambiente necessário para uma comunicação honesta, aberta e respeitosa.

Impactos da escuta ativa



Confiança e segurança psicológica

As pessoas se sentem seguras para admitir erros e propor ideias inovadoras.



Melhores decisões

Informações mais completas e diversas levam a decisões mais realistas e com mais adesão.



Mais engajamento, menos rotatividade

Culturas de escuta chegam a metade da rotatividade voluntária (GPTW).



Melhor clima organizacional

Ambiente mais colaborativo, inovador e com menos conflitos.



TRABALHO EM GRUPO

Estudos de caso

Oito cadernos, oito retratos de equipes municipais. Cada grupo diagnostica a necessidade de feedback antes de escolher o tipo.



Reconhecimento



Orientação



Avaliação

Como usar os estudos de casos

O objetivo não é rotular, mas praticar o diagnóstico da necessidade de feedback antes de escolher o tipo.

1

Área-meio ou área-fim?

Faça sempre a primeira pergunta de análise do projeto.

2

Qual a necessidade?

Identifique de qual tipo a pessoa mais precisa: reconhecimento, orientação ou avaliação.

3

Planeje a conversa

Só depois de diagnosticar a necessidade, escolha o tipo e prepare o diálogo.

4

Simule e apresente

Simulem o diálogo e escolham quem apresenta ao coletivo em plenária.



Perfis são arquétipos, não rótulos: os casos reais costumam ser mistos. Não há resposta única: feedback é diálogo. 30 min de discussão e simulação, seguidos de devolutiva coletiva.

Anderson, o servidor que mudou e ninguém conversa

Todo mundo vê o problema. Ninguém tem a conversa. Caso fictício, para estudo em grupo.

O CASO

Anderson sempre foi um dos servidores mais confiáveis da vigilância em saúde do município. Nos últimos meses, algo mudou de forma visível: chega atrasado, acumulou faltas, entregou relatórios com erros que antes não cometia, perdeu prazos e anda calado e irritadiço.

A equipe vem absorvendo em silêncio o que ele deixa de fazer e já comenta nos corredores que “se fosse outro, já teria sido chamado”. Sabe-se, por alto, que Anderson passa por dificuldades pessoais e anda dormindo mal, mas ninguém tocou no assunto.

A coordenação percebe tudo, adia a conversa a cada semana por não saber como conduzir sem parecer dura, e aposta que o tempo vai resolver.

QUESTÕES PARA O GRUPO

1

Como abrir a conversa sem cair no rodeio amável nem na frieza?

2

Como combinar avaliação (onde ele está) e orientação (o que fazer) numa única conversa sem que um tipo dilua o outro?

3

Que limites éticos separam o interesse legítimo pelo bem-estar do servidor da invasão de sua vida privada? Onde entra a Rede de Atenção Psicossocial?

4

Que responsabilidade a coordenação tem perante o restante da equipe? O feedback a Anderson resolve sozinho a percepção de inequidade?

Anderson, a conversa que a coordenação adia

NECESSIDADE: Avaliação + Orientação

O QUE ESTÁ EM JOGO

Por que a conversa não pode mais esperar

- Abertura: franqueza respeitosa desde o início. Nomear o assunto e a razão do cuidado, e então os fatos, sem eufemismo
- Rodeio amável que deixa a pessoa sem saber se foi alerta ou comentário é a forma mais cruel de omissão
- Sonegar clareza não é gentileza: priva a pessoa de informação vital, inclusive sobre consequências funcionais
- Limite ético: a coordenação avalia desempenho e oferece apoio, não diagnostica nem administra a vida alheia. A porta se abre, não se força
- O feedback a Anderson não resolve sozinho a inequidade percebida pela equipe

COMO CONDUZIR A CONVERSA

Franqueza que orienta, sem invadir

- Sequenciar em blocos sinalizados: reconhecimento do histórico como contexto, avaliação factual do presente, orientação pactuada com marcos e data
- Evitar o sanduíche mecânico, que ensina a descontar o elogio: a estrutura sequencia, não intercala
- Rede de Atenção Psicossocial: apresentar os apoios e o acesso, jamais substituí-los nem diagnosticar. Escutar sem virar terapeuta
- Perante a equipe: redistribuir a carga de forma explícita e temporária, sinalizar que há gestão sem expor Anderson, e reconhecer o esforço extra dos colegas

Rita, a agente que conhece cada família e não registra nada

Ela conhece cada família da área. Só não registra nada no sistema. Caso fictício, para estudo em grupo.

O CASO

Rita é agente comunitária de saúde há doze anos na mesma microárea, uma região periférica de município de fronteira. Conhece cada família pelo nome, sabe quem abandonou o tratamento, quem esconde a gestação, quem precisa de visita mesmo sem pedir.

Resolve pelo vínculo o que o serviço não resolve pelo fluxo e é procurada pela população até fora do horário. Ao mesmo tempo, trabalha na informalidade: registra as visitas de qualquer jeito e com atraso, contorna fluxos “para ajudar” e negocia encaixes pessoalmente.

Boa parte do que ela sabe sobre o território não está em sistema nenhum, está na memória dela. A coordenação precisa dos registros em dia para o planejamento e para o financiamento, e já avisou Rita duas vezes, sem resultado.

QUESTÕES PARA O GRUPO

1

Por que a conversa deve começar pelo reconhecimento do vínculo, antes de tocar no registro?

2

Como ressignificar o registro para que deixe de ser vivido como burocracia que rouba tempo da rua?

3

Como tratar a questão da impessoalidade sem que soe como censura ao afeto e ao vínculo?

4

O que significa pactuar o registro com a agente e não para a agente? Que condições a instituição precisa oferecer?

Rita, o vínculo que sustenta e o registro que falta

NECESSIDADE: Reconhecimento + Orientação

O QUE ESTÁ EM JOGO

Por que começar pelo vínculo

- Começar pela cobrança é lido como desprezo pela parte mais valiosa do trabalho, o vínculo, e fecha a escuta
- O reconhecimento primeiro é justiça factual: é o vínculo dela que viabiliza capturas precoces, adesões e acesso a quem o serviço não alcança
- O que ela sabe e não registra não existe para o sistema: sem registro, o planejamento fica cego e o financiamento trava
- Impessoalidade não é censura ao afeto: o vínculo não pode virar critério de acesso, porque acesso é direito de todos
- Dois avisos sem resultado mostram que o problema é de sentido, não de informação

COMO CONDUZIR A CONVERSA

Do reconhecimento ao registro pactuado

- Começar reconhecendo o vínculo de forma específica, com efeitos concretos. Só sobre essa base o registro é ouvido como aperfeiçoamento
- Resignificar o registro como extensão do cuidado: ele faz o conhecimento dela proteger as famílias mesmo quando ela faltar ou se aposentar
- O registro é o que permite planejar, pactuar metas e captar financiamento para a microárea
- Pactuar com ela, não para ela: definir juntos o que registrar, quando e com que ferramenta
- Oferecer condição: tempo protegido na jornada, ferramenta compatível com a rua e canais que absorvam o que hoje recai sobre ela. Pactuar sem condição repete a informalidade



**Pessoas
no Centro**

Todos os caminhos levam às pessoas.

No centro de tudo, as pessoas.

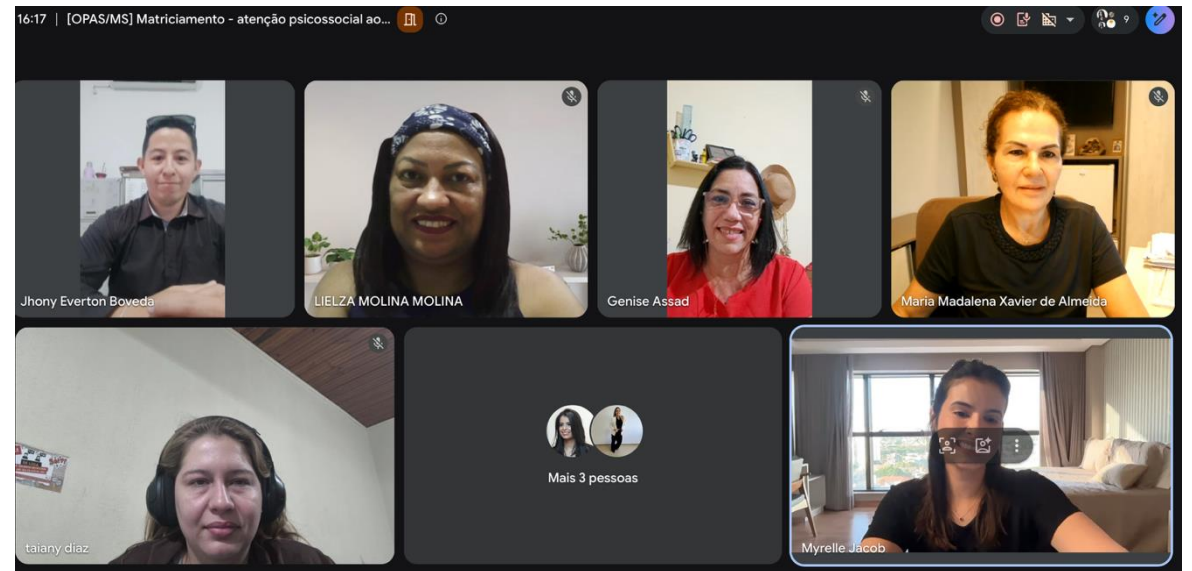
Obrigada pela participação de vocês. As contribuições de hoje serão consolidadas no registro do encontro.

Cooperação Técnica SES/MS e OPAS/OMS

ATÉ A PRÓXIMA

Obrigada pela participação!

As contribuições de hoje serão consolidadas no registro do encontro e compartilhadas com todos os pontos focais.



*3º Encontro de Matriciamento
Turma 02*

CVIST
Coordenadoria
de Vigilância
em Saúde do Trabalhador

SVS
Superintendência
de Vigilância
em Saúde

SES
Secretaria de
Estado de
Saúde



Fortalecimento da rede de atenção psicossocial às trabalhadoras e aos trabalhadores em saúde
Cooperação técnica OPAS/OMS

Referências

- GNEPP, J. et al. The Future of Feedback: Motivating Performance Improvement through Future-Focused Feedback.
- ABI-ESBER, N. et al. Just Letting You Know... Underestimating Others' Desire for Constructive Feedback.
- ROGITO; MAKABE. The Art and Act of Providing Feedback at the Workplace: Effective Feedback for Positive Results.
- GOLDSMITH, Marshall. Try Feedforward Instead of Feedback.
- HUSTON, Therese. Feedback para todos: transforme conversas difíceis em oportunidade de crescimento. São Paulo: Benvirá, 2024.
- ROSENBERG, Marshall B. Comunicação Não Violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais.
- GALLUP; HARVARD BUSINESS REVIEW; GREAT PLACE TO WORK (GPTW). Estudos sobre feedback, engajamento e retenção.