

## O PAPEL DO FEEDBACK E COMUNICAÇÃO ASSERTIVA NA ATUAÇÃO DA SEGURANÇA PÚBLICA

### *THE ROLE OF FEEDBACK AND ASSERTIVE COMMUNICATION IN PUBLIC SAFETY PERFORMANCE*

Carlos Eugenio Alves de Almeida<sup>1</sup>  
Joyce de Oliveira Bezerra<sup>2</sup>  
Meijores de Omena Tenório Souza<sup>3</sup>  
Walker de Lima Cordeiro<sup>4</sup>

#### RESUMO

Este trabalho pretende abordar o papel crucial do feedback e da comunicação assertiva na atuação dos servidores da segurança pública e destaca a importância desses elementos para promover relacionamentos saudáveis, eficazes e produtivos entre colegas, líderes e equipes no ambiente de trabalho, como também apresentar uma comunicação assertiva como habilidade valiosa, independentemente da idade, cargo ou função, especialmente relevante em um ambiente dinâmico como o da segurança pública. Além de discutir estratégias para dar e receber *feedback eficaz*, ressaltando a necessidade de uma abordagem construtiva e honesta. Por fim, este trabalho propõe a aplicação da comunicação assertiva e do feedback como ferramentas essenciais para o acompanhamento e desenvolvimento contínuo das equipes de segurança pública, visando fortalecer a relação entre chefes e subordinados, comandantes e comandados, e melhorar a comunicação, o envolvimento e o engajamento das equipes.

**Palavras-chave:** segurança pública; atuação; comunicação assertiva.

#### ABSTRACT

This paper aims to address the crucial role of feedback and assertive communication in the performance of public security employees and highlights the importance of these elements to promote healthy, effective and productive relationships between colleagues, leaders and teams in the workplace, as well as to present assertive communication as a skill, regardless of age, position or function, especially relevant in a dynamic environment such as public security. In addition to discussing strategies for giving and receiving effective feedback, highlighting the need for a constructive and honest approach. Finally, this paper proposes the application of assertive communication and feedback as essential tools for the monitoring and continuous development of public security teams, promoting the strengthening of the relationship between bosses and subordinates, commanders and subordinates, and improving communication, involvement and engagement of teams.

**KEYWORDS:** public safety; feedback; assertive communication.

---

<sup>1</sup> Especialista em Gestão Política de Valorização do Trabalhador - Email: carlos\_eugenio@live.com m

<sup>2</sup> Mestra em Direito Público e Doutoranda em Educação pela UFAL Email:joyce\_ob@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Mestranda em Educação pela UFAL - Email: meijores.tenorio@ifal.edu.br

<sup>4</sup> Doutor em Ciências pela UFAL - Email: walkerlimacordeiro@gmail.com

## 1 INTRODUÇÃO

A segurança pública é um dos principais pilares para que a sociedade contemporânea funcione em harmonia, permitindo que todos façam o usufruto de seus direitos e que também cumpram todos os seus deveres. A eficácia dessas ações depende diretamente do desempenho e da dedicação dos servidores do Sistema Único de Segurança Pública (SUSP), que incluem policiais (federais, rodoviários, militares, civis, científicos), bombeiros, guardas municipais, entre outros profissionais (Brasil, 2018).

No ambiente dinâmico e tenso da segurança pública, a eficácia dos planejamentos, das investigações, das operações e a eficiência dos servidores são de extrema importância. Servidores da segurança pública enfrentam diariamente situações complexas e de alto risco. Para garantir que esses profissionais desempenhem suas funções da melhor maneira possível, é crucial que eles recebam orientações claras, suporte e capacitações contínuas e integradas, aliado a um ambiente de trabalho colaborativo.

A estabilidade que o emprego público proporciona, a seleção de pessoal via concursos públicos em quantidade inferior ao necessário para a execução das obrigações e as dificuldades para remanejar pessoal são fatores que impactam a gestão de pessoas na área de segurança pública. Esses fatores exigem que os gestores possuam competências e ferramentas que lhes permitam inspirar, engajar e extrair o melhor desempenho dos colaboradores, dentro da cultura organizacional do setor público.

Outra especificidade característica do setor público da segurança pública é que ela é formada por dois públicos bem distintos: os militares (policiais e bombeiros) com legislações específicas, cultura e regulamento guiados pela hierarquia e disciplina. Isso inclui códigos de conduta, procedimentos operacionais e sistemas de carreira próprios que diferem substancialmente das normas aplicáveis aos servidores civis.

Os servidores civis, por outro lado, seguem um conjunto diferente de leis e regulamentos, com uma cultura organizacional menos rígida em termos de hierarquia e disciplina. Essa dualidade exige dos gestores habilidades especiais para harmonizar as diferentes culturas e regulamentações, garantindo uma integração eficiente entre os dois grupos. Além disso, é necessário desenvolver políticas de gestão que considerem as necessidades específicas e características de cada grupo, promovendo um ambiente de trabalho coeso, colaborativo e integrado.

Em meio a um grupo tão heterogêneo que forma a segurança pública não resta dúvidas que a comunicação também é uma barreira significativa para o atingimento de metas. A ineficácia na comunicação, associada à falta de habilidade, conhecimento de técnicas e percepção dos outros, faz com que as mensagens não sejam compreendidas corretamente pelos receptores. Isso frequentemente provoca interpretações errôneas, resultando em ações que não correspondem ao esperado, gerando baixa performance e comprometendo a eficácia dos serviços prestados.

Expostas essas peculiaridades, não restam dúvidas que para haver um engajamento e a execução com eficácia dos trabalhos desenvolvidos é necessária a utilização eficiente de um processo de comunicação compartilhado visando melhorar as futuras ações ou comportamentos desses servidores.

Portanto, abordando o referencial teórico de comunicação, de liderança e *feedback*, este trabalho pretende apresentar uma proposta de aplicação da comunicação assertiva e do *feedback* como ferramentas essenciais para o acompanhamento e desenvolvimento contínuo das equipes de segurança pública, visando fortalecer a relação entre chefes e subordinados, comandantes e comandados, aprimorar a comunicação, o envolvimento e o engajamento das equipes.

## **2 IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK NO AMBIENTE DA SEGURANÇA PÚBLICA**

Ao considerar o *feedback* como ferramenta de acompanhamento e desenvolvimento de equipes, invariavelmente deve-se considerar também a importância da comunicação dentro da organização pública.

Organizações em que a comunicação é eficiente possuem um clima mais favorável à obtenção dos resultados esperados. O clima organizacional influi diretamente na qualidade dos relacionamentos entre as pessoas e os grupos de trabalho, contribuindo para a motivação e a produtividade, além de estimular a criatividade e a inovação. (Tajra, 2014, p. 35).

O *feedback* é o processo de comunicação no qual informações sobre o desempenho de uma pessoa ou grupo são compartilhadas para orientar e melhorar futuras ações ou comportamentos. No contexto da segurança pública, onde o desempenho eficaz é crucial, o *feedback* desempenha um papel vital; por isso, é essencial manter uma comunicação clara, aberta, objetiva e contínua com os servidores. No contexto de comunicação voltada ao *feedback*, é conveniente detalhar os estilos de comunicação: passivo, agressivo e assertivo.

Entre os autores pesquisados (Mendes, 2018; Michelli, 2014), é possível descrever as características dos estilos de comunicação:

**Passivo:** comportamento geralmente associado a alguém que tende a recuar, desistir e ser omissivo e submisso. Deseja agradar a todos, o que o impede de dizer "não". Demonstra insegurança ao falar, participa pouco em reuniões e evita situações de confronto. Procura ser simpático por meio da linguagem não verbal, como sorrisos e sinais afirmativos. Não se posiciona de maneira clara.

**Agressivo:** caracteriza-se por uma comunicação autoritária, com dificuldade em ouvir os outros. Fala alto para demonstrar superioridade, utiliza gestos intimidadores, aceita apenas seu próprio ponto de vista e desrespeita frequentemente os colegas de trabalho. Além disso, é impaciente, não tolera diferenças e tem o hábito de criticar e apontar falhas.

**Assertivo:** caracteriza-se por ações e expressões de uma mensagem clara, firme e educada. Promove uma comunicação satisfatória, atendendo às necessidades de todos da melhor maneira possível. Utiliza um tom de voz adequado, mantém contato visual, possui a capacidade de ouvir atentamente e se preocupa com o conteúdo e a forma de sua mensagem. Respeita pontos de vista divergentes e utiliza uma linguagem não violenta e positiva para resolver problemas e discordar de ideias, focando na situação e não nas pessoas.

As pessoas tendem a possuir um estilo de comunicação predominante, mas podem variar entre os estilos dependendo da situação, do ambiente ou do grupo de agentes a qual será passada informação. No entanto, ao fornecer feedback, o gestor, chefe ou comandante deve focar no estilo assertivo. Isso envolve expressar claramente suas expectativas, abordando comportamentos ou atitudes do agente de segurança pública que estão prejudicando o desempenho e o atingimento de metas de forma centrada, equilibrada e objetiva. O objetivo é conduzi-lo à reflexão sobre a necessidade de mudança ou melhoria.

Os estilos de comunicação passivo e agressivo desgastam as relações entre líder e liderado, impactando negativamente a confiança, o engajamento e a motivação. Eles podem desencadear conflitos que prejudicam tanto a carreira do gestor quanto a organização. Portanto, é crucial que a instituição identifique gestores com esses estilos de comunicação e invista em capacitação e acompanhamento para promover a adoção do estilo assertivo.

De acordo com essa perspectiva, “[...] assertividade é habilidade social de fazer afirmações com segurança. É a forma de expressão mais direta, honesta e clara dos pensamentos e opiniões de uma pessoa, desde que não fira nem viole a integridade da outra pessoa”. (Hill, 2012, p. 346).

Os gestores devem ser treinados e estimulados para desenvolver essa habilidade social da assertividade, uma vez que isso permitirá que exerçam uma comunicação mais eficaz com os membros da equipe, fortalecendo a relação de confiança entre todos os envolvidos, diminuindo ruídos na comunicação e contribuindo para a criação de um clima organizacional mais propício à entrega de resultados.

### **3 METODOLOGIA**

Quanto aos objetivos, este trabalho tem caráter exploratório que, conforme Gil (2008), visa proporcionar maior familiaridade com o problema (explicitá-lo), podendo envolver levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas experientes no problema pesquisado. Com aos métodos adotados na sua elaboração o trabalho apresentou-se de cunho bibliográfico a esse respeito Gil (2008) ressalta que é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos de obras de autores consagrados na elaboração das técnicas.

### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Após a revisão das teorias relevantes para a utilização do *feedback* como instrumento de acompanhamento e desenvolvimento de equipes, o próximo passo é o planejamento da implementação do processo de mudança necessário para adotar essa ferramenta no ambiente da segurança pública.

É importante citar que a comunicação assertiva é uma habilidade valiosa, independentemente da idade, cargo ou função (Wikihow, 2019). Isso é especialmente relevante dentro das organizações da segurança pública, onde as mudanças são constantes e os alinhamentos são essenciais para alcançar os resultados desejados.

A comunicação assertiva é fundamental para promover relacionamentos saudáveis, eficazes e produtivos entre colegas, líderes e equipes no ambiente de trabalho. No entanto, oferecer e receber feedback se já é difícil no ambiente empresarial, na seara pública pode

representar um grande desafio, já que requer honestidade, respeito e mente aberta; por isso, é essencial tornar o feedback mais construtivo e menos estressante.

Uma abordagem comum para fornecer feedback é empregar o método "sanduíche", esta técnica consiste em fornecer o feedback em três etapas de forma equilibrada, começando com um ponto positivo, seguido por áreas de melhoria e terminando com outro aspecto positivo. Isso ajuda a suavizar o impacto do feedback construtivo e a manter uma abordagem construtiva.

Entretanto, o método sanduíche enfrenta desafios em sua eficácia devido a vários motivos. Primeiro, sua aplicação repetida pode levar os colaboradores a anteciparem críticas negativas mesmo após receberem elogios, prejudicando a confiança. Além disso, a técnica de "bom policial e mau policial" é difícil de ser executada por apenas uma pessoa. O feedback negativo muitas vezes é esquecido, enquanto as qualidades positivas são reforçadas, diluindo o impacto das críticas e reduzindo a motivação para melhorias. Adicionalmente, as novas falhas que surgem ao longo do tempo tornam as qualidades positivas repetitivas, tornando o método menos eficaz com o passar do tempo.

Berger, Bressler e Campbell (2014) propõem um sistema mais eficaz do que o Método Sanduíche para fornecer feedback aos colaboradores. Este sistema é organizado em nove etapas, que não representam um passo a passo, mas sim reflexões que o gestor deve considerar antes de corrigir um comportamento.

Segundo os autores, o procedimento de feedback deve ser sempre simples. "Ser sempre positivo é o pior conselho que se pode dar ou receber" (Daniels, 2001). Essa abordagem pode facilitar a vida do gestor que tem dificuldade em lidar com situações disciplinares. No entanto, há momentos em que essa atitude não é justificada, pois recompensar um colaborador indiscriminadamente por ser sempre positivo, em vez de ensinar e esclarecer as regras e comportamentos esperados institucionalmente, não é eficaz.

A tarefa do gestor não é fácil, especialmente devido à complexidade e multifacetada natureza das relações humanas e das individualidades de cada indivíduo. No entanto, contar com um "norte" ou uma espécie de bússola que ajude a praticar um feedback mais eficaz e a promover uma comunicação direta e aberta pode levar a resultados melhores no que se pretende alcançar.

**Tabela 1 – Diretrizes para um bom feedback**

a) Planejar a discussão, sempre que possível.
b) Manter os aspectos positivos e negativos separados.
c) Controlar o tempo para não ser muito tarde ou muito cedo.
d) Focar no comportamento.
e) Relacionar com o impacto no negócio.
f) Estipular as consequências caso o comportamento não melhore.
g) Identificar a mudança de comportamento apropriada e exigida que o gestor espera.
h) Questionar como o gestor pode ajudar o colaborador.
i) Expressar confiança na habilidade do colaborador em melhorar.

**Fonte:** Berger, Bressler e Campbell (2014, p. 8).

O planejamento antecipado de uma conversa de *feedback* é crucial na segurança pública, seja por ser um ambiente muito hierarquizado, quanto por ser um local estressante por natureza, para evitar erros e comentários impulsivos, especialmente em situações de alto estresse, como abordar um comandado por comportamento inadequado. O líder deve reservar um tempo para refletir sobre a melhor abordagem, buscando orientação de colegas mais experientes quando necessário.

É importante separar os aspectos positivos e negativos do *feedback*, oferecendo cada um em momentos distintos para evitar confusões e manter a clareza da mensagem. O *feedback* deve ser entregue o mais próximo possível do comportamento observado, após uma avaliação cuidadosa da situação.

É fundamental focar no comportamento em questão, utilizando uma linguagem descritiva e solicitando ao subordinado que repita a mensagem para garantir a compreensão. Relacionar o comportamento inadequado com possíveis impactos na segurança pública pode ajudar o chefe a entender a importância de sua conduta e as consequências de suas ações.

O gestor também deve estabelecer claramente as consequências caso o comportamento não melhore, seguindo os procedimentos estabelecidos pelo departamento de segurança. Identificar a mudança de comportamento esperada e oferecer apoio para alcançá-la é crucial,

assim como expressar confiança na capacidade do agente de melhorar e manter a segurança da comunidade.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho destacou a importância do *feedback* nas relações entre chefes, gestores, comandantes, subordinados, comandados e colaboradores na área de segurança pública. O *feedback* é essencial para que todos os membros da segurança pública tenham consciência se estão desempenhando suas atividades adequadamente ou não, fornecendo orientação valiosa.

A utilização de ferramentas como o feedback positivo que destaca os comportamentos e resultados que estão alinhados com os objetivos e expectativas da organização, reforçando essas práticas e motivando os indivíduos e feedback construtivo que fornece orientações sobre áreas que necessitam de melhorias, oferecendo sugestões concretas para corrigir comportamentos ou aprimorar habilidades como ferramentas essenciais no ambiente de segurança pública.

Tais práticas promovem a melhoria contínua, corrigem comportamentos inadequados, reforçam práticas eficazes e aumentam a motivação e o engajamento dos servidores. Implementar uma cultura de feedback regular e estruturado pode levar a uma equipe mais eficiente, satisfeita e comprometida com a missão da segurança pública e conseqüentemente uma melhor prestação de serviço público a toda sociedade.

Frequentemente, na área da segurança pública, o "Método Sanduíche" é apontado como uma boa prática para fornecer feedback aos subordinados. No entanto, apesar de sua ampla divulgação, sua eficácia é questionável e pode resultar em mais prejuízos do que benefícios na comunicação e nos resultados das organizações.

Estudos mostram que esse método dilui a mensagem a ser transmitida, causando confusão. Além disso, pode levar a interpretações inadequadas, com os colaboradores se concentrando mais nos elogios do que nas críticas construtivas. Isso cria um ciclo vicioso, onde os colaboradores antecipam críticas e pedem feedback direto. Com o tempo, os reforços positivos se tornam repetitivos, perdendo sua eficácia. Além disso, a mistura de reforços positivos com punições enfraquece os reforços, conforme a perspectiva behaviorista.



De acordo com Berger, Bressler e Campbell (2014), o único benefício aparente do "Método Sanduíche" parece ser proporcionar mais conforto ao gestor, já que ele não precisa se posicionar como alguém crítico ou severo.

Este estudo apresentou uma abordagem mais eficaz para fornecer feedback aos colaboradores na área da segurança pública, baseada em nove passos. Em primeiro lugar, destaca-se a importância de planejar a discussão, seguida pela separação dos aspectos positivos e negativos do feedback. É crucial realizar o feedback de maneira oportuna, não muito cedo, nem tarde demais.

Além disso, é fundamental focar no comportamento, não na pessoa, e destacar o impacto do comportamento no negócio. Também é importante apontar as consequências caso a atitude inadequada se repita e identificar a mudança desejada. Oferecer ajuda para concretizar essa mudança e expressar confiança na capacidade de mudança do colaborador completam os nove passos para um feedback eficaz na segurança pública.

## REFERÊNCIAS

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 04 jun. 2024.

BRASIL. Lei nº 13.675, de 11 DE junho de 2018. **Sistema Único de Segurança Pública (Susp)**. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/L13675.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/L13675.htm). Acesso em: 03 jun. 2024.

BERGER, Clarence; BRESSLER, Martin; CAMPBELL, Kitty. **The sandwich feeddback method: not very tasty**. Southeastern Oklahoma State University. Journal of Behavioral Studies in Business, set. 2014. Disponível em: <<http://www.aabri.com/jbsb.html>>. Acesso em: 03 jun. 2024.

COHEN, Roberto. **O método sanduíche para feedback: reflexões e alternativas**. Disponível em: <https://www.4hd.com.br/files/20150402-tcc-mba.pdf>. Acesso em 04 jun. 2024.

FICAGNA, Juliana. **Assertividade na comunicação de equipes de supervisão da empresa X**. Disponível em: [http://repositorio.isaebrasil.com.br/wp-content/uploads/2019/10/MBADHG\\_1.17\\_JulianaThais.pdf](http://repositorio.isaebrasil.com.br/wp-content/uploads/2019/10/MBADHG_1.17_JulianaThais.pdf). Acesso em 04 jun. 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008

HILL, Symon. **A arte de influenciar pessoas: melhore sua comunicação e potencialize sua habilidade de relacionamento e liderança**. São Paulo: Apalestra Editora, 2012.

MENDES, Cristina M. M. **Comunicação assertiva: competência essencial na vida e no trabalho**. Apostila da Oficina de Perspectivação. Londrina: ISAE, 2018.

TAJRA, Sanmya F. **Comunicação e negociação: conceitos e práticas organizacionais**. São Paulo: Érica, 2014.

ZAVA, M. Letícia. **Feedback como ferramenta de acompanhamento e desenvolvimento de equipes da Embrapa soja**. Disponível em: [http://repositorio.isaebrasil.com.br/wp-content/uploads/tainacan-items/1438/128178/MBADHG-LD-1.16\\_Leticia-Maroneze-Zava.pdf](http://repositorio.isaebrasil.com.br/wp-content/uploads/tainacan-items/1438/128178/MBADHG-LD-1.16_Leticia-Maroneze-Zava.pdf). Acesso em 04 jun. 2024.