

## **A EFETIVIDADE DO PROCESSO DE DAR E RECEBER FEEDBACK PELOS PROFISSIONAIS DA EDUCAÇÃO**

Heloísa Luck  
cedhap@cedhap.com.br

A tradução do termo feedback utilizada comumente é retro-alimentação, mediante um processo de comunicação verbal ou não verbal. Tudo o que fazemos ou deixamos de fazer em relação ao desempenho de alguém, comunica-lhe alguma coisa que pode reforçar ou alterar seu desempenho. Essa condição representa um feedback, isto é, uma comunicação que orienta a relação interpessoal e o comportamento das pessoas, que o ajustam para ser mais adequado em relação à percepção da comunicação.

Dado esse entendimento, todos continuamente damos e recebemos feedback por meio de olhares, expressões fisionômicas, gestos, postura física e por expressões verbais, que promovem o ajustamento de comportamentos e desempenho. A efetividade de nossas relações interpessoais e do nosso desempenho profissional depende, por consequência, de nossa habilidade de dar e receber feedback, para o que devemos nos preparar, a partir da compreensão desse processo, suas características, e aspectos que o tornam construtivo, assim como os que contribuem negativamente para ele.

Neste documento, apresentamos algumas anotações para auxiliar os profissionais da educação em sua compreensão desse processo, com o objetivo de que possa contribuir para a realização dos objetivos educacionais da forma a mais efetiva possível, levando em consideração a necessidade de que:

- i) o utilize efetivamente de modo a promover melhoria de desempenho das pessoas com os quais atua, assim como,
- ii) saiba incorporar feedbacks recebidos, como forma de melhorar seu próprio desempenho.

### **O que é feedback**

Dar e receber feedback é um dos métodos mais significativos a ser assumidos pelos gestores escolares para auxiliar o desenvolvimento pessoal. Quando solicitadas a identificarem algumas das mais importantes experiências em seu desenvolvimento pessoal, muitas pessoas referem-se a informações diretas e significativas que recebem de outros sobre si mesma. Este feedback pode ter tanto impacto a ponto de influenciar profundamente as maneira pela qual as pessoas se comportam.

O feedback é uma ferramenta poderosa de cujo uso não se pode abusar, sem correr o risco de cometer erros gravíssimos. As pessoas muitas vezes sentem-se magoadas ou insultadas por causa das más intervenções dos outros e porque estes não conseguem se expressar adequadamente. A intenção daquele que dá feedback jamais deve ser a de ofender, ridicularizar ou diminuir/rebaixar o receptor. Se o feedback for dado corretamente, o seu receptor se fortalece e torna-se mais competente e fortalecido como pessoa.

Trata-se de processo de orientação das pessoas a respeito de como estão, como está seu trabalho, como funcionam, sem o qual ficam perdidas, no escuro, andam sem direção – e o seu papel é o de contribuir para a superação dessas condições e não de reforçá-las. O feedback revela o que se espera da pessoa, orienta o seu desempenho, reforçando o que leva ser reforçado, classificando suas sutilezas e apontando aspectos que devam ser alterados.

O feedback corresponde, portanto, a qualquer fluxo de influência recíproca uma vez que toda e qualquer influência é, ao mesmo tempo, causa e efeito a influência jamais tem um sentido único. Cabe, a respeito, considerar que pequenas ações podem ter grandes consequências.

Receber e dar informações para direcionar e melhorar os esforços, reorientando-o para a sua melhoria

### **Importância de dar e receber o feedback**

Com a mudança dos estilos de gestão, o dirigente deve mudar seu papel de controlador e cobrador, para orientador e articulador de equipes, No centro desse novo trabalho está a habilidade de dar feedback que integra as capacidades de observação e discernimentos, perspicácia, controle emocional auto-conhecimento e uso efetivo de emoções.

É necessário automatizar a habilidade de dar o bom feedback, pois em momentos de tensão, o comportamento é impulsivo e expressam a perturbação da pessoa, muito mais que um feedback que conduz à alteração de um comportamento. Quando automatizamos o bom feedback, em momento de crise, há muito mais probabilidade de que ele se expresse.

Sem feedback não há orientação e, portanto não há desenvolvimento. Esta condição torna imprescindível que os profissionais da educação desenvolvam competências de dar feedback para que contribuam para o desenvolvimento das pessoas com as quais atuam, assim como atitudes favoráveis à recepção e acolhimento de feedback, como condição para seu próprio desenvolvimento.

### **Objetivos do feedback**

- Promover a revisão do desempenho profissional.
- Orientar o desenvolvimento de compreensão do desempenho profissional, seus efeitos e perspectivas de sua correção.

### **Tipos de feedback**

- Feedback construtivo é a informação que ajuda as pessoas a decidirem se seus comportamentos tiveram os efeitos pretendidos.
- Feedback positivo é a informação que reforça os comportamentos através da comunicação de que eles tiveram os efeitos pretendidos.
- Feedback negativo é a informação que desencoraja comportamentos através da comunicação de que eles não tiveram os efeitos pretendidos.  
Na maior parte dos casos negativos, o feedback tem-se limitado a expressar insatisfações e por isso traduzem reclamações camufladas. Por outro lado, a confrontação se traduz numa forma de feedback que conduz, usualmente, a uma situação de impasse, em que dificuldades aumentam, pois seus resultados serão o de perde-ganha.

### **Condições de feedback adequado**

- Construa segurança, demonstre interesse pela pessoa.
- Indique os pontos sobre os quais se pode agir.
- Cuide do que diz e como diz.
- Ofereça oportunidade para trabalhar junto
- Seja observador
- Pergunte como seu feedback foi entendido
- Tenha sensibilidade para os sentimentos que desperte.
- Controle suas próprias emoções, como irritabilidade, pouco-caso, pré-julgamento.
- Adote orientação proativa.
- Dê feedback assim que observe o comportamento, não deixe acumular-se a tensão, nem passar muito do tempo.
- Reconheça, controle e canalize sentimentos, lidando com eles positivamente.
- Gere curiosidade, aceite desafios.
- Desperte confiança, prazer de aprender.

### **O mau do Feedback**

- Funciona como um ataque pessoal.

- Gera ressentimentos, defensividade, distanciamento, raiva.
- É destrutivo, desmotivador, desanimado.
- Gera confusão, embaraço, sentimento de culpa, atitude defensiva.
- É confuso, genérico, inespecífico, impulsivo.
- Assenta-se sobre tensão acumulada ou frustração transbordando em borbotões.
- tom de voz e expressões fisionômicas são carregados de emoções fortes.
- Torna-se agressivo, raivoso, sarcástico.
- Destrói a auto-confiança.
- Ignora inteiramente o sentimento de quem recebe feedback, prestando atenção ao que tem a dizer, ignorando como o que é dito é recebido.
- Usa barganha e suborno – manipulações para não despertar sentimentos ou aliviá-los, distorcendo o objeto do feedback, tornando-o inválido.
- Expressa desprezo, irritabilidade, desaprovação, desrespeito, desconsideração à pessoa, ameaça, rudeza, agressividade.
- Desconsidera sentimentos em relação ao fato observado.

### **Como receber feedback**

Um bom feedback é de um valor inestimável, devemos tanto aprender a dá-lo, como a recebê-lo. Devemos, portanto, estar atentos às oportunidades de recebê-lo. Esta abertura indica, prediz mais sucesso do que um coeficiente intelectual elevado:

O mote “Já sabe dar, quem sabe receber” sugere a questão de que o feedback tem dupla mão e que quem acolhe um feedback estabelece com quem o emit uma relação de intercâmbio positivo, que estabelece uma orientação positiva de crescimento recíproco.

### **Condições para receber feedback:**

- Interesse por saber que tipo de comportamentos é esperado.
- Capacidade de controle de emoções.
- Aceitação a desafios
- Controle de ressentimentos, frustrações.

Como dar feedback corretamente – Desenvolver a habilidade de dar feedback

- Concentrar-se no trabalho feito e na ação que o motivou e não no caráter da pessoa.
- Auxiliar na identificação alternativas para soluções de problemas, ao apontá-los
- Estimular energias para o enfrentamento a reveses.
- Concentrar-se nos detalhes, evitando generalizações.

- Não fazer rodeios, não ser evasivo, nem indireto.
- Ser específico, tanto no elogio, como na crítica, observe detalhes.
- Abrir a porta à possibilidade de alternativas.
- Apontar questões que exigem atenção que pode ser dado pela pessoa
- Ter em mente a melhoria do desempenho e a solução de um problema é não o alívio de uma tensão pessoal.
- Dar um cunho pessoal ao feedback – não o fazer por telefone, por escrito ou por intermediários.
- Desenvolver empatia.
- Oferecer informação específica a respeito do que fazer para obter melhores resultados.

### **Critérios para dar e receber feedback**

Para ser eficaz, o feedback deve ser:

#### **1. Dado com cuidado**

Aquele que dá o feedback deve preocupar-se com o receptor. A intenção deve ser a de ajudar, não de ofender, magoar ou de expressar seu próprio desagrado. Ao observarmos a maneira como professores dão feedback a alunos cujo comportamento foge aos padrões desejados, infelizmente, denotam, em grande parte essa falta de cuidado, daí porque, em vez de contribuírem para que os alunos melhorem seu comportamento, apenas o reforça.

#### **2. Dado com atenção**

Aquele que dá o feedback, precisa estar consciente das respostas do receptor, assim como da forma como o dá, sejam essas condições verbais ou não verbais. Dar feedback no âmbito profissional e sobretudo na educação, como ato orientado para o desenvolvimento, representa uma ação e atitude consciente, refletida, que envolve ouvir e observar com atenção e refletidamente.

#### **3. Solicitado pelo receptor**

O feedback é mais eficaz quando é solicitado pelo receptor. Uma pessoa que solicita feedback provavelmente estará mais aberta/propensa a identificar a explorar áreas particulares de interesse/preocupação. Porém, quando lhe é dado sem que haja solicitação, é preciso que seja dado de modo que pode ser bem recebido.

#### **4. Específico e comportamental**

O bom feedback é específico e se refere a comportamentos que o receptor pode modificar. Afirmações vagas como “sua arrogância me incomoda” são de pouco valor. “Quando eu te cumprimento você me ignora, sinto-me desprezado” é específico e refere-se a uma ação que pode ser modificada. O feedback mais útil é direto, aberto e concreto.

5. Expresso de forma a receber como é recebido

O feedback eficaz requer mais do que uma fria exposição de fatos e percepções. Os sentimentos também precisam ser expressos de forma que o receptor possa julgar o impacto total sobre o seu comportamento.

6. Desprovido de julgamento

O feedback composto de julgamentos ou avaliações frequentemente é insatisfatório no seu tom e tem maior probabilidade de provocar reações defensivas no receptor. Se um julgamento tiver que ser feito, o emissor deve deixar claro de que sua opinião é subjetiva, descrevendo a situação tal como ele a vê, permitindo que o receptor faça sua própria avaliação.

7. Dado no momento propício

O feedback mais útil é dado quando o destinatário estiver receptivo a ele e quando o comportamento ou fato estiver fresco em sua mente. Não é útil o emissor armazenar sentimentos de raiva/irritação e liberá-los todos de uma só vez.

8. Dirigido a comportamentos modificáveis

O feedback é mais útil quando se referir a comportamentos que podem ser modificados. Feedback que diz respeito a questões que estão fora do controle do receptor pode modificar seu comportamento. Isto pode dar ao receptor novas idéias pra resolver velhos problemas.

9. Checado e esclarecido

Quando possível, uma pessoa deveria checar suas percepções, com os outros para descobrir se são compartilhadas pelos outros antes de dar feedback. Isto é especialmente importante num grupo de treinamento embora também possa ser utilizado em grupos de trabalho. Depois que os pontos de vista dos outros forem sido coletados e assimilados, a pessoa poderá acabar percebendo o comportamento “ofensivo” mais objetivamente.

**Princípios para a efetividade ao dar feedback:**

- Assegure-se de que sua intenção é ajudar.
- Se o receptor não solicitou feedback, cheque para ver se a pessoa está aberta pra ele.
- Refira-se apenas a comportamentos que possam ser modificados. Refira-se a comportamentos específicos, e não generalidades.
- Descreva o comportamento, não faça uma avaliação dele.
- Permita que o receptor conheça o impacto que o comportamento tem/teve sobre você.
- Utilize afirmações como o pronome “EU” para assumir a responsabilidade por suas próprias percepções e emoções.

- Assegure-se de que o receptor compreendeu sua mensagem de acordo com o significado que você pretendeu dar a ele.
- Encoraje o receptor a checar o feedback com outras pessoas.
- Evite rótulos e generalizações.
- Descreva situações específicas/comportamentos específicos.
- Evite comportamento de censura e julgamento.
- Apresente sugestões para melhorar o comportamento.

### **Princípios para receber o feedback:**

- Quando você solicita feedback, seja específico na descrição do comportamento sobre o qual você deseja feedback.
- Tente não agir defensivamente ou racionalizar o comportamento em questão.
- Sumarize o seu entendimento do feedback que você recebeu.
- Compartilhe sua opinião e sentimento sobre o feedback.
- Utilize-se do processo R.P.M (registro processamento e mudança):  
REGISTRE: Quando alguém lhe dá o feedback, registre-o como um fato.

PROCESSE: Tente entender o que a pessoa está lhe transmitindo, o que a levou a ter a percepção ou sentimentos que teve sobre seu comportamento.

MUDANÇA -(sim ou não?): Cabe a quem recebe o feedback, sem discutir o seu conteúdo com o emissor, decidir-se se deve ou não mudar. Afinal, cada um é o gestor do seu comportamento. Porém cabe acolhê-lo, antes de rejeitá-lo, se for o caso, podendo também fazer indagações a respeito de seu significado para entendê-lo melhor, antes de rejeitá-lo ou aceitá-lo.

### **FICHA DE REGISTRO DE FEEDBACK**

| <b>FEEDBACK DADO/RECEBIDO</b> | <b>CARACTERÍSTICAS</b> | <b>COMENTÁRIOS</b> |
|-------------------------------|------------------------|--------------------|
|                               |                        |                    |
|                               |                        |                    |

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|--|--|--|

O feedback é a espinha dorsal do desenvolvimento da competência profissional e da ação educacional. Sem capacidade de dar feedback adequadamente, o educador se reduz a agir segundo pelos princípios de reação de senso comum e de caráter individual.

Todos recebemos e damos feedback a cada instante, Basta estarmos interagindo. Portanto, como educadores necessitamos estar atentos a como o fazemos.