

FEEDBACK¹

João Batista Silvério²

Feedback é um termo da língua inglesa sem um significado preciso em português, usualmente traduzido como “realimentação”. Inicialmente empregado no campo da mecânica, com o significado de: **“O controle de um sistema por meio da reinserção no sistema dos resultados de sua performance”**

O termo feedback tem sido adotado em outros campos de domínio com significados específicos:

1. Conceito social: **“A arte de comunicar apreciações críticas de comportamentos e atitudes, propiciando estímulos a mudanças e aperfeiçoamentos”**.
2. Conceito educacional: **“Informações que são providas a estudantes sobre sua performance com a intenção de orientá-los na aquisição de habilidades e atitudes desejadas”** (Hilliard Jason, 2001);
3. Conceito médico-educacional: **“Uma apreciação objetiva, informada e não avaliativa da performance de um profissional, com o propósito de aperfeiçoar suas habilidades clínicas”** (Jack Ende, 1983).

No campo médico-educacional o feedback tem sido usado com as **funções** de corrigir erros e deficiências, evitando que falhas não percebidas se consolidem como maus hábitos e, também, para reforçar comportamentos positivos, evitando que a não valorização favoreça a descontinuidade de comportamentos desejáveis.

Todo feedback é, em algum grau, **subjetivo**. Depende das experiências e percepções filtradas de quem o está provendo – o que escolhe para olhar, o que vê e o como interpreta.

No intuito de maximizar os efeitos construtivos de um feedback e orientar o trabalho dos profissionais que se propõem a fazer uso dessa metodologia, os autores tem formulado algumas recomendações importantes:

1. OS SETE MANDAMENTOS DO FEEDBACK – O Feedback deve ser:

- a. Descritivo, não-avaliativo e sem conotação de julgamento;
- b. Específico;
- c. Focado no comportamento e não na personalidade do profissional;
- d. Oferecido em benefício do profissional;

¹ Texto Organizado para uso nas atividades do PEP – Programa de Educação Permanente para Médicos de Família – Secretaria Estadual de Saúde Minas Gerais. Adaptado.

² Organizador responsável

- e. Constituído de sugestões e formulação de alternativas e não de prescrições;
- f. Limitado à quantidade de informações que o profissional pode assimilar;
- g. Restrito ao que pode ser modificado.

2. REGRAS DE PENDLETON (1984):

- a) O profissional em foco diz o que foi bem feito e como;
- b) O restante do grupo ou o facilitador comenta sobre o que foi bem feito e como;
- c) O profissional então diz o que poderia ser feito de forma diferente e como;
- d) O restante do grupo ou o facilitador então diz o que poderia ser feito de forma diferente e como.

3. ESTRUTURA:

- O profissional define sua agenda e faz uma apreciação de sua performance;
- O profissional sugere alternativas para sua própria performance;
- O grupo/facilitador faz suas sugestões sobre alternativas;
- O facilitador introduz elementos cognitivos, sumariza o exercício, e enfatiza as lições aprendidas;

4. REGRAS ÚTEIS:

- a. Avalie o grau de conforto do profissional em foco; se necessário, concentre-se inicialmente nos aspectos positivos;
- b. Leve o grupo a considerar o material em questão como oportunidade de aprendizagem para todos;
- c. Assegure que haja uma atmosfera de confiança e suporte mútuo;
- d. Conduza o grupo a assumir a situação como se fosse dele, atenuando a noção de que há alguém sendo avaliado.
- e. Foque em umas poucas mensagens importantes. Envolver múltiplos aspectos sobrecarrega o profissional com informações e perde a eficácia;
- f. Assuma atitude amável e de suporte, em benefício do profissional;
- g. Evite embaraçar o profissional.
- h. Expresse toda possível interpretação em um tom tentativo, como hipóteses, não como conclusões (“Parece-me...”, “Eu penso...”, “Eu acho...”).

5. CHECKLIST PARA AVALIAÇÃO DE *FEEDBACK*

- () Inicia o *feedback* solicitando ao profissional uma reflexão sobre sua própria performance;
- () Relaciona o feedback com os objetivos de aprendizagem do profissional;
- () Faz, a princípio, observações positivas;
- () Associa o *feedback* com observações reais da performance do profissional;
- () Provê exemplos descritivos concretos;
- () Comunica ao profissional que o *feedback* é subjetivo, quando for o caso;
- () Checam quaisquer hipóteses feitas sobre a performance do profissional;
- () Evita fazer julgamentos generalizantes;
- () Evita sobrecarregar o profissional com um *feedback* excessivo;
- () Oferece suporte ao prover o *feedback*;
- () Checa a compreensão do profissional e o estimula a manifestar a sua reação ao *feedback*;
- () Ajuda o profissional a transformar um *feedback* negativo em um desafio construtivo.

As afirmações sobre FEEDBACK, a seguir, foram extraídas de Grol³ e organizadas para melhor atender aos objetivos deste GUIA 2008. Feedback é talvez o coração de todo o exercício de revisão entre pares. “O valor do feedback na modificação de comportamento não pode ser posto em dúvida. O feedback é um processo biológico fundamental... é a base de toda aprendizagem” (McIntyre e Popper 1983).

A apresentação de crítica ou comentários bem embasados sobre a performance de um profissional, por um colega ou grupo de colegas, é um dos elementos essenciais da melhoria da performance. Isto está no coração do processo. Para a maioria dos profissionais, comentários e feedback por pessoas que eles respeitam ou que está envolvido no mesmo tipo de trabalho são as fontes mais importantes para reflexão sobre e mudança de suas próprias rotinas.

Um bom feedback fornece um quadro acurado e interpretação da qualidade do cuidado e é útil e suportivo para os médicos na melhoria do cuidado. Ele estimula discussões, reflexão crítica e intenção para mudar. O feedback é o link entre observação e implementação de mudança do cuidado na APS.

Os estudos sobre os efeitos do feedback na performance têm revelado resultados positivos (Nelson 1976; Frame et al.1984; Fleming & Lawrence 1983; Berwick 1986; Fowkes et al 1986; Winkens et al. 1972). Vários estudos apontam para a importância de “feedback

³ Grol, Richard and Lawrence, Martin – Quality Improvement by Peer Review, Oxford General Practices Series 32, Oxford University Press,1995.

individualizado”, isto é, feedback focalizado no comportamento individual do profissional. Com base na literatura, nós podemos afirmar que o feedback é particularmente efetivo se ele é:

1. Pessoal, individualizado;
2. Contínuo, por um período prolongado;
3. Dado por colegas respeitados;
4. Parte de um processo de revisão entre pares mais amplo.

Dar e receber feedback durante a revisão entre pares, entretanto, é também uma das tarefas mais difíceis de serem executadas. Alguns pontos podem ser considerados para conduzir essa parte do processo de revisão entre pares de maneira agradável, com menos dificuldades:

1. Quando o feedback está preocupado com dados bem objetivos que são comparados com critérios bem explícitos, a mensagem geralmente é mais direta, franca e honesta. Entretanto, quando os critérios são mais subjetivos e os dados são menos concretos ou de natureza mais qualitativa, é difícil ter certeza se o feedback é verdade. Discussões sobre acurácia e validade dos dados devem preceder discussão sobre suas implicações.
2. As críticas devem servir para o processo de aprendizagem dos membros do grupo. Não podem ser um meio para culpar, tranquilizar, ou punir pessoas nem para revanche. Devem ajudar os criticados a obterem mais consciência dos pontos fortes e fracos nas suas performances;
3. Feedback é melhor se relacionado com dados da performance, comparados com linhas diretivas e critérios validados pelo grupo. Interpretações e avaliações subjetivas que não são relacionadas com esses guidelines usualmente não servem para ajudar os auditados tomarem consciência das lacunas em suas performances e é melhor que sejam evitadas. Assim, o feedback deve se restringir a julgamentos detalhados baseados nos guidelines validados. Os auditados podem tirar suas próprias conclusões, se necessário, com a ajuda do grupo.
4. A crítica deve ser explícita, compreensível, e bem apresentada com evidência e clarificação suficientes. Os observadores devem ser bem precisos sobre como eles chegaram ao julgamento. Isso previne avaliações gerais, favoráveis ou depreciativas.
5. O feedback deve ser positivo e estimulante. Os observados precisam ser encorajados a refletir sobre sua própria performance e adotar novos padrões de comportamento, e precisam não perder sua auto-confiança. Deste modo, é essencial considerar também o que o auditado faz bem. Os aspectos positivos são muitas vezes negligenciados porque as pessoas acham que eles falam por si próprios e

porque algumas pessoas acham difícil dar feedback positivo para outros ou mesmo recebê-lo eles próprios. Entretanto, essa é uma parte essencial do CAPP.

6. Os membros do grupo de revisão entre pares, entretanto, não devem tratar seus colegas com "adulos", e por meio disso negligenciar no sentido de prover avaliações essenciais ou enfraquecer a força deles. A experiência tem mostrado que a revisão entre pares pode ser frustrante se alguém é demasiadamente gentil ou trata os observados com indulgência ou os poupa da crítica.
7. Preferencialmente a crítica não deve ser focada sobre contactos específicos entre o profissional e um paciente, mas sobre padrões gerais na performance, como verificado em um grande número de casos ou contactos. Caso contrário a gente tende a enfraquecer o feedback por causa de circunstâncias excepcionais de um caso particular. Normalmente existem razões válidas para a performance em cada encontro com um paciente. Entretanto, a revisão entre pares se refere a melhoramento de rotinas estabelecidas e padrões de trabalho.
8. Durante a comunicação do feedback, é útil para o participante alvo que ele fale primeiro identificando os pontos positivos e depois as deficiências em sua performance. Depois o participante que está recebendo o feedback ouve cuidadosamente e anota o que é dito, sem debate. Faz perguntas de esclarecimentos, mas não se defende e não questiona se o feedback é verdade ou justo. Posteriormente o feedback pode ser usado pelo participante que o recebeu para selecionar objetivos para mudar a performance individual.
9. O fornecimento de feedback de uns aos outros forma o elo entre a identificação de performance e a implementação de mudanças na prática geral.

Hilliard Jason⁴ faz as seguintes conclusões sobre feedback - *“Feedback construtivo, oportuno no tempo, é essencial para aprender. Ainda assim, muitas vezes os aprendizes não recebem o feedback que eles precisam, e algum feedback que recebem é provido muito tarde e de maneira prejudicial. Nós sugerimos algumas etapas para prover feedback efetivamente. Nós enfatizamos a importância de, primeiro, convidar o aprendiz a fazer suas próprias reflexões e engajar num processo de diálogo, em vez de monólogo. Se os aprendizes são para prestar cuidados de alta qualidade ao longo de suas carreiras, eles necessitam valorizar e pedir feedback de colegas de confiança. Se você os ajuda a valorizar o feedback e os provê com feedback útil, eles podem começar a procurar você e outros para feedback ao longo da educação formal deles”* – e sugere a seguinte checklist para o provedor de feedback auto avaliar-se:

⁴ Jason, H et al. Fostering reflexion and providing feedback, pag. 71

AUTO – CHECKLIST DE FEEDBACK

Ao fornecer feedback, eu...

- () inicio solicitando as reflexões do próprio aprendiz?*
- () encorajo os aprendizes a solicitarem meu feedback?*
- () vinculo meu feedback a cada meta do aprendiz?*
- () tento prover meu feedback no tempo correto?*
- () forneço o feedback diretamente ao aprendiz?*
- () tento iniciar meu feedback com observações positivas?*
- () forneço exemplos concretos, descritivos?*
- () considero ilustrar meu feedback com vídeo gravado do estudante?*
- () rotulo meu feedback como subjetivo, quando ele o for?*
- () vinculo meu feedback às minhas observações exatas do aprendiz quando possível?*
- () checo qualquer hipótese que eu levantei sobre a performance do aprendiz?*
- () tento evitar “sweeping” julgamentos a respeito dos aprendizes?*
- () evito feedback prematuro, mesmo quando o aprendiz faz bem?*
- () evito sobrecarregar o aprendiz com feedback?*
- () reconheço que os aprendizes têm níveis variáveis de receptividade a feedback?*
- () “convey” meu suporte quando provendo feedback?*
- () checo a compreensão e solicito a reação do aprendiz ao meu feedback?*
- () ajudo os aprendizes a transformar um feedback negativo em um desafio construtivo?*
- () realizo acompanhamento do meu feedback quando apropriado?*

ΩΩΩΩΩΩΩΩΩΩΩΩΩΩΩΩ