www.revistaft.com.br

Revista FT | ISSN 1678-0817 | v. 30, n. 164, 2026 | DOI: 10.69849/f0n9cn07

O feedback como ferramenta de desenvolvimento de pessoas e melhoria do desempenho organizacional

Feedback as a tool for people development and improvement of organizational performance

Aline Souza da Silva[1]
Irene Carla da Silva Smith[2]
Jéssica Emily Carvalho Serrão[3]
Lady Mariana Siqueira Pinheiro

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi analisar o impacto do feedback no amadurecimento profissional e nos resultados institucionais. Por meio de uma revisão bibliográfica de caráter exploratório e qualitativo, o estudo investigou publicações editadas entre 2024 e 2026 sobre gestão de pessoas, fluxos comunicacionais e competências no ambiente de trabalho. Os achados mostram que a devolutiva favorece a identificação de potencialidades, corrige falhas de execução e sintoniza o esforço individual à estratégia da organização, fortalecendo a interlocução interna. Contudo, obstáculos como a resistência a críticas, a falta de treinamento dos gestores e o abandono das metas após a conversa inicial comprometem a eficácia do processo. O sucesso da ferramenta depende, portanto, de uma abordagem contínua, planejada e focada na construção de relações de confiança.

Palavras-chave: Feedback; Gestão de Pessoas; Desenvolvimento Profissional; Desempenho Organizacional

ABSTRACT

The objective of this research was to analyze the impact of feedback on professional development and institutional results. Through an exploratory and qualitative literature review, the study investigated publications edited between 2024 and 2026 on people management, communication flows, and competencies in the workplace. The findings show that feedback favors the identification of potential, corrects execution flaws, and aligns individual effort with the organization's strategy, strengthening internal communication. However, obstacles such as resistance to criticism, lack of manager training, and abandonment of goals after the initial conversation compromise the effectiveness of the process. The success of the tool therefore depends on a continuous, planned approach focused on building trusting relationships.

Keywords: Feedback; People Management; Professional Development; Organizational Performance

1 Faculdade Metropolitana de Manaus – FAMETRO – Manaus – Amazonas – Brasil. ORCID: https://orcid.org/0009-0003-9824-3843

2 Faculdade Metropolitana de Manaus – FAMETRO – Manaus – Amazonas – Brasil. ORCID: https://orcid.org/0009-0000-2882-9118

3 Faculdade Metropolitana de Manaus – FAMETRO – Manaus – Amazonas – Brasil. ORCID: https://orcid.org/0009-0003-1185-5362

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, o feedback é um assunto cada vez mais discutido nos ambientes organizacionais, especialmente por sua importância na gestão de pessoas e no desenvolvimento profissional dos colaboradores. Segundo Muniz e Neves (2025) embora algumas organizações ainda apresentem dificuldades em estabelecer uma comunicação eficiente entre líderes e liderados, é fato que essa ferramenta possui pertinência para o aprimoramento das competências individuais e coletivas, contribuindo diretamente para a melhoria do desempenho organizacional. Ademais, existem diversos desafios relacionados à aplicação adequada do feedback, principalmente quanto à resistência dos colaboradores, à falta de preparo das lideranças e à ausência de uma cultura organizacional voltada ao diálogo e à melhoria contínua.

Esses desafios são comumente identificados quando os colaboradores apresentam dificuldades no desempenho das suas atividades, na comunicação interpessoal, no relacionamento com a equipe ou no alcance das metas estabelecidas pela organização. Assim, para De Andrade Junior (2025) a ausência de orientações claras e de acompanhamento profissional pode comprometer o desenvolvimento das competências e a produtividade dos indivíduos. Essas questões demonstram a importância de estabelecer práticas de comunicação que permitam identificar dificuldades, reconhecer habilidades e promover oportunidades de crescimento dentro do ambiente de trabalho.

Além disso, embora as organizações reconheçam a importância da valorização dos seus profissionais, ainda existem dificuldades na implementação de estratégias eficientes de gestão de pessoas. Diante das constantes transformações do mercado de trabalho e da necessidade de alcançar melhores resultados, o feedback apresenta-se como um instrumento fundamental para orientar os colaboradores, alinhar expectativas e identificar aspectos que necessitam de aprimoramento. Quando realizado de maneira transparente, respeitosa e construtiva, possibilita o fortalecimento das relações profissionais e contribui para a construção de um ambiente organizacional mais participativo e produtivo (Ceron; Venancio; Rodrigues, 2025).

Logo, este estudo justifica-se pela sua relevância social e acadêmica, considerando a necessidade de compreender a importância do feedback como instrumento de valorização e desenvolvimento das pessoas nas organizações. Em um cenário no qual as empresas buscam constantemente melhorar seus resultados e fortalecer suas equipes, torna-se essencial

compreender como o diálogo, o reconhecimento e as orientações construtivas podem contribuir para o crescimento profissional dos colaboradores. A ausência de uma comunicação adequada pode ocasionar dificuldades no relacionamento interpessoal, desmotivação e comprometimento da produtividade, evidenciando a necessidade de práticas que favoreçam o desenvolvimento individual e coletivo (Araujo, 2025).

Ao abordar essa temática, a pesquisa busca fornecer informações relevantes para a compreensão e aplicação de estratégias de comunicação no ambiente organizacional. Compreender os benefícios do feedback é essencial para o desenvolvimento de lideranças mais preparadas, capazes de orientar suas equipes, reconhecer potencialidades e estimular o aperfeiçoamento constante. Além disso, a utilização dessa ferramenta pode contribuir para o fortalecimento do comprometimento profissional, para a melhoria do clima organizacional e para o alcance dos objetivos institucionais (Rizzo, 2024).

Por fim, a pesquisa busca não apenas ampliar a compreensão sobre a importância do feedback na gestão de pessoas, mas também destacar sua contribuição para a construção de relações profissionais mais transparentes e colaborativas. Dessa maneira, pretende-se evidenciar a necessidade de desenvolver uma cultura organizacional fundamentada no diálogo, no reconhecimento e na melhoria contínua, favorecendo tanto o crescimento dos colaboradores quanto a evolução e a competitividade das organizações.

Para tanto, o presente estudo tem como objetivo geral analisar a importância do feedback como ferramenta de desenvolvimento de pessoas e melhoria do desempenho organizacional. E são objetivos específicos: identificar a importância do feedback para o desenvolvimento e crescimento profissional dos colaboradores; descrever como essa ferramenta contribui para o reconhecimento de competências e a identificação de pontos que necessitam de aprimoramento; discutir a influência da comunicação entre líderes e liderados na eficácia do feedback; e apresentar os benefícios da aplicação adequada dessa ferramenta para o engajamento dos colaboradores e para a melhoria dos resultados organizacionais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 A gestão de pessoas e sua importância para o desenvolvimento organizacional

A gestão de pessoas corresponde às práticas utilizadas pelas organizações para administrar, orientar e desenvolver seus colaboradores, considerando as competências individuais e as necessidades da empresa. Sua importância está relacionada à participação dos

profissionais na realização das atividades e no alcance dos resultados organizacionais, uma vez que são eles que colocam em prática os processos e objetivos estabelecidos. Nesse sentido, Gonçalves, Silva Junior, Rodrigues (2024) destacam que a gestão de pessoas contribui para aproximar os interesses dos colaboradores das estratégias organizacionais, favorecendo o desenvolvimento profissional e o desempenho das equipes. Isso demonstra que a administração dos recursos humanos não deve se restringir ao controle de tarefas, mas também considerar as condições necessárias para que os profissionais desempenhem suas funções.

Logo, Gatti (2024) aponta que a atração e a retenção de talentos, o desenvolvimento das lideranças e a manutenção do engajamento estão entre os desafios enfrentados pela gestão de pessoas. A falta de reconhecimento e de oportunidades de desenvolvimento pode reduzir o envolvimento dos colaboradores com suas atividades, dificultando sua permanência e participação na organização. Por isso, as empresas precisam compreender quais fatores interferem na relação dos profissionais com o trabalho, especialmente aqueles relacionados à comunicação, à valorização e às possibilidades de crescimento.

A definição das atividades de cada profissional também interfere na organização do trabalho. Kumenda (2025) explica que a análise e a descrição de cargos permitem identificar as funções, as responsabilidades e os requisitos necessários para cada posição. Quando essas informações não estão claramente estabelecidas, podem ocorrer dúvidas sobre as atribuições, sobrecarga de determinadas funções e dificuldades na execução das tarefas. Contudo, a delimitação das responsabilidades permite que os colaboradores compreendam o que se espera de seu trabalho, facilitando a distribuição das atividades e a identificação de possíveis dificuldades no desempenho.

Fortunato *et al.* (2025) relacionam esse conceito à percepção dos colaboradores sobre as condições de trabalho, a liderança, os relacionamentos interpessoais e a organização das atividades. Essas percepções influenciam a maneira como os trabalhadores vivenciam o ambiente profissional, podendo favorecer a satisfação ou gerar insatisfação. Quando existem problemas de relacionamento, falhas na comunicação ou dificuldades na atuação das lideranças, o ambiente de trabalho pode se tornar desfavorável à realização das atividades e à convivência entre as equipes.

Ademais, Galvão, De Oliveira, Câmara (2025) abordam a gestão humanizada como uma prática que valoriza a experiência dos colaboradores, a liderança empática e a construção de ambientes organizacionais saudáveis. Essa perspectiva considera a importância de reconhecer as necessidades dos profissionais e estabelecer relações baseadas no respeito, na

escuta e no diálogo. Assim, a ausência de espaço para que os colaboradores expressem suas dificuldades pode dificultar a identificação de problemas que afetam sua atuação. A escuta ativa, por sua vez, permite que os gestores compreendam essas situações e estabeleçam formas de orientação e acompanhamento.

Diante disso, Da Cunha Cerutti e Rosa (2025) destacam que a gestão de pessoas também exige métodos que permitam acompanhar a atuação dos profissionais e orientar seu desenvolvimento. Entre esses métodos, destaca-se o feedback, que possibilita apresentar ao colaborador uma avaliação sobre suas atividades, apontando aspectos positivos e aqueles que precisam ser aprimorados. Por meio dessa prática, o profissional pode compreender como seu trabalho está sendo realizado e quais mudanças podem contribuir para melhorar seu desempenho. Assim, o feedback estabelece uma relação entre a comunicação, o desenvolvimento das competências e o acompanhamento dos resultados, aspectos diretamente relacionados à gestão de pessoas.

2.2 Fundamentos, características e modalidades do feedback nas organizações

Para Duarte *et al.* (2026) o feedback consiste em um processo de comunicação por meio do qual são transmitidas informações a respeito de comportamentos, atitudes, atividades e resultados apresentados por determinado profissional. No ambiente organizacional, sua finalidade está relacionada à orientação do colaborador quanto à maneira como seu trabalho está sendo desenvolvido, permitindo reconhecer aspectos positivos e identificar pontos que precisam ser aperfeiçoados. Diferentemente de uma simples manifestação de opinião, o feedback deve apresentar informações claras, específicas e relacionadas a situações concretas, de modo que o profissional compreenda o significado das observações recebidas e suas possíveis implicações para a execução das atividades.

Sua utilização nas organizações está associada à necessidade de estabelecer uma comunicação mais objetiva entre gestores e colaboradores, especialmente em contextos nos quais as atividades exigem acompanhamento, alinhamento de responsabilidades e cumprimento de metas. Quando realizado de maneira adequada, esse processo permite esclarecer expectativas, corrigir interpretações equivocadas e oferecer direcionamentos sobre a qualidade do trabalho desenvolvido (Sigaúque, 2025). Dessa forma, o feedback não deve ser compreendido exclusivamente como uma prática utilizada para apontar erros, uma vez que também possibilita reconhecer desempenhos satisfatórios e reforçar comportamentos que contribuem positivamente para as atividades profissionais.

Quanto às suas modalidades, o feedback pode ocorrer de maneira formal ou informal, conforme os objetivos, as circunstâncias e os procedimentos adotados pela organização. O feedback formal geralmente está associado a momentos previamente estabelecidos, como reuniões individuais, avaliações periódicas e acompanhamento de metas (Assis; Braga, 2025). Nessas situações, as observações costumam seguir critérios definidos e podem envolver registros sobre o desempenho apresentado pelo profissional. Por outro lado, o feedback informal acontece durante a rotina de trabalho, por meio de orientações, comentários e conversas relacionadas a situações específicas, permitindo que determinadas questões sejam discutidas sem a necessidade de aguardar períodos destinados às avaliações institucionais.

O feedback 360 graus, caracterizado pela participação de diferentes pessoas que mantêm relações profissionais com o indivíduo avaliado, incluindo superiores, colegas de equipe, subordinados e, em determinadas situações, clientes. Conforme Gambarra *et al.* (2026) essa abordagem amplia as perspectivas sobre o desempenho, pois considera diferentes experiências de interação e permite identificar aspectos que poderiam não ser percebidos a partir de uma única avaliação. Entretanto, sua utilização exige critérios claros, confidencialidade e responsabilidade na transmissão das informações, evitando julgamentos pessoais ou manifestações que não estejam relacionadas às competências e aos comportamentos profissionais.

Independentemente da modalidade adotada, a efetividade do feedback depende da maneira como as informações são transmitidas e recebidas. Comentários excessivamente genéricos, abordagens constrangedoras ou observações sem fundamentação em situações concretas podem provocar interpretações negativas e dificultar o diálogo entre os envolvidos. Por essa razão, é importante que a comunicação seja conduzida com respeito, objetividade e clareza, considerando o contexto em que determinada situação ocorreu (Souza; Marra, 2025). A qualidade desse processo está diretamente relacionada à capacidade de transformar informações em orientações compreensíveis e aplicáveis à realidade profissional.

2.3 Feedback e desenvolvimento de competências profissionais

O desenvolvimento profissional envolve um processo contínuo de aquisição, aperfeiçoamento e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários ao exercício das atividades de trabalho. Portanto, o feedback pode atuar como um recurso de orientação, pois oferece ao colaborador informações sobre sua atuação e permite identificar aspectos que precisam ser fortalecidos ao longo de sua trajetória profissional (Mulangue, 2024). Ao compreender como suas ações são percebidas e quais resultados estão sendo

alcançados, o indivíduo passa a dispor de elementos que podem auxiliar na avaliação de suas próprias práticas e na definição de mudanças necessárias.

Uma das contribuições dessa ferramenta está relacionada à identificação de lacunas entre as competências exigidas para determinada função e aquelas efetivamente demonstradas pelo profissional. Essa percepção possibilita direcionar ações de aprendizagem de acordo com necessidades específicas, evitando que os processos de capacitação sejam desenvolvidos de maneira desvinculada das dificuldades existentes. Por exemplo, quando um colaborador apresenta dificuldades na organização das tarefas, no relacionamento interpessoal ou na execução de determinados procedimentos, as orientações recebidas podem indicar quais aspectos necessitam de maior atenção e quais conhecimentos precisam ser aprimorados (Pinho, Borges-Andrade, 2025).

Além da identificação de dificuldades, o feedback também permite reconhecer habilidades e potencialidades que podem ser melhor aproveitadas pela organização. A valorização de contribuições individuais favorece a percepção das capacidades profissionais e pode estimular o interesse por novas responsabilidades e oportunidades de crescimento (Caetano, 2026). Nesse sentido, o reconhecimento não deve estar restrito aos resultados excepcionais, mas também considerar atitudes, iniciativas e melhorias demonstradas durante a realização das atividades. Essa prática contribui para que o colaborador compreenda o valor de suas competências e identifique possibilidades de evolução em sua área de atuação.

Hartuique *et al.* (2025) destaca que quando as orientações são acompanhadas de informações consistentes e oportunidades para reflexão, o trabalhador pode desenvolver maior capacidade de analisar suas decisões, reconhecer consequências e buscar alternativas diante de situações desafiadoras. Em vez de depender exclusivamente de intervenções superiores para corrigir falhas, o profissional passa a utilizar as informações recebidas como referência para avaliar sua própria conduta e aperfeiçoar a maneira como executa suas atribuições. Esse processo favorece a construção de uma postura mais participativa e responsável diante das demandas do trabalho.

Entretanto, para Lima *et al.* (2026) afirma que o feedback produza contribuições efetivas ao desenvolvimento de competências, é necessário que as orientações estejam relacionadas a possibilidades concretas de aperfeiçoamento. A simples identificação de falhas, sem indicação de caminhos para superá-las, tende a limitar a utilidade desse processo. Por isso, as informações transmitidas precisam considerar as condições de trabalho, os recursos disponíveis e as necessidades individuais de aprendizagem. Quando associado a oportunidades de capacitação e acompanhamento, o feedback deixa de representar apenas

uma avaliação da atuação profissional e passa a integrar um processo mais amplo de desenvolvimento.

2.4 Feedback e seus reflexos no desempenho organizacional

A utilização do feedback nas organizações ultrapassa os limites do desenvolvimento individual, uma vez que as mudanças observadas na atuação dos colaboradores podem repercutir diretamente na execução das atividades e nos resultados institucionais. Quando os profissionais recebem informações claras sobre suas responsabilidades e sobre os resultados esperados, tornam-se mais capazes de compreender as prioridades do trabalho e identificar ajustes necessários em suas práticas (Costa; Agnholetto; Silva, 2025). Essa compreensão favorece o alinhamento entre as atividades individuais e os objetivos estabelecidos pela organização, contribuindo para uma execução mais consistente dos processos internos.

Entre os possíveis reflexos dessa prática está a melhoria da produtividade, especialmente quando as orientações permitem identificar falhas operacionais, corrigir procedimentos inadequados e reduzir dificuldades que comprometem o andamento das tarefas. Ao receber informações sobre aspectos que precisam ser modificados, o colaborador pode ajustar sua atuação e evitar a repetição de problemas que prejudicam o fluxo de trabalho (Laureano; Monte; Gomes, 2025). Logo, a organização pode obter melhores condições para aproveitar seus recursos, organizar suas atividades e alcançar os resultados planejados.

Ademais, Aquino *et al.* (2025) discorrem que a qualidade dos serviços e produtos também pode ser influenciada pela utilização adequada do feedback. Em atividades que exigem precisão, cumprimento de padrões e atenção às necessidades dos clientes, o acompanhamento do desempenho permite identificar inconsistências e estabelecer medidas corretivas. Além disso, as informações provenientes das avaliações podem revelar problemas recorrentes nos processos internos, indicando a necessidade de rever procedimentos, redistribuir responsabilidades ou oferecer suporte adicional às equipes.

Fabricio (2024) relata que apesar dessas possibilidades, a implementação do feedback enfrenta dificuldades que podem comprometer sua efetividade. Entre os principais obstáculos estão a resistência dos profissionais ao recebimento de críticas, a falta de preparo dos gestores para conduzir conversas avaliativas e a utilização de critérios pouco objetivos na análise do desempenho. Quando as observações são transmitidas de maneira inadequada, o processo pode gerar desconforto, conflitos e interpretações equivocadas, prejudicando a confiança necessária para a comunicação entre os integrantes da organização.

Organizações que realizam avaliações apenas em períodos específicos, sem acompanhar posteriormente as mudanças propostas, podem transformar o feedback em um procedimento meramente burocrático. Para evitar essa limitação, é necessário que as orientações estejam vinculadas a objetivos possíveis de alcançar e que exista acompanhamento das ações estabelecidas. Também é importante que os gestores estejam preparados para oferecer devolutivas fundamentadas, evitando julgamentos pessoais e considerando as condições em que o trabalho é realizado (Nery, 2025).

Portanto, a contribuição do feedback para o desempenho organizacional depende não apenas de sua aplicação, mas também da forma como a organização incorpora essa prática à gestão cotidiana. Quando existe clareza nos critérios de avaliação, continuidade no acompanhamento e disposição para utilizar as informações recebidas como oportunidade de aperfeiçoamento, o feedback pode favorecer tanto a qualidade das atividades quanto o alcance dos objetivos institucionais. Sua efetividade, entretanto, exige comprometimento dos envolvidos e compreensão de que a melhoria dos resultados organizacionais também depende das condições oferecidas para que os profissionais desenvolvam suas atividades.

3 METODOLOGIA

A metodologia de pesquisa caracteriza-se como uma revisão bibliográfica de caráter exploratório, com abordagem qualitativa, visando compreender a importância do feedback como ferramenta de desenvolvimento de pessoas e melhoria do desempenho organizacional. Dessa forma, foi realizada uma análise considerando a relevância e a complexidade do tema, permitindo explorar diferentes perspectivas sobre a utilização do feedback nas organizações, especialmente quanto ao desenvolvimento profissional, à comunicação entre líderes e colaboradores e à melhoria dos resultados organizacionais.

A técnica adotada para a pesquisa fundamenta-se na análise de conteúdo, na qual a leitura, a interpretação e a formulação de argumentos a partir das publicações consultadas constituem os principais procedimentos para identificar informações relevantes ao tema investigado. Essa técnica possibilitou reunir diferentes contribuições teóricas, proporcionando uma compreensão abrangente do assunto por meio de artigos científicos e outras produções acadêmicas relacionadas à gestão de pessoas e ao desempenho organizacional.

Com relação ao processo de coleta das obras de referência, este foi realizado por meio de pesquisas em buscadores e bases de dados de periódicos científicos, como SciELO, Google Acadêmico e Portal de Periódicos da CAPES. A seleção das publicações obedeceu a critérios

previamente estabelecidos, considerando a relevância do assunto abordado, a atualidade e o período de publicação compreendido entre 2024 e 2026. Como critérios de inclusão, foram selecionados estudos que abordassem diretamente a gestão de pessoas, o feedback nas organizações, o desenvolvimento de competências profissionais, a comunicação organizacional e a influência dessa ferramenta sobre o desempenho dos colaboradores. Em contrapartida, foram excluídas publicações duplicadas, estudos que não apresentassem relação direta com a temática investigada e materiais que não contribuíssem para o alcance dos objetivos propostos.

A análise das obras selecionadas considerou os principais conceitos discutidos no referencial teórico, como: a gestão de pessoas e sua importância para o desenvolvimento organizacional; os fundamentos, as características e as modalidades do feedback nas organizações; a contribuição do feedback para o desenvolvimento de competências profissionais; e seus reflexos no desempenho organizacional.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise da literatura selecionada permitiu identificar que o feedback apresenta diferentes contribuições para a gestão de pessoas, especialmente no desenvolvimento das competências profissionais, na qualidade da comunicação entre líderes e colaboradores e no acompanhamento do desempenho organizacional. Entretanto, os estudos também destacam que sua utilização não produz necessariamente resultados positivos em todas as circunstâncias, uma vez que a maneira como as orientações são transmitidas, a preparação das lideranças e as condições oferecidas pela organização interferem na efetividade desse processo.

A partir das publicações verificadas, a discussão foi organizada em três eixos temáticos: feedback e desenvolvimento profissional; liderança e comunicação organizacional; e feedback, avaliação e desempenho organizacional. Essa organização permite compreender as contribuições da ferramenta em diferentes dimensões, considerando tanto suas possibilidades de aplicação quanto os fatores que podem limitar seus resultados.

4.1 Feedback e desenvolvimento profissional

Nota-se que o feedback desempenha um papel importante no desenvolvimento profissional, uma vez que permite aos profissionais compreender como suas atividades estão sendo realizadas e quais aspectos precisam ser aperfeiçoados. Essa ferramenta também

possibilita reconhecer habilidades, identificar dificuldades e estabelecer orientações relacionadas às necessidades de cada indivíduo. Nesse sentido, Da Cunha Cerutti e Rosa (2025) destacam a importância do acompanhamento dos colaboradores como parte das práticas de gestão de pessoas. Logo, o feedback não deve ser compreendido apenas como uma avaliação do trabalho executado, mas como uma oportunidade de orientar e estimular o crescimento profissional.

Todavia, para que esse processo apresente resultados satisfatórios, é necessário que os profissionais compreendam suas atribuições e as competências exigidas para o exercício de suas funções. Conforme Kumenda (2025), a análise e a descrição dos cargos contribuem para a definição das atividades e responsabilidades dentro das organizações. Além disso, Pinho e Borges-Andrade (2025) abordam a relação entre as necessidades de aprendizagem e os atributos individuais e contextuais. Essas contribuições demonstram que as orientações oferecidas pelos gestores precisam considerar as dificuldades apresentadas pelos colaboradores, evitando avaliações genéricas que não indiquem possibilidades de aperfeiçoamento.

Conforme os estudos analisados, Caetano (2026) destaca a importância da comunicação interna para a motivação dos colaboradores, enquanto Hartuique *et al.* (2025) relacionam o feedback formativo à evolução da autorregulação da aprendizagem. Portanto, observa-se que as devolutivas precisam contemplar tanto os aspectos que necessitam de correção quanto as habilidades demonstradas pelos profissionais. Entretanto, a identificação das dificuldades, isoladamente, não garante o aprimoramento das competências, sendo necessário oferecer oportunidades de aprendizagem e acompanhamento, conforme discutido por Lima *et al.* (2026).

Portanto, as empresas devem consolidar o feedback como um pilar de crescimento contínuo, definindo metas transparentes e respeitando as particularidades de cada profissional. Paralelamente, os gestores desempenham um papel crucial ao valorizar a evolução dos colaboradores e fornecer o suporte necessário para sua capacitação. Afinal, a maturidade profissional não decorre apenas do diagnóstico recebido, mas da real possibilidade de traduzir essas devolutivas em excelência operacional.

4.2 Liderança e comunicação organizacional

Visto que os gestores são os principais responsáveis por guiar as avaliações de desempenho, a conduta da liderança determina a eficácia com que o feedback é operacionalizado na cultura organizacional. Quando essa comunicação se mostra deficitária,

emergem barreiras como o desgaste nas relações laborais, a resistência a críticas e a distorção de mensagens. Alinhados a esse cenário, Fortunato *et al.* (2025) demonstram que as experiências dos funcionários estão intrinsecamente ligadas ao ecossistema de trabalho, às dinâmicas interpessoais e à postura gerencial. Por conseguinte, exige-se das chefias a capacitação constante em competências dialógicas, assegurando uma leitura precisa das demandas do time.

Dado que o feedback exige um espaço legítimo para que os colaboradores compartilhem suas nuances, visões e desafios cotidianos, a comunicação nas instituições rejeita o caráter puramente descendente. Esse posicionamento alinha-se aos pressupostos de Galvão e De Oliveira Câmara (2025) sobre a relevância de uma gerência humanizada, caracterizada pelo respeito mútuo e pelo acolhimento empático nas dinâmicas de trabalho. Em paralelo, Duarte *et al.* (2026) caracterizam a devolutiva como um fluxo comunicativo diretamente associado às posturas comportamentais e aos resultados demonstrados pelas equipes. Tais contribuições teóricas ratificam, portanto, que a efetividade do processo repousa na capacidade das chefias de converter orientações em diálogos acessíveis, horizontais e produtivos.

Longe de operarem de forma homogênea, as variadas modalidades de feedback oferecem caminhos distintos para a sustentação e o desenvolvimento dos trabalhadores nas instituições. O escopo dessas alternativas é ilustrado pelas avaliações formais de desempenho analisadas por Assis e Braga (2025) e, complementarmente, pelo viés multiperspectivo introduzido pelo feedback 360 graus na abordagem de Gambarra *et al.* (2026). Nota-se, contudo, que a eficácia de tais ferramentas não reside na técnica em si, mas em seu alinhamento com a cultura corporativa e com as premissas de transmissão dos dados.

Fortalecer o canal comunicativo entre lideranças e liderados pressupõe o incentivo a diretrizes organizacionais pautadas na transparência, na escuta ativa e na valorização das subjetividades. Ademais, a atuação gerencial ganha eficácia quando ancorada em feedbacks estruturados por eventos objetivos, permitindo que as equipes apreendam as demandas de evolução profissional sem ruídos de interpretação. Em suma, o sucesso da devolutiva não se encerra na instrumentalização técnica dos processos de avaliação, mas sim na qualidade das relações humanas estabelecidas, as quais devem servir de solo fértil para a confiança e a colaboração mútua.

4.3 Feedback, avaliação e desempenho organizacional

O feedback também traz contribuições claras para o desempenho das organizações, já que permite acompanhar de perto o trabalho dos colaboradores e identificar o que pode afetar os resultados gerais. Quando a equipe recebe orientações precisas sobre suas responsabilidades, fica muito mais fácil compreender o que a empresa espera e fazer os ajustes necessários no dia a dia. Esse raciocínio bate com o que defendem Gonçalves, Silva Júnior e Rodrigues (2024), que associam a gestão de pessoas ao desenvolvimento profissional e à evolução dos resultados coletivos. Na mesma linha, Costa, Agnholetto e Silva (2025) reforçam o quanto é importante alinhar essas ações individuais aos grandes objetivos da instituição.

Contudo, o avanço na performance não se resolve apenas com sistemas de avaliação, já que envolve diretamente descobrir gargalos operacionais e estruturar melhor os fluxos de trabalho. A esse respeito, Laureano, Monte e Gomes (2025) mostram como o feedback do gestor atua como uma ferramenta para a produtividade organizacional. Aquino *et al.* (2025) discutem o papel do mapeamento de processos voltados à qualidade no segmento de serviços. Essas duas perspectivas deixam claro que monitorar as atividades diárias é o melhor caminho para identificar inconsistências e corrigir rumos nos procedimentos da empresa. Assim, a devolutiva cumpre um papel duplo: aperfeiçoar a atuação individual e elevar o padrão das entregas institucionais.

Contudo, a literatura indica barreiras práticas que costumam travar a aplicação dessa ferramenta. Fabricio (2024), por exemplo, menciona a resistência dos funcionários em aceitar críticas, o despreparo das lideranças e a falta de objetividade nos critérios das avaliações. Outro obstáculo é o abandono do processo após a conversa inicial. Nery (2025) alerta que, sem um monitoramento constante das metas, o feedback vira uma mera formalidade que não gera melhorias reais. Por isso, os processos avaliativos só funcionam quando estão atrelados a metas alcançáveis e vêm acompanhados de um suporte que ajude o profissional a superar suas falhas.

O impacto real do feedback no desempenho da empresa depende, então, de critérios claros de avaliação, lideranças capacitadas e um monitoramento constante das metas pactuadas. Da mesma forma, o processo precisa ponderar a infraestrutura e os recursos fornecidos à equipe, o que evita sobrecarregar o funcionário como único responsável pelos indicadores da instituição. Desse modo, a prática deixa de ser uma mera avaliação isolada e se

consolida como um motor de crescimento profissional e institucional, desde que funcione de modo contínuo, planejado e amarrado à estratégia de gestão da organização.

5 CONCLUSÃO

No presente artigo foram apresentados estudos que abordam a importância do feedback como ferramenta de desenvolvimento de pessoas e melhoria do desempenho organizacional. As publicações analisadas demonstraram que essa prática contribui para o reconhecimento das competências profissionais, a identificação de dificuldades e o aperfeiçoamento das atividades realizadas pelos colaboradores. Também foram discutidos os principais fatores que interferem na sua aplicação, especialmente a comunicação entre líderes e liderados, a preparação dos gestores e a continuidade das avaliações.

A utilização do feedback representa um desafio para as organizações, principalmente quando os colaboradores apresentam resistência ao recebimento de críticas ou quando as lideranças não possuem preparo para conduzir as devolutivas. Entretanto, avaliações realizadas sem critérios claros e sem orientações sobre como melhorar o desempenho podem gerar insatisfação e comprometer as relações profissionais. Por esse motivo, a comunicação precisa considerar as dificuldades apresentadas pelos trabalhadores, reconhecendo suas capacidades e apontando possibilidades de aperfeiçoamento.

As informações recebidas pelos colaboradores sobre suas atividades permitem compreender quais resultados estão sendo alcançados e quais aspectos necessitam de mudanças. Por meio das orientações oferecidas pelos gestores, os profissionais podem rever suas práticas, desenvolver competências e melhorar a execução de suas responsabilidades. Esse acompanhamento também favorece o alinhamento entre as atividades individuais e os objetivos estabelecidos pela organização.

O feedback também apresenta contribuições para a gestão de pessoas, uma vez que possibilita aos gestores acompanhar o desempenho das equipes, reconhecer potencialidades e identificar necessidades de capacitação. Quando existe diálogo entre os envolvidos, a avaliação deixa de representar apenas uma cobrança por resultados e passa a oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional. A continuidade desse processo é fundamental para que as orientações sejam colocadas em prática e produzam mudanças na rotina de trabalho.

O estudo da importância do feedback permitiu compreender sua influência tanto no crescimento profissional dos colaboradores quanto no desempenho das organizações. A

comunicação clara, o reconhecimento das habilidades e o acompanhamento das dificuldades constituem aspectos importantes para o fortalecimento das relações de trabalho. Assim, os gestores precisam compreender que a valorização dos profissionais também envolve oferecer orientações que contribuam para sua evolução.

Os resultados apresentados permitiram alcançar o objetivo proposto pela pesquisa, demonstrando a importância do feedback para o desenvolvimento de pessoas e o aprimoramento organizacional. Entretanto, por se tratar de uma revisão bibliográfica, a análise ficou restrita às publicações selecionadas e às discussões encontradas na literatura, não contemplando a investigação direta das práticas de feedback em organizações específicas.

Recomenda-se que as empresas incorporem o feedback às suas práticas de gestão de pessoas, mantendo canais de comunicação abertos e preparando suas lideranças para oferecer avaliações claras, respeitosas e fundamentadas. Também é necessário acompanhar as orientações apresentadas e proporcionar condições para que os colaboradores desenvolvam suas competências. A adoção dessas medidas pode contribuir para relações profissionais mais satisfatórias, melhores condições de trabalho e resultados organizacionais mais consistentes.

REFERÊNCIAS

ANDRADE JÚNIOR, José Vicente de. **A relação entre liderança e clima organizacional**: estudo de caso em uma empresa brasileira digital. 2025.

AQUINO, Tainah Kaylla dos Santos *et al.* Mapeamento de processos de qualidade no setor de serviços em uma empresa de consultoria ambiental. **Revista Foco**, v. 18, n. 10, e9841, p. 1-24, 2025. DOI: https://doi.org/10.54751/revistafoco.v18n10-053.

ARAÚJO, Geovanna Vieira de. **Feedback contínuo como ferramenta de liderança**: um estudo em um órgão de TI de uma IES pública. 2025.

ASSIS, Mariana; BRAGA, Beatriz Maria. O feedback corporativo está em xeque? Estudo de caso em empresa de tecnologia. **Gestão & Regionalidade**, v. 40, e20248202, 2024. DOI: https://doi.org/10.13037/gr.vol40.e20248202.

CAETANO, José Martins dos Santos. A comunicação interna como um factor de motivação dos colaboradores dentro da organização. **Revista Conexão – Comunicação e Cultura**, v. 23, Dossiê Especial Moçambique, e026013, 2026. DOI: https://doi.org/10.18226/21782687.V23.N00.13.

CERON, Luís Felipe Christofano; VENANCIO, Gabriel Baia; RODRIGUES, Valdecir Cahoni. Reconhecimento e recompensa: como a falta de valorização afeta a produtividade e a cultura organizacional – análise da produção científica na base de dados de periódicos da CAPES. **Colloquium Socialis**, e255265, 2025.

CERUTTI, Joice Noeli da Cunha; ROSA, Josely Cristiane. Gestão de pessoas e feedback: contribuições para o desempenho e bem-estar no trabalho. **Revista da UNIFEBE**, v. 1, n. 33, 2025.

DUARTE, Alexander Fernandes *et al.* O feedback como ferramenta estratégica para o desenvolvimento e motivação dos colaboradores. **Revista DCS**, v. 23, n. 89, p. 1-19, 2026. DOI: https://doi.org/10.54899/dcs.v23i89.5414.

FABRICIO, Liridiane de Melo. **Implantação de metodologia de avaliação de desempenho 180º e cultura de feedback através do desenvolvimento da liderança**. 2024. Artigo (Especialização em Gestão de Talentos e Comportamento Humano) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2024.

FORTUNATO, Joelma Maria *et al.* **Sobrecarga versus satisfação no trabalho**: uma análise da relação e seus impactos entre gestoras e gestores em um campus de um Instituto Federal. 2025.

GALVÃO, Sarah Fantin de Oliveira Leite; CÂMARA, Haliny Torres de Oliveira. **Gestão empreendedora de pessoas**: conectando liderança, inovação e humanização. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2025.

GAMBARRA, Elizângela Araújo *et al.* Avaliação 360 como instrumento de feedback na preceptoria: desafios e possibilidades. **Revista DCS**, v. 23, n. 87, p. 1-14, 2026. DOI: https://doi.org/10.54899/dcs.v23i87.4609.

GATTI, Pedro Gross. **Desafios da gestão de pessoas em startups de tecnologia no Brasil**. 2024.

GONÇALVES, Alexandre Gabriel; SILVA JÚNIOR, Isaac Damacena; RODRIGUES, Matheus Alves de Farias. **Transformação organizacional**: estratégias para uma gestão de recursos humanos eficaz e humanizada. 2024.

HARTUIQUE, Helayni Cristina de Oliveira da Cunha *et al.* A influência do feedback formativo no desenvolvimento da autorregulação da aprendizagem na formação médica. **Saúde Coletiva**, v. 15, n. 94, p. 15399-15424, 2025. DOI: https://doi.org/10.36489/saudecoletiva.2025v15i94p15399-15424.

KUMENDA, José Simba. Importância da análise e descrição de cargos no processo de gestão de pessoas. **Revista Eletrônica Multidisciplinar de Investigação Científica**, v. 4, n. 20, 2025.

LAUREANO, Bruno Ramos; MONTE, Felipe de Paula; GOMES, Larissa Camerlengo Dias. O feedback do gestor como estratégia para maximização da produtividade da organização. **Revista ERR01**, São José dos Pinhais, v. 10, n. 4, p. 1-19, 2025. DOI: https://doi.org/10.56238/ERR01v10n4-030.

LIMA, Ana Paula Ramos Oliveira *et al.* Feedback: uma revisão de seu papel central nas metodologias de desenvolvimento de equipe. **Revista DCS**, v. 23, n. 94, p. 1-14, 2026. DOI: https://doi.org/10.54899/dcs.v23i94.6388.

MULANGUE, José. A importância do feedback construtivo para o desenvolvimento de habilidades nas empresas. **Revista Gestão e Conhecimento**, v. 18, n. 2, p. 1-12, 2024. DOI: https://doi.org/10.55908/RGCV18N2-010.

MUNIZ, Antonio; NEVES, Celiane. **Jornada do feedback**: construindo confiança e resultados com conversas estratégicas. Rio de Janeiro: Brasport, 2025.

NERY, Daniele Guimaraes de Castro. Gestão de desempenho e feedback contínuo: da avaliação tradicional ao modelo de desenvolvimento contínuo. **Revista Multidisciplinar Integrada**, v. 1, 2025.

PINHO, Aline; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Necessidades de aprendizagem no trabalho: relações com variáveis individuais e contextuais. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 41, e41508, 2025.

RIZZO, Lupercio Aparecido. **Ferramentas de gestão e desenvolvimento**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2024.

SIGAÚQUE, Mateus Johane. O papel do feedback no fortalecimento da bidireccionalidade da comunicação interna nas organizações. **Comunicologia**, v. 18, n. 1, p. 1-19, 2025.

SOUZA, Mariana Mayumi Pereira de; MARRA, Adriana Ventola. A comunicação não violenta como caminho para a racionalização subversiva: uma tecnologia social que transforma as organizações públicas. **Organizações & Sociedade**, v. 32, p. 32, 2025.