

**FACULDADE DE TECNOLOGIA ASSESSORITEC  
DEPARTAMENTO DE CURSOS SUPERIORES  
TECNOLOGIA EM GESTÃO DA QUALIDADE**

**ELDENICE AIRES DE CARVALHO**

**FEEDBACK CONSTRUTIVO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS:  
ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE RETORNO GERENCIAL  
E PERFORMANCE DE EQUIPES**

**JOINVILLE**

**2025**

**ELDENICE AIRES DE CARVALHO**

**FEEDBACK CONSTRUTIVO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS:  
ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE RETORNO GERENCIAL  
E PERFORMANCE DE EQUIPES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Cursos Superiores da Faculdade de Tecnologia Assessoritec como requisito para a obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão da Qualidade.

Orientador: Prof. Katiana da Silva Estevam.

**JOINVILLE**

**2025**

**ELDENICE AIRES DE CARVALHO**

**FEEDBACK CONSTRUTIVO E DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS:  
ANÁLISE DA RELAÇÃO ENTRE RETORNO GERENCIAL  
E PERFORMANCE DE EQUIPES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Departamento de Cursos Superiores da Faculdade de Tecnologia Assessoritec como requisito para a obtenção do grau de Tecnólogo em Gestão da Qualidade.

Joinville, 03 de dezembro de 2025.

---

Prof. Me. Katiana da Silva Estevam (Orientador)  
Faculdade de Tecnologia Assessoritec (FTA)

---

Prof. Me. Leiliani Petri Marques  
Faculdade de Tecnologia Assessoritec (FTA)

---

Prof. Me. Vilmar da Silva  
Faculdade de Tecnologia Assessoritec (FTA)

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, que me permitiu chegar até aqui a toda minha família.

Agradeço especialmente ao meu esposo Francisco que desde o princípio me incentivou e me apoiou nas minhas escolhas, e por estar sempre comigo, abrindo mão de algumas coisas para que eu pudesse conquistar meu sonho.

Agradeço a minha irmã Elielma que me ajudou desde o início contribuindo e por sempre com meu aprendizado.

Agradeço aos meus colegas de curso, que que fizeram parte da minha trajetória.

Agradeço aos meus professores, que contribuíram para meu aprendizado durante o curso.

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para minha formação acadêmica.

*“Se a educação sozinha não transforma a sociedade, sem ela tampouco a sociedade muda.”*

*Paulo Freire*

## RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso tem como objetivo analisar a importância do reconhecimento no ambiente de trabalho e seus impactos sobre a motivação, o desempenho e o comprometimento dos colaboradores. O estudo foi desenvolvido a partir de uma abordagem quantitativa, com aplicação de questionário a profissionais do setor comercial de Pedreiras (MA), buscando compreender como o reconhecimento influencia a satisfação e o engajamento no contexto organizacional. A fundamentação teórica baseia-se em autores que discutem a motivação humana, a valorização profissional e o comportamento organizacional, destacando que o reconhecimento atua como um dos principais fatores de estímulo à produtividade e à permanência no emprego.

Os resultados apontam que a maioria dos entrevistados reconhece o valor do reconhecimento para o desempenho individual e coletivo, porém afirma recebê-lo de forma esporádica ou inexistente. Essa discrepância revela que, embora os gestores compreendam a relevância do tema, ainda há falhas na aplicação de práticas de valorização consistentes e transparentes. Verificou-se também que a ausência de reconhecimento pode gerar desmotivação, queda na produtividade e aumento na rotatividade, afetando diretamente os resultados organizacionais.

O estudo conclui que o reconhecimento deve ser incorporado como parte da cultura e da estratégia de gestão de pessoas, indo além das recompensas financeiras e abrangendo elogios, feedbacks positivos e oportunidades de crescimento profissional. Ao promover uma cultura de valorização e respeito, as organizações fortalecem o vínculo com seus colaboradores, estimulando o comprometimento e o desempenho sustentável.

**Palavras-chave:** reconhecimento; motivação; engajamento; desempenho organizacional; valorização profissional.

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1– Feedback como ferramenta indispensável para melhoria do desempenho das organizações
- Figura 2– Feedback como fator motivacional
- Figura 3– Reconhecimento
- Figura 4– Confiança e Companheirismo
- Figura 5– Remuneração
- Figura 6– Ambiente e Condições de Trabalho
- Figura 7– Trabalho em Equipe
- Figura 8– Questionário aplicado aos gestores
- Figura 9– Perfil dos entrevistados
- Figura 10– Fatores relevantes na comunicação
- Figura 11– Reconhecimento dos colaboradores x Desempenho individual e coletivo
- Figura 12– Recebe reconhecimento pelo seu trabalho
- Figura 13– Decisão de mudar de emprego por falta de reconhecimento

## SUMÁRIO

<b>1. OBJETIVOS</b> .....	16
1.1.OBJETIVO GERAL .....	16
1.2.OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
<b>2. INTRODUÇÃO</b> .....	17
<b>3. REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	<b>18</b>
3.1.Origem e Conceito do Feedback.....	18
3.2.A importância do feedback.....	20
3.3.Feedback, engajamento e motivação dos colaboradores .....	21
3.4.Feedback construtivo e a melhoria do desempenho da equipe. ....	23
3.4.1.Feedback Positivo e Negativo .....	25
<b>4. MATERIAIS E MÉTODOS</b> .....	28
4.1.Procedimentos Metodológicos .....	29
4.2.Apresentação dos Estudos Seleccionados Conforme Estratégia Metodológica .	30
<b>5. RESULTADOS</b> .....	34
5.1.Reconhecimento no Ambiente de Trabalho (Barros e Matos, 2015).....	34
5.2.A Colaboração da Motivação para o Desenvolvimento Empresarial (Lima et al., 2017) .....	36
5.3.O feedback como processo de aprendizagem organizacional (Ullmann e Fumagalli, 2018).....	38
5.4.A comunicação interna em uma empresa prestadora de serviços de saúde e a sua influência no comprometimento organizacional (Jesus et al., 2020) .....	40
5.5.O impacto do reconhecimento na motivação e engajamento de colaboradores (Vieira, 2025).....	42
<b>6. CONCLUSÕES</b> .....	45
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>47</b>

## 1. OBJETIVOS

### 1.1. OBJETIVO GERAL

- Analisar a importância do feedback como instrumento de gestão, visando compreender sua contribuição para a melhoria do desempenho da equipe.

### 1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar os benefícios do feedback no engajamento e na motivação dos colaboradores.
- Avaliar o impacto do feedback no desenvolvimento de competências individuais e coletivas.
- Analisar a relação entre o feedback construtivo e a melhoria do desempenho da equipe.

## 2. INTRODUÇÃO

O feedback é hoje reconhecido como uma ferramenta central na gestão de pessoas, capaz de promover aprendizagem, corrigir rotas, fortalecer vínculos e alinhar comportamentos individuais aos objetivos organizacionais. Mais do que uma devolutiva pontual sobre desempenho, o feedback — quando estruturado e contínuo — funciona como um mecanismo de desenvolvimento de competências, instrumento de motivação e alavanca para a melhoria do desempenho coletivo. Em ambientes organizacionais contemporâneos, caracterizados por demandas de adaptabilidade e colaboração, compreender como o feedback atua sobre o engajamento e a eficácia das equipes torna-se imprescindível para gestores e formuladores de políticas de gestão de pessoas.

O presente Trabalho de Conclusão de Curso adota a **revisão bibliográfica** como método principal. Foram selecionadas e analisadas publicações científicas e técnicas relevantes para o tema, consultadas em bases como SciELO e Google Acadêmico, no recorte temporal de 2015 a 2025, assim como estudos de caso e artigos clássicos que fundamentam o conceito de feedback e sua relação com engajamento e desempenho. A seleção dos materiais considerou critérios de pertinência temática, atualidade e contribuição empírica ou conceitual ao tema. A análise procedeu por síntese temática: identificação de categorias recorrentes (benefícios do feedback, impacto em competências, práticas de feedback construtivo e efeitos sobre desempenho de equipe) e comparação crítica entre achados empíricos e proposições teóricas.

A relevância deste estudo é dupla. No plano acadêmico, a revisão organiza e integra evidências recentes sobre os mecanismos pelos quais o feedback influencia motivação, desenvolvimento de competências e performance coletiva, apontando lacunas para pesquisas futuras. No plano prático/gerencial, o trabalho fornece subsídios para gestores implementarem práticas de feedback mais eficazes — desde formatos e periodicidade até recomendações sobre formação de lideranças — com impacto direto na retenção, produtividade e clima organizacional.

### 3. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão da literatura tem como objetivo apresentar os principais conceitos e estudos que fundamentam este trabalho. Para isso, são analisadas pesquisas anteriores que discutem a relevância do feedback como instrumento de gestão, destacando sua origem, seus desdobramentos conceituais e sua importância para o desenvolvimento das organizações e dos indivíduos. Esse levantamento teórico permite compreender como diferentes autores abordam o tema, fornecendo subsídios para a construção do referencial que sustenta a pesquisa.

Nesta seção, são apresentados a evolução dos conceitos, a importância atribuída ao feedback no contexto organizacional e sua relação direta com o engajamento e a motivação dos colaboradores. A partir dessa análise, busca-se evidenciar de que forma o feedback se consolidou como prática estratégica de gestão de pessoas, contribuindo para o alinhamento de objetivos, a melhoria de desempenho e a criação de um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo.

#### 3.1. Origem e Conceito do Feedback

A expressão feedback é originária do inglês e consiste na união das palavras feed (alimentar) e back (de volta). Traduzindo sua interpretação para o português, feedback pode ser considerado como o ato de realimentar ou responder uma ação ou atuação de um líder, cliente, empreendedor, empregador, trabalhador ou outra pessoa que seja analisada pelo que desempenha, na esfera profissional ou social (IBC, 2019); (Duarte, 2019) citado por Lima (2021).

Cada vez mais comum na vida cotidiana das organizações, o Feedback é um termo em inglês, utilizado para identificar uma ferramenta de gestão amplamente empregada pelos gestores. Pode ser definido como uma ação de controle retroativo, estando presente não somente em questões profissionais, como também pessoais. Popularmente, também pode ser considerado como uma fonte de informação sobre o estado de um sistema. (Luz, 2003 citado por Felipe et. al, 2024)

Stone e Heen (2016, p. 15) relatam a origem do termo “feedback”: em 1860, durante a Revolução Industrial, em sistemas mecânicos e depois da Segunda Guerra Mundial (1939), nas relações de trabalho:

O termo “feedback” – correspondente a “realimentação” em português – foi cunhado na década de 1860, durante a Revolução Industrial, para designar

modo como a produção de energia, a quantidade de movimento ou os sinais de saída retornam ao ponto de partida num sistema mecânico. Em 1909, Karl Braun, ganhador do prêmio Nobel, usou a expressão para designar as conexões e os loops de um circuito eletrônico. Uma década depois, a nova palavra “feedback” estava sendo usada para nomear a circulação do som (microfonia) num sistema de amplificação.

Em dado momento, depois da Segunda Guerra Mundial, o termo começou a ser usado em relações de trabalho, no que tangia às pessoas e a seu desempenho profissional. (Stone e Heen, 2016, p. 15)

O termo feedback foi originalmente cunhado na área de biologia para referir-se ao processo de resposta que o organismo realiza após interagir em seu ambiente (Santos, 2012 citado por Faria, 2017).

O conceito de feedback é definido como a comunicação feita entre duas ou mais pessoas, na qual uma delas é avaliada pelos demais com relação às suas ações, comportamentos, tarefas, entre outros.

Segundo Eliana Pita (2014) citado por Faria (2017), há muitas definições, mas o conceito comum em todas elas é de que o feedback é o processo de fornecer informações com o objetivo de melhorar o desempenho futuro do indivíduo ou do grupo.

O tema feedback é recorrente nas organizações, uma vez que é um processo por meio do qual líderes e liderados, pares e demais stakeholders estabelecem relações transparentes e valiosas para o desenvolvimento pessoal e profissional, convergindo para o sucesso organizacional. Em gestão de pessoas, o termo feedback consiste em oferecer informações para o funcionário a respeito de seu desempenho, conduta ou ação executada, com o intuito de orientar, reorientar e/ou estimular ações de melhoria (Costa et al., 2009, p. 115 citado por Ullmann e Fumagalli, 2018).

O feedback deve ser entendido como uma estratégia para o desenvolvimento de pessoas, estimulando a aprendizagem e a capacidade de adaptação, essenciais para o sucesso das organizações do Século XXI. Além de gerar comprometimento, o processo de feedback deve desencadear uma série de ações por parte da empresa, no intuito de oferecer treinamento e suporte para que o colaborador siga buscando e alcançando seus objetivos, tanto profissionais como pessoais. (Ulrich, 1998 citado por Ullmann e Fumagalli, 2018)

Segundo Pontes (2017) citado por Felipe et. al (2024), saber como lidar com os diversos perfis e características diferentes, pode se tornar muitas vezes um grande desafio para os gestores. Considerada como uma das principais ferramentas de

gestão, a técnica do feedback tem sido cada vez mais aplicada, para orientar e avaliar o desempenho de funcionários, e para melhorar e facilitar a comunicação e o relacionamento entre líderes e liderados de uma organização. Com a promessa de promover equipes mais fortes e qualificadas, as empresas têm buscado no feedback o caminho para se alcançar o resultado esperado.

Essas práticas contribuem significativamente para elevar o nível de engajamento e a produtividade da equipe. Além disso, constituem uma fonte estratégica de informações que permite monitorar o progresso individual, detectar falhas nos processos e antecipar possíveis obstáculos. Com isso, torna-se possível propor soluções preventivas, reduzindo a ocorrência de erros e a necessidade de retrabalho.

### 3.2. A importância do feedback

Entender a importância do feedback, contribui para a construção de um bom líder. Grande parte dos executivos bem-sucedidos entendem a necessidade de um feedback constante, confiável e construtivo (Booher,1999 citado por Arruda, Chrissostomo e Rios, 2010 citado por Barros e Matos, 2015).

A importância de receber o feedback está em possibilitar ao funcionário compreender como está desempenhando suas atividades, reconhecer seus pontos fortes, identificar aspectos que precisam ser melhorados e, assim, alinhar suas ações aos objetivos da organização. Esse processo favorece o aprendizado contínuo, o desenvolvimento profissional e o aumento da motivação e da produtividade.

O feedback bem aplicado traz diversas contribuições. Turci (2013) citado por Barros e Matos (2015) menciona que a prática de realizar o feedback também é importante pela construção de valores e aumenta o sentimento de satisfação de quem recebe o feedback. Os sentimentos de satisfação podem ser percebidos em vários aspectos tais como aumento da autoconfiança, da valorização, no crescimento profissional, no fortalecimento da relação entre funcionário e gestor etc.

Dar e receber feedbacks são necessidades humanas que permitem avaliar as possíveis correções ou identificar o que está correto. Souza (2008) citado por Barros e Matos (2015) afirma que essas práticas facilitam a construção de relacionamentos autênticos e cria um clima de compreensão mútua, empatia, além de facilitar o controle dos objetivos organizacionais que há a pretensão de atingir.

Em regra, feedback é um instrumento de comunicação muito usado para realizar avaliações e esclarecer opiniões sobre pessoas, empresas e profissionais. Quando um cliente explica como quer ser atendido, quando um professor mostra a um aluno formas de alcançar mais conhecimento ou quando um colega de trabalho sugere algo para facilitar a rotina de outro, praticam feedbacks (Schein, 2019); (Miguel, 2020) citado por Barros e Matos (2015)

Hastings e Potter (2005, p. 101) citado por Faria (2017), salientam que precisamos construir sistemas de feedback precisos, francos e confiáveis. Um líder de equipe precisa criar um ambiente de aprendizagem no qual os membros de equipe sejam completamente valorizados, ouvidos e respeitados.

A aplicação de feedback com qualidade implica diretamente na motivação dos funcionários, bem como a falta dele pode contribuir para desmotivação, além da dificuldade em alcançar o objetivo proposto. Souza (2008) citado por Barros e Matos (2015) confirma esse fato, afirmando que o feedback recebido dos superiores influi diretamente nos níveis de satisfação e motivação dos funcionários. Por se tratar de uma via de mão dupla, somente o gestor não garante o sucesso do feedback, pois além do papel fundamental do gestor, existe o papel essencial do protagonista do feedback, e esse protagonista é o funcionário.

### 3.3. Feedback, engajamento e motivação dos colaboradores

Considerada como uma das principais ferramentas de gestão, a técnica do feedback tem sido cada vez mais aplicada, para orientar e avaliar o desempenho de funcionários, e para melhorar e facilitar a comunicação e o relacionamento entre líderes e liderados de uma organização. Saber como lidar com os diversos perfis e características diferentes, pode se tornar muitas vezes um grande desafio para os gestores. (Pontes, 2017 citado por Felipe et. al (2024).

Para transformar o profissional não engajado em engajado é preciso que o líder esclareça a intenção de retê-lo, reconheça e demonstre o que está fazendo bem, pontuando as oportunidades de melhorias. Para o profissional não engajado é necessário verificar a promessa e descrever o que foi observado. (Marques, 2013 citado por Lima (2013).

O engajamento é uma condição desejável que favorece o desempenho individual e organizacional, pois empregados engajados são aqueles que estão física,

cognitiva e emocionalmente conectados com seus papéis no trabalho. Assim, o engajamento pode ser definido como um estado psicológico positivo e gratificante em relação ao trabalho, caracterizado por vigor, dedicação e absorção. (Schaufeli e Bakker, 2003 citado por Felipe et. al (2024)

Segundo Gallup (2021) citado por Vieira (2025), empresas com altos níveis de engajamento dos funcionários tem a ter um desempenho superior em comparação com aquelas com baixo engajamento, resultado em maiores lucros e uma melhor experiência do cliente, o engajamento dos colaboradores não é algo que se limita ao aumento da produtividade ele é a chave para a satisfação no trabalho é consequente para o sucesso de qualquer organização.

Um profissional engajado “veste a camisa”, faz as tarefas pensando na equipe e sempre está disposto a ajudar. É quando o funcionário transmite grande disposição, é proativo, pratica os valores da empresa, sugere melhorias e tem capacidade de execução superior em relação aos demais (Marques, 2013 citado por Lima, 2013).

Uma equipe engajada beneficia a empresa. Os profissionais engajados obtêm mais sucesso e são destaques no mercado. Por isso é importante que as organizações estimulem o engajamento de seus profissionais, propondo cargos e projetos desafiadores, ambiente de trabalho positivo, salários compatíveis, benefícios atrativos, programas de recompensa, entre outros (Lucena, 2012 citado por Lima, 2013).

Conseguir motivar uma pessoa para que saia da sua zona de conforto e se mobilize para agir é exatamente o que é chamado de engajamento. Por definição, o engajamento está ligado diretamente à motivação. Engajamento não se compra. Para aumentar o engajamento é preciso permitir que o trabalhador se adeque à sua função e suas competências ao que gosta (Recruto, 2013 citado por Lima, 2013).

Os gestores confundem motivação com engajamento, fazendo com que programas motivacionais fracassem e acabando por ignorarem o que leva as pessoas ao engajamento (Carmello, 2012 citado por Lima, 2013). A motivação acontece por fatores internos e pessoais, ou seja, seus valores e crenças. Já o engajamento é guiado pela motivação interna e aspectos externos frente ao trabalho, levando o funcionário a estar interessado em contribuir pelo sucesso dos negócios, motivado e disposto a superar o exigido por seu cargo.

A motivação é o tema mais variado nos meios de comunicação. O assunto é recorrente, pois as empresas anseiam cada vez mais, por aprender a motivar suas

equipes. O engajamento está ligado diretamente à motivação. Observa-se que a motivação não se limita à compensação financeira. Para aumentar o engajamento, é importante permitir que o colaborador adeque sua função às suas competências (Recruto 2013 citado por Lima, 2013).

Portanto ela nasce da interação entre o sujeito e o meio ambiente. Quando não há motivação é muito difícil atingir os objetivos e metas. Nessa linha, a questão do bem-estar dos colaboradores ganha espaço nas organizações, sendo necessário adequar o ambiente de trabalho. Isto é, um local tranquilo e com foco nas atividades profissionais. (Santos; Almeida; Valentim, 2011 citado por Lima, 2013).

As pessoas são diferentes entre si, interagem com a própria personalidade e motivação de formas diferentes. Pode-se apresentar, apesar das dificuldades, uma série de recomendações que, se aplicadas, poderão de alguma forma influir na motivação dos funcionários (Gil, 2011 citado por Lima, 2013)):

- Valorize as pessoas;
- Reconheça seus avanços;
- Encoraje a iniciativa;
- Ofereça incentivo;
- Enriqueça as funções;
- Delegue autoridade;
- Faça avaliações;
- Promova mudanças.

As pessoas são motivadas pela vontade de satisfazerem seus desejos e necessidades. O segredo da mudança é identificar o que motiva o profissional. Ninguém motiva pessoas, elas são motivadas para agir e obter resultados, pois quem faz algo o faz por duas razões: obter resultado desejável ou evitar um resultado indesejável. São as pessoas que devem desejar o sucesso (GIL, 2011 citado por Lima, 2013).

#### 3.4. Feedback construtivo e a melhoria do desempenho da equipe.

O feedback é considerado uma ferramenta útil para indicar quando as coisas estão a caminhar na direção certa ou para redirecionar problemas de desempenho. De acordo com Hamzah et al. (2021) citado por Mulangue (2024), o feedback

construtivo é um elemento essencial para que as pessoas saibam onde estão e para onde ir, em termos de expectativas e objetivos, os seus e os das organizações.

O feedback é desempenhado quando um indivíduo comunica a outro o que compreende sobre a sua atuação e como tal circunstância pode melhorar. Consequentemente, o feedback causa melhorias, pois, permite o autor de determinada performance identificar determinado ponto a ser aprimorado ou corrigido (Oliveira, 2019 citado por Lima (2021).

O objetivo do feedback é fornecer orientação, informação de forma útil, para apoiar um comportamento eficaz ou para orientar alguém de volta ao caminho certo para um desempenho bem-sucedido. (Silvervang et al., 2021 citado por Mulangue, 2024)

Não existem somente feedbacks verbais, pois, a comunicação que ocorre sobre o contexto de análise de determinada realização pode ocorrer com expressões, gestos ou reações, os quais, podem demonstrar uma opinião positiva ou negativa, bastando isso para ocasionar um impacto que gere mudanças ou engaje mais aprimoramentos (IBC, 2019); (Duarte, 2019) citado por Lima (2021).

Uma das estratégias principais do feedback é focar-se no comportamento do funcionário em vez na pessoa e, o feedback não deve ser um ataque pessoal, mas sim uma avaliação objetiva do comportamento que precisa ser alterado (Warrilow et al., 2020 citado por Mulangue, 2024). Por exemplo, deve-se afirmar em vez de designar o funcionário de “preguiçoso”, afirmar que, “Perdeu o prazo para enviar o relatório, o que provocou atrasos no projeto.”, de uma forma mais construtiva e positiva, ao entregar o feedback. Outra estratégia de um feedback construtivo é dar sugestões e apoio para ajudar a melhorar, em vez de criticar ou culpar, ou fornecer recursos para melhorar (Warrilow et al., 2020 citado por Mulangue, 2024)

O feedback construtivo permite aos gestores criarem condições para a qualidade de vida no trabalho e como consequência desenvolvimento de habilidades para suas equipes, de tal forma que os gestores comprometidos acabam retendo talentos e definindo as melhores políticas para seus colaboradores.

Desse modo, traz a junção das avaliações positivas e negativas e tem como foco apontar uma solução. Todavia, ocorre quando são realizados simultaneamente feedbacks positivos e negativos com intuito de contribuir para o desenvolvimento de quem os recebe, uma vez que, aconselha, direciona ou aponta uma possível forma de resolver o problema analisado (IBC, 2019); (Duarte, 2019) citado por Lima (2021).

O feedback sobre o desempenho pode motivar os colaboradores a melhorarem, pois fornece informações sobre sua posição no sistema de incentivos da organização. Com isso, os indivíduos podem ajustar seu comportamento para obter melhores resultados. Nesse sentido, o feedback atua como um complemento aos incentivos.

O desenvolvimento de equipes eficazes refere-se ao processo de formar ou melhorar um grupo de pessoas para que elas possam trabalhar juntas de maneira harmoniosa e alcançar objetivos comuns. Manter uma comunicação aberta e clara é vital para o sucesso da gestão de equipes, isso inclui fornecer feedback e estar aberto para ouvir preocupações. A transparência ajuda a evitar mal-entendidos e fortalece a coesão do grupo (França, 2024).

Cada equipe possui suas particularidades, podendo ser necessário adaptar as metodologias de trabalho. A inovação e a capacidade de adaptação são fundamentais para superar novos desafios. Além disso, um bom gestor deve avaliar o desempenho da equipe de forma justa e construtiva. Essa avaliação envolve reconhecer os resultados alcançados e identificar pontos a serem melhorados. Uma boa gestão fomenta o desenvolvimento contínuo e a conquista de resultados duradouros (França, 2024).

#### 3.4.1. Feedback Positivo e Negativo

A prática do sistema de feedback na empresa é um dos pilares para ajudar na gestão de pessoas. Mas deve-se saber dar e receber avaliações de forma correta. Essa prática além de corrigir erros, pode trazer melhoras na qualidade de desempenho dos funcionários e melhoria nos resultados para a empresa (Benner, 2023 citado por Lima et. al, 2024).

É fundamental compreender que o feedback pode ser positivo ou negativo, essa conversa pode envolver elogios, conselhos, pode ser um reconhecimento pelo bom trabalho prestado e, se não for, certamente trará informações positivas que poderão levar ao crescimento. É importante saber que esse retorno, seja positivo ou negativo, sempre terá a sua importância (Instituto Brasileiro de Coaching, 2024).

Sabe-se que o ser humano ama receber elogios e tem aversão a críticas. Porém, todas as pessoas possuem pontos que podem ser aperfeiçoados e até se transformarem em uma qualidade. Dessa forma, é conveniente ser grato aos

feedbacks negativos ou positivos, são eles que mostram onde uma pessoa deve melhorar e se aperfeiçoar. Como se pode ver, o feedback tem uma importância muito grande para os colaboradores e traz consequências diretas para a empresa (Instituto Brasileiro de Coaching, 2024).

O feedback positivo é essencial para os colaboradores porque reconhece e valoriza seus esforços, aumentando a autoestima, o engajamento e a motivação no trabalho. Quando feito em público, esse reconhecimento ainda inspira outros profissionais a buscarem melhores resultados, criando um ambiente mais colaborativo, produtivo e saudável.

O feedback negativo é aquele que aponta algo a melhorar, e, portanto, deve ser feito com sensatez, cautela e bom senso. Existem diversas formas de comunicar algo negativo sem que o teor ofenda ou desanime uma pessoa (Oliveira, 2019 citado por Lima, 2021).

Embora tenha carga negativa, o feedback que aponta circunstâncias ou comportamentos ineficazes é extremamente necessário porque coopera com as melhorias das organizações e dos aspectos profissionais (Zanbol; Perini, 2020).

Paschoal (2006, p. 95) ressalta que é fundamental considerar que a avaliação formal periódica não substitui o diálogo e o fornecimento rotineiro de feedback ao colaborador:

Os retornos são necessários, tanto para elogiar como para reprovar. Se não gostamos de algo, devemos dizê-lo, com todo respeito, focando o fato e não a pessoa. Esse momento tem que gerar dividendos positivos e crescimento e não ressentimentos e distanciamento; há que se caminhar para a frente e não para trás.

Neste sentido, torna-se relevante para o profissional, pois, ao sentir que a organização aceita seu desenvolvimento, que o valoriza, passando-lhe informações efetivas sobre seu desempenho, com intuito de contribuir com sua melhoria, este se torna mais determinado e dá o melhor de si. (Oliveira, 2019 citado por Lima, 2021)

Feedback e o desenvolvimento de competências individuais e coletiva

Entender o que é competência é o ponto de partida para desenharmos o futuro das nossas organizações, dos profissionais e da sociedade. Competência tornou-se o grande achado das organizações e das pessoas que querem fazer a diferença no mundo” (Resende, 2003, p. 1 citado por Assumpção, 2011)

O feedback é uma estratégia importante para desenvolver competências, pois ajuda no crescimento profissional ao mostrar acertos e pontos de melhoria com base

na percepção dos outros. Isso permite ajustar ações, melhorar resultados e facilita o aprendizado contínuo.

O desenvolvimento de competências exige planejamento e o uso de ferramentas que apoiem esse processo. Estratégias que promovem o diálogo tornam esse desenvolvimento mais eficaz, pois a trajetória profissional envolve desafios, melhorias e aprendizado contínuo. Reconhecer capacidades e lacunas é essencial para identificar áreas mais receptivas ou difíceis a novos aprendizados e mudanças de comportamento.

#### 4. MATERIAIS E MÉTODOS

O presente estudo caracteriza-se como uma **pesquisa de natureza qualitativa e exploratória**, desenvolvida sob a forma de uma pesquisa bibliográfica. No que se refere à metodologia, fundamenta-se em referenciais como Pereira (2008), que afirma que "a pesquisa qualitativa busca compreender a realidade social a partir da perspectiva dos sujeitos envolvidos, permitindo uma análise mais profunda dos fenômenos" (p. 45). Essa abordagem é especialmente útil em estudos que envolvem a dinâmica de equipes, pois permite captar as nuances do feedback e como ele é percebido pelos membros da equipe.

De acordo com Pereira (2008), "a pesquisa qualitativa é um método que se propõe a investigar a complexidade dos fenômenos sociais, buscando compreender as significações e interpretações que os indivíduos atribuem às suas experiências" (p. 32). A compreensão dessas significações é fundamental para identificar como o feedback pode ser utilizado como uma ferramenta de melhoria no desempenho coletivo. Além disso, Pereira (2008) ressalta que "a escolha do método de pesquisa deve estar alinhada aos objetivos do estudo, considerando as características do objeto de investigação" (p. 50).

No contexto da pesquisa sobre feedback, isso implica que a metodologia adotada deve ser capaz de explorar não apenas a eficácia do feedback, mas também as percepções e reações dos colaboradores em relação a ele.

Assim, a pesquisa qualitativa se mostra adequada para investigar como o feedback pode influenciar a motivação e o desempenho da equipe, contribuindo para um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo. Nesse contexto, o estudo busca compreender a importância do feedback na melhoria do desempenho da equipe, investigando como essa prática pode impactar a motivação e a eficácia dos colaboradores.

O tema tem importante relevância acadêmico-científica porque a comunicação eficaz e o feedback construtivo são fundamentais para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

A partir de uma análise teórica fundamentada em autores que abordam a temática, como Pereira (2008), que discute a metodologia da pesquisa e a importância da compreensão dos fenômenos sociais, e outros especialistas em gestão e

comportamento organizacional, este estudo pretende contribuir para a discussão sobre práticas de feedback e seu papel na performance das equipes.

#### 4.1. Procedimentos Metodológicos

Adotamos como instrumento de coleta de dados, duas das principais bases de dados acadêmicas Scielo e Google Acadêmico. Essas bases de dados foram escolhidas por sua ampla cobertura de periódicos e artigos científicos de alta qualidade. Adicionalmente a busca por sites relevantes da indústria e de empresas especializadas no assunto, também foi utilizada como método de busca de informações sobre o assunto.

Para seleção dos termos de busca, foram utilizados termos como "feedback", "engajamento de colaboradores", "feedback positivo", "comunicação organizacional"; "comunicação interna"; "desempenho de equipes". Esses termos foram escolhidos com o objetivo de cobrir uma ampla gama de tópicos pertinentes, garantindo que a pesquisa fosse abrangente.

A pesquisa selecionou artigos do ano de 2015 a 2025 afim de capturar as tendências mais recentes e relevantes no assunto, refletindo as mudanças e inovações ao longo do período. Após a coleta inicial dos artigos, foi realizada uma triagem minuciosa para garantir que apenas os estudos mais relevantes fossem incluídos na análise. Nesse sentido, os artigos foram avaliados com base em sua relevância para os temas abordados e sua contribuição para o entendimento dos desafios e oportunidades.

A estratégia de seleção dos artigos tem como objetivo definir a tendência do tema ao longo dos anos, no período de 2015 a 2025, traçando uma trajetória de estudos e aplicações práticas que contribuem para compreender a evolução das práticas de gestão de pessoas e comunicação nas organizações.

Essa análise permite identificar como conceitos como motivação, engajamento, reconhecimento e feedback têm sido abordados em contextos reais, evidenciando o fortalecimento de uma cultura organizacional mais participativa e voltada para o desenvolvimento humano.

Tabela 1. Detalhamento dos Assuntos Relacionados aos Termos de Busca

<b>Termo de Busca</b>	<b>Assuntos Selecionados</b>	<b>Autor / Ano</b>
Engajamento de colaboradores	O impacto do reconhecimento na motivação e engajamento de colaboradores	<b>Vieira (2025)</b>
Comunicação organizacional; Comunicação interna	A comunicação interna em uma empresa prestadora de serviços de saúde e sua influência no comportamento organizacional	<b>Jesus et al. (2020)</b>
Feedback construtivo; Feedback	O feedback como processo de aprendizagem organizacional	<b>Ullmann e Fumagalli (2018)</b>
Motivação	A colaboração da motivação para o desenvolvimento empresarial: um estudo de caso na Brasil Veículos	<b>Lima et al. (2017)</b>
Comunicação organizacional; Comunicação interna	A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais	<b>Barros e Matos (2015)</b>

Fonte: Autor (2025)

A seleção de estudos de caso possibilita observar a aplicação prática dessas estratégias em diferentes setores, oferecendo uma visão abrangente sobre os resultados alcançados e as boas práticas adotadas. Dessa forma, a revisão evidencia a importância da integração entre comunicação, reconhecimento e feedback como fatores essenciais para o engajamento e a performance dos colaboradores, bem como para a consolidação de ambientes organizacionais mais produtivos e colaborativos.

Em síntese, a metodologia utilizada neste estudo foi projetada para garantir a inclusão dos artigos mais relevantes e recentes, utilizando uma combinação de termos de busca cuidadosamente selecionados e múltiplas bases de dados.

#### 4.2. Apresentação dos Estudos Selecionados Conforme Estratégia Metodológica

No estudo de caso proposto por **Barros e Matos (2015)**, os autores analisaram a percepção dos colaboradores do comércio sobre o reconhecimento no ambiente de trabalho, identificando sua influência direta na motivação, no engajamento e na permanência nas empresas.

Os resultados indicaram que a maioria reconhece a importância dessa prática, embora o reconhecimento ainda ocorra com pouca frequência. O artigo destaca que o reconhecimento genuíno, vindo tanto de líderes quanto de colegas, fortalece vínculos, melhora o clima organizacional e promove maior produtividade. Assim, evidencia-se que valorizar o colaborador é um fator estratégico essencial para o desempenho e a sustentabilidade das organizações.

No estudo de **Lima et al. (2017)**, os autores investigaram o nível de motivação dos colaboradores da empresa Brasil Veículos e como essa motivação se relaciona com o desempenho e os resultados organizacionais. Mediante aplicação de questionários e entrevistas, o trabalho identificou os principais fatores motivacionais (como reconhecimento, crescimento profissional e ambiente de trabalho), além das barreiras percebidas.

Os resultados mostraram que existe uma valorização alta desses elementos pelos colaboradores, mas que nem sempre eles são efetivamente praticados pela empresa. O artigo demonstra que a motivação não é somente um impulso individual, mas um componente estratégico que pode influenciar a produtividade, a retenção de pessoas e o clima organizacional. O estudo reforça que intervenções voltadas à valorização, comunicação e engajamento são essenciais para que a motivação vire um diferencial competitivo prático no contexto empresarial.

**Ullmann e Fumagalli (2018)**, analisaram o papel do feedback no desenvolvimento de líderes intermediários em uma Central de Cooperativas de Crédito de Santa Catarina. Por meio de questionários aplicados a gestores, o artigo investigou práticas, percepções e desafios na aplicação do feedback e do *feedforward*.

Os resultados apontaram que, embora os líderes reconheçam a importância do feedback como ferramenta de desenvolvimento e engajamento, ainda há falta de preparo e de frequência na sua aplicação. O trabalho reforça que o feedback, quando bem conduzido, é essencial para a aprendizagem organizacional, o fortalecimento da comunicação e o aprimoramento contínuo das equipes.

Já o estudo de **Jesus et al. (2020)**, se deu em uma empresa de serviços na Serra Gaúcha e avaliou como a comunicação interna influencia o comprometimento dos funcionários. Os autores utilizaram uma abordagem qualitativa com entrevistas semiestruturadas. Os entrevistados apontaram que a comunicação clara, bem estruturada e fluida é percebida como essencial para o alinhamento dos objetivos organizacionais e o fortalecimento do engajamento.

Entretanto, o estudo também identificou dificuldades, como falhas na comunicação entre setores, lacunas nos canais informais e ruídos na transmissão de informações. Ao fim, o artigo conclui que investir em práticas de comunicação interna eficazes contribui para fortalecer o comprometimento dos colaboradores e para uma gestão mais participativa e transparente.

Por último, o estudo selecionado de **Vieira (2025)**, investigou como o reconhecimento influencia a motivação e o engajamento dos colaboradores do comércio local em Pedreiras (MA). Por meio de questionários aplicados a 27 trabalhadores, identificou-se que o reconhecimento é amplamente valorizado, mas pouco praticado nas empresas.

Os resultados mostram que o reconhecimento, quando genuíno e frequente, fortalece vínculos entre líderes e equipes, aumenta o desempenho e reduz a rotatividade. Além disso, a pesquisa evidencia que colaboradores preferem formas de reconhecimento tanto materiais (como bônus) quanto simbólicas (como elogios e oportunidades de crescimento). O artigo conclui que investir em práticas de valorização humana é essencial para a produtividade e o desenvolvimento sustentável das organizações.

A metodologia adotada neste estudo revelou-se adequada aos objetivos propostos, permitindo uma análise consistente e aprofundada sobre as práticas de feedback, motivação, reconhecimento e comunicação organizacional.

A opção pela abordagem qualitativa e exploratória proporcionou uma compreensão mais ampla dos fenômenos sociais envolvidos, permitindo identificar como as interações humanas e a cultura organizacional influenciam o engajamento e o desempenho dos colaboradores. A utilização de referenciais teóricos sólidos e a análise de estudos de caso reais reforçam a validade e a aplicabilidade prática dos resultados obtidos.

O processo metodológico, que envolveu a busca sistemática em bases de dados reconhecidas — como Scielo e Google Acadêmico — e a seleção de artigos entre 2015 e 2025, assegurou a atualidade e a relevância das informações.

A triagem criteriosa garantiu que apenas pesquisas alinhadas ao tema fossem incluídas, o que permitiu construir uma visão integrada sobre as principais tendências e desafios contemporâneos na gestão de pessoas. Essa estratégia possibilitou observar a evolução do tema e identificar práticas que vêm se consolidando no contexto organizacional brasileiro.

Em síntese, a metodologia aplicada contribuiu para estabelecer uma base sólida de análise, conciliando rigor científico e aplicabilidade prática. A combinação de estudos teóricos e empíricos possibilitou identificar fatores que impactam diretamente a motivação e o engajamento, além de destacar a importância de políticas de reconhecimento e comunicação eficaz.

Assim, o método utilizado atendeu aos objetivos da pesquisa e ofereceu subsídios para a formulação de estratégias organizacionais mais humanas e sustentáveis.

## 5. RESULTADOS

Nesta seção ocorre a apresentação dos dados coletados e analisados à luz da literatura existente. Abordaremos os principais achados deste estudo sobre a importância do feedback como instrumento de gestão, visando compreender sua contribuição para a melhoria do desempenho da equipe, discutindo suas implicações para a prática organizacional.

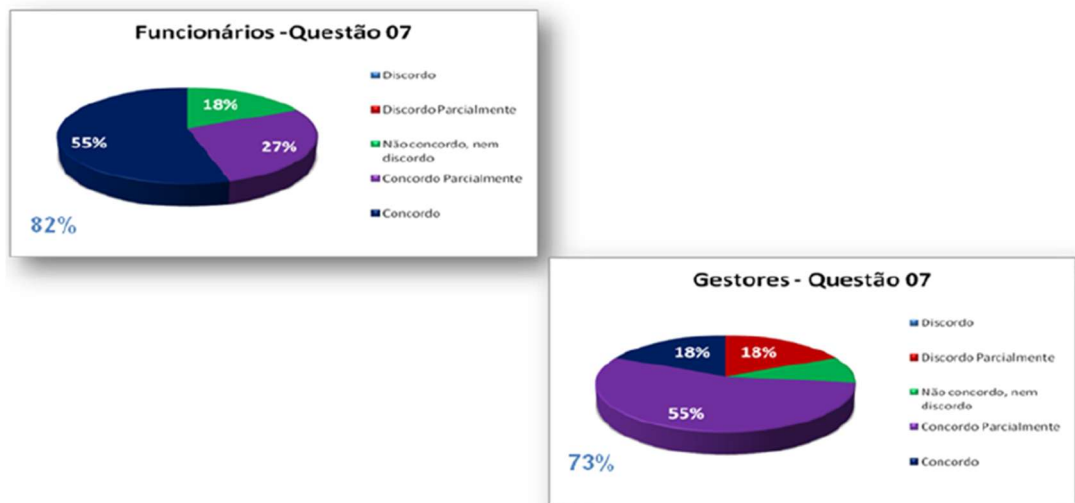
### 5.1. Reconhecimento no Ambiente de Trabalho (Barros e Matos, 2015)

A pesquisa aplicada teve como objetivo compreender a percepção dos colaboradores do comércio quanto ao reconhecimento no ambiente de trabalho. As questões foram estruturadas para identificar a frequência, os tipos de reconhecimento mais valorizados e os impactos percebidos na motivação, desempenho e relações interpessoais. Os dados coletados permitem observar aspectos relevantes sobre como a valorização profissional é vivenciada nas organizações, contribuindo para reflexões sobre práticas que favoreçam um ambiente mais justo, motivador e produtivo. Além disso, os resultados apontam que o reconhecimento, quando realizado de forma genuína e consistente, fortalece os vínculos entre liderança e equipe, gera maior engajamento e influencia positivamente na permanência dos colaboradores nas empresas. Assim, compreender essas percepções é essencial para o desenvolvimento de estratégias de gestão mais humanas e eficazes, promovendo relações de trabalho mais saudáveis e colaborativas.

A valorização do colaborador, portanto, não deve ser vista apenas como um diferencial, mas como uma necessidade estratégica dentro das organizações. Investir em reconhecimento é investir no capital humano, criando um ambiente propício à inovação, ao comprometimento e ao crescimento conjunto. Dessa forma, a pesquisa evidencia que práticas simples, quando aplicadas com autenticidade, têm o poder de transformar a cultura organizacional e fortalecer o desempenho coletivo.

O primeiro destaque no estudo dos autores está no **alto percentual de colaboradores e gestores (mais de 70%)** que consideram o **feedback um fator essencial para o desempenho e os resultados da empresa**. Esse dado reforça empiricamente a tese central dos autores de que o feedback é uma ferramenta indispensável para a melhoria do desempenho e da comunicação nas organizações.

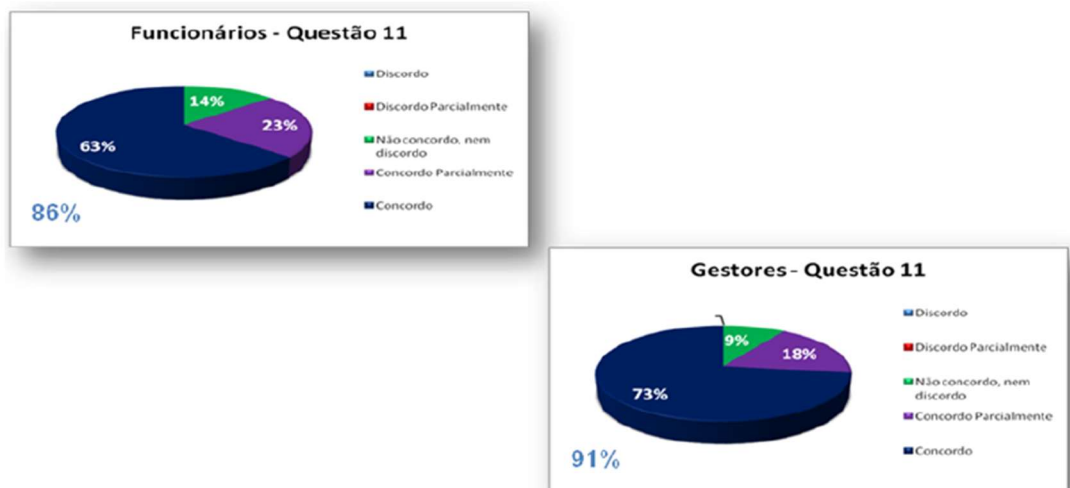
Figura 1. Feedback como ferramenta indispensável para melhoria do desempenho das organizações



Fonte: Barros e Matos (2015)

Outro resultado relevante é o que mostra que **86% dos funcionários e 91% dos gestores** reconhecem o feedback como **um fator motivacional significativo**. Essa constatação evidencia que a prática do feedback influencia diretamente na motivação e na satisfação no trabalho, fortalecendo os laços entre líderes e equipes.

Figura 2. Feedback como fator motivacional



Fonte: Barros e Matos (2015)

Por fim, merece destaque a percepção de que o **“Kit Feedback” implementado na empresa contribuiu para a melhoria dos retornos gerenciais**, com **73% dos participantes relatando avanços após sua aplicação**. Esse resultado mostra o impacto positivo de iniciativas práticas de padronização e capacitação em

feedback, demonstrando que ações estruturadas podem aprimorar a comunicação interna e aumentar o engajamento organizacional.

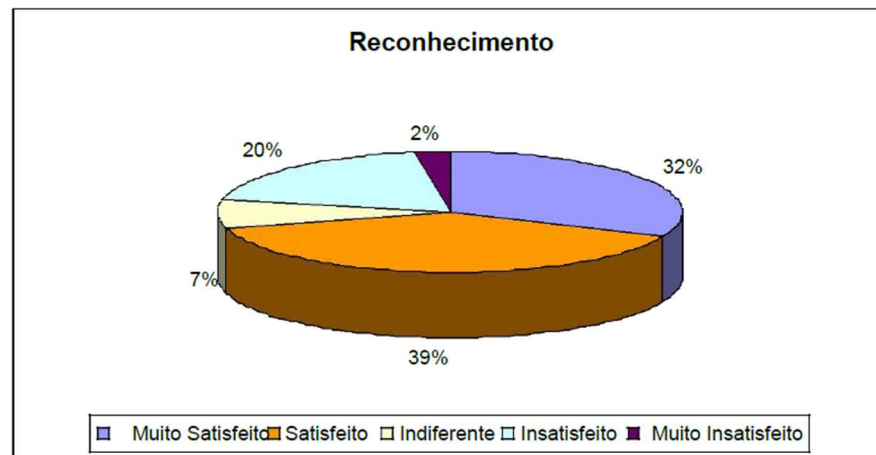
Esses dados tornam o estudo de Barros e Matos (2015) uma referência prática sobre como o feedback estruturado e contínuo atua como pilar da comunicação eficaz e da motivação organizacional.

## 5.2. A Colaboração da Motivação para o Desenvolvimento Empresarial (Lima et al., 2017)

Os principais destaques do estudo de **Lima (2017)** concentram-se nos resultados da pesquisa de campo aplicada aos 41 colaboradores da empresa, os quais revelam percepções valiosas sobre motivação, clima organizacional e desempenho. Entre os resultados e gráficos mais relevantes, destacam-se:

- **Reconhecimento e valorização dos colaboradores** — O gráfico de “Reconhecimento” mostra altos índices de satisfação, evidenciando que os funcionários se sentem valorizados e reconhecidos pela empresa. Esse fator é apontado como o principal elemento de motivação e de engajamento, impactando diretamente no desempenho organizacional.

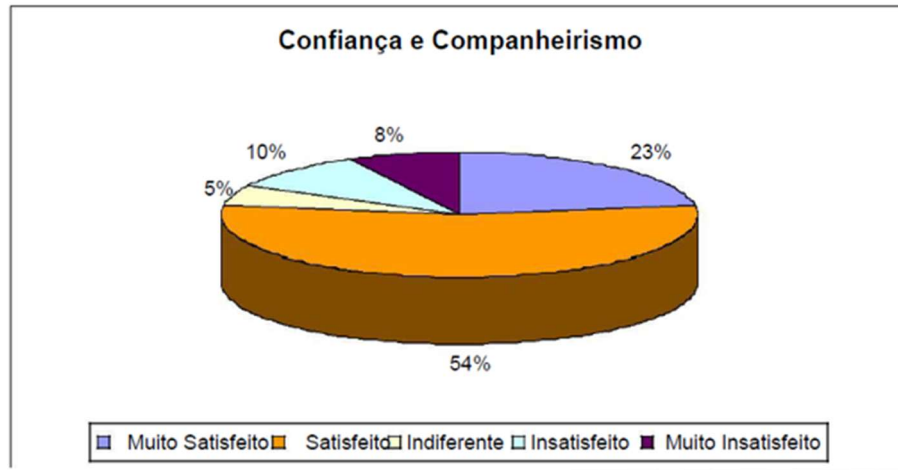
Figura 3. Reconhecimento



Fonte: Lima et al. (2017)

- **Ambiente de trabalho e relações interpessoais** — O gráfico “Confiança e companheirismo” indica que a maioria dos funcionários está muito satisfeita com o relacionamento entre colegas e com a gerência. O ambiente harmonioso é citado como essencial para manter a produtividade e o comprometimento, reforçando a importância do clima organizacional positivo.

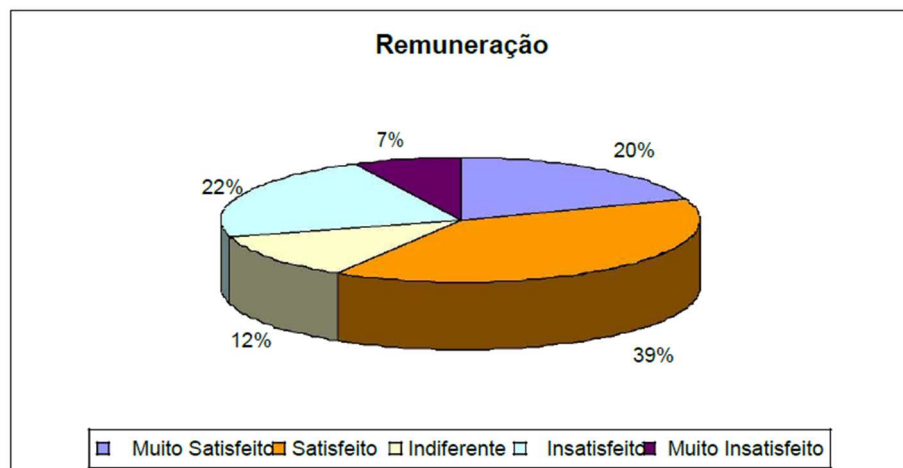
Figura 5. Confiança e Companheirismo



Fonte: Lima et al. (2017)

- Satisfação com a remuneração e condições de trabalho** — Embora os colaboradores demonstrem satisfação geral com a remuneração, há pontos de atenção na **disponibilidade de materiais** e **participação nos lucros**, que apresentaram índices mais baixos. Esses resultados sugerem oportunidades de melhoria nas práticas de reconhecimento financeiro e suporte operacional.

Figura 6. Remuneração

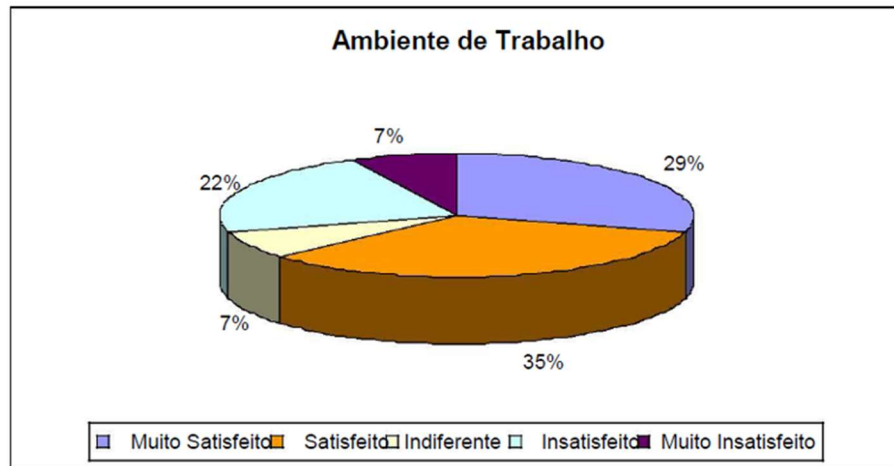


Fonte: Lima et al. (2017)

A análise desses dados sugere que, embora a empresa tenha uma base sólida de satisfação, existem áreas estratégicas de melhoria. Investimentos no aprimoramento das práticas de reconhecimento financeiro, como ajustes na política de participação nos lucros, podem aumentar o engajamento e a motivação. Além disso, iniciativas voltadas para o suporte operacional, como a

revisão dos processos de fornecimento de materiais e ferramentas, contribuirão para a melhoria do ambiente de trabalho e da satisfação geral.

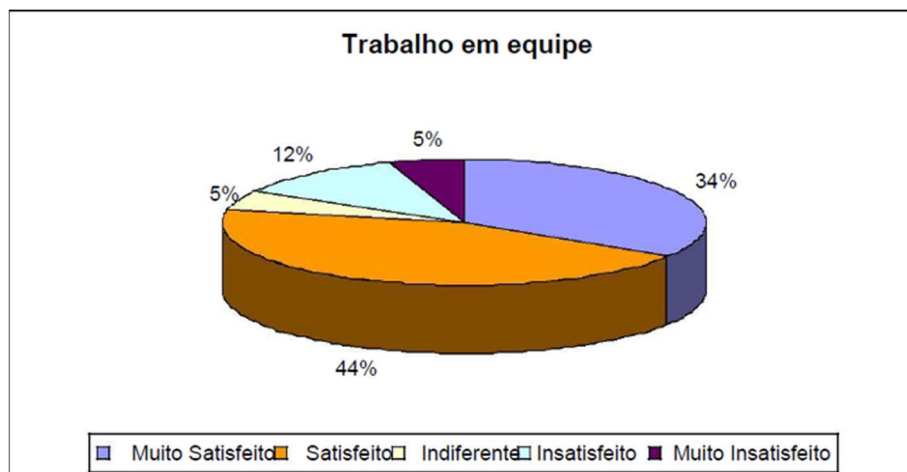
Figura 7. Ambiente e Condições de Trabalho



Fonte: Lima et al. (2017)

- **Trabalho em equipe e engajamento** — Os gráficos referentes ao “Trabalho em equipe” e ao “Envolvimento” apontam elevados níveis de satisfação, o que reforça a ideia de que a cooperação e o espírito de grupo são fatores determinantes para o sucesso coletivo.

Figura 8. Trabalho em Equipe



Fonte: Lima et al. (2017)

Em resumo, o destaque do trabalho é a comprovação empírica de que o reconhecimento, o ambiente saudável e a boa comunicação entre líderes e colaboradores são os pilares da motivação organizacional, influenciando diretamente a produtividade e o desenvolvimento empresarial.

5.3. O feedback como processo de aprendizagem organizacional (Ullmann e Fumagalli, 2018)

Os autores concentram-se nos resultados obtidos a partir da aplicação de questionários junto a líderes intermediários de uma Central de Cooperativas de Crédito de Santa Catarina, com foco nas práticas e percepções sobre o feedback organizacional.

Foi utilizada a aplicação de um questionário quantitativo, com 26 perguntas distribuídas em cinco eixos – Perfil do Líder, Preparação para *feedback*, Recebimento de *feedback*, Fornecimento de *feedback* e por fim Conhecimento sobre *feedforward*, como mostrado na figura 9.

As principais contribuições de destaque do artigo de Ullmann e Fumagalli (2018) são:

1. **Ressalta o papel essencial do feedback** como processo estratégico de comunicação e aprendizagem organizacional, indispensável para o desenvolvimento de pessoas e para o alcance de resultados sustentáveis nas organizações.
2. **Evidencia a importância da atuação dos gestores intermediários**, que funcionam como elo entre a alta gestão e as equipes operacionais, sendo responsáveis por aplicar o feedback de forma contínua, construtiva e alinhada aos objetivos estratégicos.
3. **Aponta falhas recorrentes nas organizações** — como a falta de preparo dos líderes, ausência de periodicidade e dificuldades de comunicação — que comprometem a efetividade do feedback e geram impactos negativos no clima e na motivação.
4. **Apresenta o conceito de feedforward** como evolução do feedback tradicional, focando no desenvolvimento futuro e na melhoria contínua do colaborador.
5. **Conclui que o feedback deve ser entendido como ferramenta de gestão de pessoas e não apenas de avaliação**, sendo um processo de construção de confiança e engajamento que promove produtividade e retenção de talentos.

Esses pontos sintetizam as principais contribuições teóricas e práticas do estudo para a gestão de pessoas e para a liderança organizacional. A Figura 9 demonstra o questionário aplicado aos gestores.

Figura 9. Questionário aplicado aos gestores

EIXOS	QUESTÕES	EIXOS	QUESTÕES
Perfil do líder	1 Sexo	Recebimento de <i>feedback</i>	12 Recebo <i>feedback</i> periodicamente de meu gestor imediato.
	2 Idade		13 Recebo <i>feedback</i> do meu gestor apenas quando ocorre uma situação em que ele percebe que o <i>feedback</i> é necessário.
	3 Você possui cargo ou responsabilidade como líder de equipe na atual empresa em que trabalha?		14 Os <i>feedbacks</i> que recebo de meu gestor são claros, objetivos e me auxiliam a alcançar os resultados esperados.
	4 Há quanto tempo você atua neste cargo ou com as responsabilidades de líder na atual empresa?		15 O <i>feedback</i> que recebo de meu superior imediato satisfaz plenamente as minhas expectativas.
	5 Você está satisfeito com o cargo (ou responsabilidades) que possui?		16 Os <i>feedbacks</i> que recebo de meu gestor me motivam e desafiam para o crescimento profissional.
Preparação para <i>feedback</i>	6 Ao assumir o cargo de líder fui orientado claramente sobre como deveria realizar o <i>feedback</i> e os cuidados necessários neste processo com meus subordinados.		Fornecimento de <i>feedback</i>
	7 Considero-me apto para fornecer <i>Feedback</i> claro e objetivo para meus subordinados.	18 Dou <i>feedback</i> periodicamente para todos os integrantes da equipe que lidero.	
	8 Participei de pelo menos um treinamento nos últimos dois anos sobre <i>feedback</i> .	19 Dou <i>feedback</i> para os meus subordinados apenas quando ocorre algum episódio em que o <i>feedback</i> se faz necessário.	
	9 Tenho feito reciclagens anuais sobre o assunto <i>feedback</i> .	20 Os <i>feedbacks</i> que forneço aos meus subordinados são claros, objetivos e os auxiliam a alcançar os resultados desejados.	
	10 Gostaria de possuir maior conhecimento sobre a prática de <i>feedback</i> , pois me sinto despreparado para aplicá-lo adequadamente em meus subordinados.	21 Acredito que o <i>feedback</i> que dou aos meus subordinados atende as suas expectativas.	
	11 Todos os treinamentos que já realizei sobre <i>feedback</i> foram oferecidos pela empresa em que trabalho hoje.		

Fonte: Ullmann e Fumagalli (2018)

#### 5.4. A comunicação interna em uma empresa prestadora de serviços de saúde e a sua influência no comprometimento organizacional (Jesus et al., 2020)

As principais contribuições de destaque do artigo de Jesus et al. (2020) são:

1. **Evidencia a influência direta da comunicação interna no comprometimento organizacional**, mostrando que colaboradores bem informados sobre processos, metas e objetivos desenvolvem maior

engajamento e sentimento de pertencimento. A Figura 10 mostra o perfil dos entrevistados.

Figura 10. Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Gênero	Idade	Função que exerce na empresa	Tempo de empresa
E1	Feminino	32	Assistente administrativo de contas UTI	3 anos e 6 meses
E2	Feminino	25	Assistente administrativo	4 anos
E3	Masculino	50	Superintendente administrativo	22 anos
E4	Feminino	21	Assistente de operações de mercado	5 anos e 9 meses
E5	Feminino	19	Assistente financeiro	4 anos
E6	Feminino	33	Analista de regulação e desenvolvimento de produtos	7 anos
E7	Feminino	27	Analista administrativo	5 anos
E8	Masculino	22	Técnico de contas pleno	4 anos
E9	Feminino	27	Assistente administrativo	5 anos
E10	Masculino	27	Auxiliar administrativo	3 meses

Fonte: Jesus et al. (2020)

2. **Reforça a comunicação como elemento estratégico e de apoio à gestão**, destacando o papel do setor de endomarketing e dos canais internos (como e-mail, murais e reuniões) na integração e disseminação de informações como mostra a Figura 11.

Figura 11. Fatores relevantes na comunicação

Categorias de análise	Principais evidências	Entrevistados
Papel da comunicação das empresas	alinhar as informações	E6, E7
	problemas de comunicação com setores e superiores	E1, E2, E4, E6, E9
	canal mais utilizado é o <i>e-mail</i>	E1, E2, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10
Estratégias da comunicação empresarial	setor de endomarketing	E3, E7, E9, E10
	serve como área de apoio	E1, E2, E5
	aplicação da pesquisa de clima organizacional	E1, E2
	canal de escuta no trabalho	E2, E6, E7, E9
O impacto da comunicação interna no comprometimento do funcionário	envolvimento com o trabalho	E2, E3, E5, E6, E7, E8, E9, E10
	Nem tudo é informado	E1, E2, E4, E5, E8, E9, E10
	clima organizacional é levado em consideração	E1, E2, E3, E6, E7, E9
	existe "rádio-peão"	E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10
Benefícios da comunicação interna	<i>feedback</i>	E1, E2, E3, E4, E6, E7, E8, E9, E10
	ser escutado	E1, E2, E3, E4, E5, E10
	funcionários insatisfeitos com a comunicação interna	E1, E3, E4, E6, E7, E8, E10
	não existe integração entre os setores	1, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9
	dificuldades de relacionamento entre os setores	E2, E7
	funcionários envolvidos	E1, E2, E9, E10

Fonte: Jesus et al. (2020)

3. **Aponta fragilidades importantes**: a comunicação entre setores e com a liderança apresenta ruídos, filtragem excessiva de informações e dificuldades de feedback, o que impacta o comprometimento e o clima organizacional.

4. **Identifica práticas relevantes de comunicação** — como pesquisas de clima, canais de escuta e comitês —, mas ressalta a necessidade de maior efetividade, sigilo e retorno sobre as demandas dos funcionários.
5. **Propõe melhorias práticas**, como integração entre setores, uso de redes sociais e tecnologias digitais, sistematização do feedback, capacitação das lideranças e fortalecimento do diálogo bidirecional.
6. **Conclui que a comunicação interna é determinante para o sucesso organizacional**, atuando como ferramenta de alinhamento, motivação e retenção de talentos, além de impactar diretamente o desempenho e a satisfação dos colaboradores.

Os resultados do estudo de **Jesus et al. (2020)** evidenciam que a comunicação interna exerce influência significativa no comprometimento organizacional, atuando como elemento estratégico para o alinhamento de informações, fortalecimento do engajamento e melhoria do clima organizacional.

Apesar de reconhecerem sua importância, os colaboradores apontam falhas na comunicação entre setores, na transparência das informações e no retorno de feedbacks, o que demonstra a necessidade de aprimorar os canais e práticas comunicacionais.

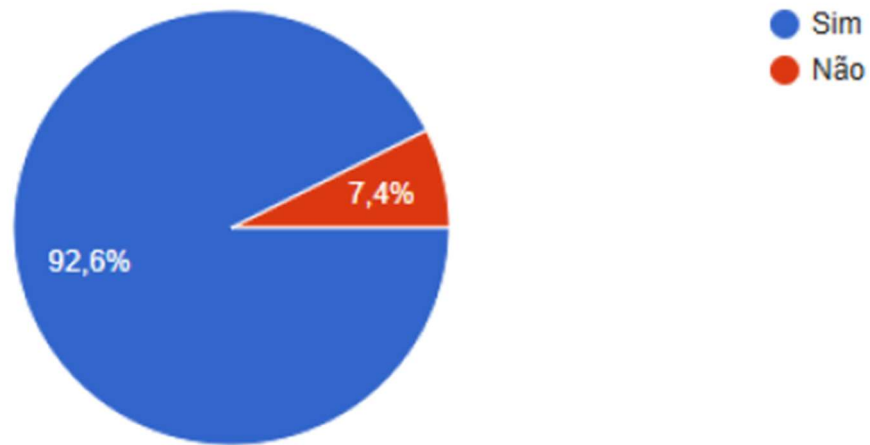
Conclui-se que investir em uma comunicação interna eficaz, participativa e integrada é fundamental para promover maior envolvimento, satisfação e desempenho dos funcionários.

#### 5.5. O impacto do reconhecimento na motivação e engajamento de colaboradores (Vieira, 2025)

Os resultados do estudo de **Vieira (2025)** demonstram que o reconhecimento no ambiente de trabalho exerce influência direta na motivação, engajamento e retenção de colaboradores. A pesquisa, realizada com trabalhadores do comércio de Pedreiras (MA), revelou que, embora a maioria reconheça o valor do reconhecimento, essa prática ainda é rara e, muitas vezes, percebida como desigual. Os colaboradores destacam a importância de incentivos financeiros e oportunidades de crescimento profissional, mas também valorizam o reconhecimento sincero vindo de líderes e colegas. A ausência dessa valorização gera desmotivação, queda de produtividade e intenção de mudar de emprego.

Principais destaques da contribuição do autor se refletem nas figuras a seguir:

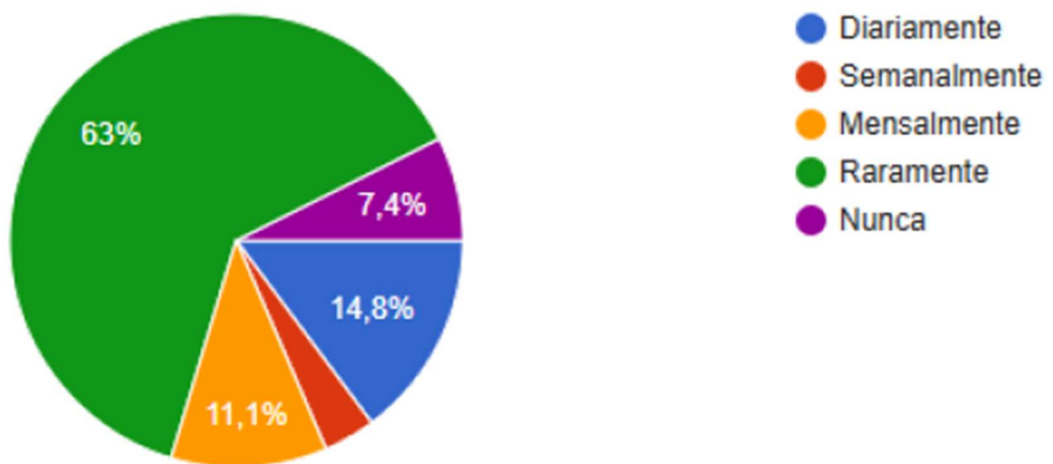
Figura 12. Reconhecimento dos colaboradores x Desempenho individual e coletivo



Fonte: Vieira (2025)

Esse dado sintetiza a principal conclusão do artigo — o reconhecimento é percebido como fator decisivo para o desempenho e engajamento, validando o tema central do estudo.

Figura 13. Recebe reconhecimento pelo seu trabalho



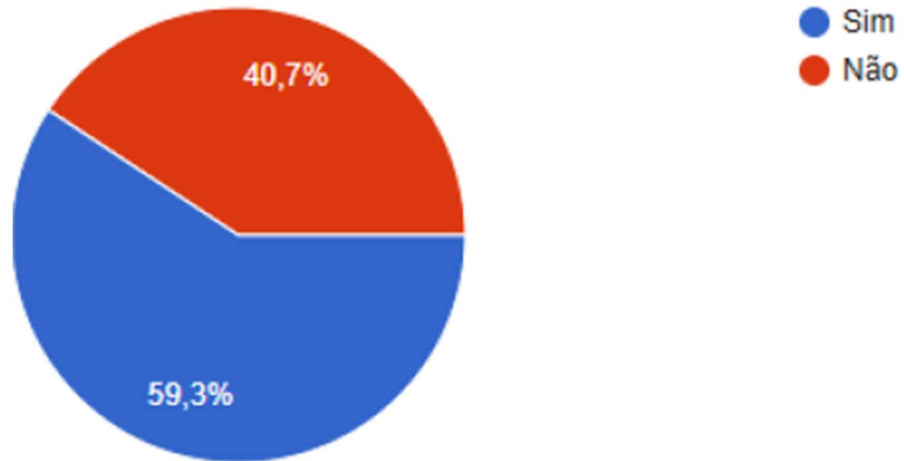
Fonte: Vieira (2025)

A Figura 13 ilustra uma disparidade significativa entre o valor que as empresas atribuem ao reconhecimento e a frequência com que ele é praticado na realidade. Esse contraste evidencia uma lacuna gerencial que pode ter impactos diretos sobre a motivação, engajamento e retenção dos colaboradores.

Essa lacuna entre o valor atribuído ao reconhecimento e sua prática pode gerar sentimentos de desvalorização e desmotivação entre os colaboradores, impactando negativamente a produtividade e o clima organizacional. Além disso, a falta de reconhecimento pode comprometer a retenção de talentos, uma vez que os

profissionais podem buscar oportunidades em empresas que demonstrem maior valorização por suas contribuições.

Figura 14. Decisão de mudar de emprego por falta de reconhecimento



Fonte: Vieira (2025)

A Figura 14, demonstra o impacto direto da falta de reconhecimento na rotatividade e retenção de talentos, conectando o tema à sustentabilidade organizacional.

Conclui-se que o reconhecimento deve ser parte essencial da cultura organizacional, fortalecendo relações de confiança, promovendo bem-estar e contribuindo para o sucesso sustentável das empresas.

## 6. CONCLUSÕES

A partir da revisão bibliográfica realizada, conclui-se que os objetivos propostos foram alcançados. Foi possível analisar a importância do feedback como instrumento de gestão (objetivo geral), evidenciando que o feedback estruturado atua como vetor de alinhamento organizacional e de estímulo ao desempenho.

Quanto aos objetivos específicos:

(a) identificou-se benefícios do feedback no engajamento e na motivação — colaboradores que recebem retorno claro e construtivo tendem a apresentar maior comprometimento;

(b) avaliou-se o impacto do feedback no desenvolvimento de competências individuais e coletivas — a literatura indica incremento de habilidades técnicas e comportamentais quando o feedback é acompanhado de apoio formativo;

(c) analisou-se a relação entre feedback construtivo e melhoria do desempenho de equipe — estudos de caso e pesquisas empíricas apontam correlação positiva entre práticas de feedback contínuo e resultados de performance coletiva.

Em síntese, a revisão demonstra que o feedback, quando praticado de forma contínua, específica e respaldada por cultura organizacional que valorize aprendizado, contribui de maneira significativa para a motivação, o desenvolvimento profissional e a eficácia das equipes.

Recomenda-se, portanto, políticas organizacionais que institucionalizem ciclos de feedback, capacitem lideranças e integrem o feedback a programas de desenvolvimento de competências.

## 7. SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

- 1) **Análise comparativa de práticas de feedback em diferentes setores organizacionais:** Estudar como as práticas de feedback variam entre setores como comércio, saúde, indústria e tecnologia, avaliando o impacto em engajamento, desempenho e retenção de talentos.
- 2) **O papel da tecnologia na aplicação de feedback contínuo:** Investigar como ferramentas digitais, como softwares de avaliação de desempenho e plataformas de comunicação interna, podem otimizar o processo de feedback, tornando-o mais eficiente e acessível.
- 3) **Feedback e diversidade - impacto em equipes multiculturais e multigeracionais:** Explorar como o feedback é percebido e aplicado em equipes com diversidade cultural e de gerações, analisando as diferenças nas expectativas e nos resultados obtidos.

Essas sugestões podem ampliar o entendimento do tema e contribuir para o desenvolvimento de práticas organizacionais mais eficazes.

## REFERÊNCIAS

- 1 LIMA, Suelen de Moraes. A importância do feedback para o engajamento de equipes: um estudo de caso realizado em uma empresa de contabilidade da cidade de Itabaiana/SE. Itabaiana: 2021.
- 2 **FELIPE**, Alison Luiz; **MAFEI**, Douglas Gabriel; **RANGEL**, Erikson Polatto; **PADILHA**, Gleberon; **DOMINGUES**, Romário Vinícius; **GOMES**, Thiago Alfredo. Conscientização da liderança sobre a importância do feedback no engajamento das equipes. Matão: Fatec Luiz Marchesan, 2024.
- 3 **STONE**, Douglas; **HEEN**, Sheila. *Obrigado pelo feedback: a ciência e a arte de receber bem o retorno de chefes, colegas, familiares e amigos*. Tradução Renata Guerra. São Paulo: Portfolio-Penguin, 2016.
- 4 **FARIA**, Sandra Cristina dos Reis Guimarães. *Feedback – diálogo para o desenvolvimento da pessoa e da organização*. Brasília: Centro Universitário de Brasília, Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento – ICPD, 2017.
- 5 **Ullmann**, J. I., & **Fumagalli**, L. A. W. (2018). O feedback como processo de aprendizagem organizacional. *Revista Da FAE*, 21(1), 137–155. Recuperado de <https://revistafae.fae.emnuvens.com.br/revistafae/article/view/308>
- 6 **BARROS**, Daiane Monique Lima de; **MATOS**, Nailton Santos de. A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais. *Revista de Administração |FW|*, v. 13, n. 23, p. 3-20, ago. 2015. Disponível em: <https://revistas.fw.uri.br/revistadeadm/article/view/1553/1961>
- 7 **LIMA**, Lediane Patrícia Marques de. *Ferramentas estratégicas para o desenvolvimento da motivação e engajamento dos colaboradores*. 2013. Monografia (Especialização em Engenharia da Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação, Ponta Grossa, 2013.
- 8 **VIEIRA**, Pedro Lucas Lira. *O impacto do reconhecimento na motivação e engajamento de colaboradores*. 2025. 21 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso de Tecnologia em Gestão Comercial) – Universidade Estadual do Maranhão, UEMA, Campus Pedreiras, Pedreiras, 2025. Disponível em: <https://repositorio.uema.br/bitstream/123456789/5384/1/ARTIGO%20-%20PEDRO%20LUCAS%20LIRA%20VIEIRA%20-%20TEC.%20EM%20GEST%20COMERCIAL%20-%20CAMPUS%20PEDREIRA%20UEMA%20%202025.pdf>.
- 9 **MULANGUE**, José. A importância do feedback construtivo para o desenvolvimento de habilidades nas empresas = The importance of constructive feedback for developing skills in companies. *Revista Gestão e Conhecimento*, v. 18, n. 2, p. 01-12, 2024. ISSN 1677-9762. DOI: <https://doi.org/10.55908/RGCV18N2-010>

- 10 **LIMA**, Bianca da Silva; **SILVA**, Keila Cristina da; **CORREIA**, Larissa Gabriele de Souza; **CAMPOS**, Thauany Freitas Amaral; **SANTOS**, Wesley Pereira dos. Qualidade de vida no trabalho: proposta para implementação de feedback contínuo e confidencial nas empresas. Tupã-SP: Centro Paula Souza, Escola Técnica Professor Massuyuki Kawano, 2024.
- 11 **INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING**. *Qualidade de vida no trabalho: proposta para implementação de feedback contínuo e confidencial nas empresas*. Tupã-SP: Centro Paula Souza, Escola Técnica Professor Massuyuki Kawano, 2024.
- 12 **ASSUMPÇÃO, Luiz Carlos Flôres de**. Uma visão sobre formação das competências individuais, profissionais e organizacionais. *Revista Ibero-americana de Ciência da Informação*, Brasília, v. 3, n. 1, p. 1-21, jan./jul. 2011. ISSN 1983-5213.
- 13 **PEREIRA**, C. A. Metodologia da pesquisa científica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- 14 **VIEIRA, Pedro Lucas Lira**. *O impacto do reconhecimento na motivação e engajamento de colaboradores*. 2025. Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Gestão Comercial) — Universidade Estadual do Maranhão, UEMA, Campus Pedreiras, Pedreiras, 2025.
- 15 **BARROS, Daiane Monique Lima; MATOS, Nailton Santos de**. A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais. *Revista de Administração da URI*, Frederico Westphalen, v. 13, n. 23, p. 1–15, dez. 2015. Disponível em: <https://revistas.fw.uri.br/revistadeadm/article/view/1553/1961>. Acesso em: 11 out. 2025.
- 16 **ULLMANN, Janessa Ione; FUMAGALLI, Luis André Wernecke**. O feedback como processo de aprendizagem organizacional / *Feedback as an organizational learning process*. *Revista FAE*, Curitiba, v. 21, n. 1, p. 137–155, jan./jun. 2018. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/573>. Acesso em: 11 out. 2025.
- 17 **JESUS, Magali Silveira de; EBERLE, Luciene; MATTE, Juliana; CHAIS, Cassiane; OLEA, Pelayo Munhoz**. Comunicação interna em uma empresa prestadora de serviços e sua influência no comprometimento organizacional: estudo de caso na Serra Gaúcha. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação (RBGI)*, v. 7, n. 3, p. 1–18, maio/ago. 2020. DOI: 10.18226/23190639.v7n3.03. Disponível em: <https://sou.uces.br/etc/revistas/index.php/RBGI/article/view/7196>.
- 18 **LIMA, P. C. L.** *A colaboração da motivação para o desenvolvimento empresarial: um estudo de caso na Brasil Veículos*. 2017. 46 f. Monografia (Graduação em Administração) — Faculdade de Educação de Fortaleza (EDUFOR), Fortaleza, 2017. Disponível em: <https://www.edufor.edu.br/uploads/artigos/2017/02/a-colaboracao-da-motivacao-para-o-desenvolvimento-empresarial-um-estudo-de-caso-na-brasil-veiculos.pdf>.