

FEEDBACK E DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA: UMA ANÁLISE SOBRE A SUA APLICAÇÃO NO CONTEXTO CORPORATIVO

FEEDBACK AND CAREER DEVELOPMENT: AN ANALYSIS OF ITS APPLICATION IN THE CORPORATE CONTEXT

Marina Gabriela Brandão de Souza – marina.souza14@fatec.sp.gov.br
Faculdade de Tecnologia de Araraquara – Araraquara – São Paulo – Brasil

Orientador: Prof. Dr. Elvio Carlos da Costa
Faculdade de Tecnologia de Araraquara – Araraquara – São Paulo – Brasil

RESUMO

Atualmente o setor empresarial está passando por diversas mudanças e atualizações, e a produtividade é um dos principais pontos a ser cobrado, é necessário entender como o processo organizacional da empresa pode agir para que a sua equipe esteja em constante crescimento. Desta forma, o principal objetivo geral desta pesquisa é abordar os possíveis impactos que as práticas de *feedback* podem ter no desenvolvimento da carreira dos funcionários dentro de um ambiente empresarial. Os objetivos específicos são: 1) mapear as diferentes formas de *feedback* utilizadas nas organizações, tanto formais quanto informais, e suas características. 2) identificar como as práticas de *feedback* influenciam o crescimento profissional, a motivação e a satisfação dos colaboradores. 3) pesquisar como as práticas de *feedback* podem contribuir para o autoconhecimento dos colaboradores, auxiliando na identificação de suas fortalezas e áreas de melhoria. Trata-se de um estudo com abordagem qualitativa e exploratória, utilizando um questionário online composto por 18 questões, sendo que 24 pessoas participaram da pesquisa, e os dados foram analisados utilizando a técnica de conteúdo proposta por Bardin. Os resultados destacam como o *feedback* estruturado pode melhorar o desenvolvimento profissional de um funcionário, enquanto o mal direcionado pode levar à desmotivação. Conclui-se que o *feedback* é uma estratégia em que os gestores podem solicitar melhorias, destacar pontos fortes, ajudar com demandas que não estão evoluindo e manter a sua equipe envolvida, desde que seja escolhido o tipo de *feedback* que melhor se adapta ao setor e/ou à empresa.

Palavras-chave: *Feedback*. Desenvolvimento Profissional. Impacto. Técnicas. Melhorias.

ABSTRACT

Currently, the business sector is undergoing various changes and updates, and productivity is one of the main aspects being demanded. It is necessary to understand how a company's organizational processes can operate to ensure that its team is in constant growth. Therefore, the main objective of this research is to address the possible impacts that feedback practices can have on employees' career development within a corporate environment. Specifically, the study aims to map the different forms of feedback used in organizations, both formal and informal, and their characteristics; to identify how feedback practices influence professional growth, motivation, and employee satisfaction; and to investigate how feedback practices can contribute to employees' self-awareness, helping them identify their strengths and areas for improvement. This is a qualitative and exploratory study, conducted through an online questionnaire consisting of 18 questions, with 24 participants. The data were analyzed using the content analysis technique proposed by Bardin. The results highlight how structured feedback can enhance an employee's professional development, while poorly delivered feedback can lead to demotivation. It is concluded that feedback is a strategy managers can use to request improvements, highlight strengths, assist with underperforming tasks, and keep their team engaged—provided that the type of feedback chosen best fits the department and/or the company.

Keywords: *Feedback. Professional Development. Impact. Techniques. Improvements.*

1 INTRODUÇÃO

O *feedback* é uma ferramenta fundamental no desenvolvimento pessoal e profissional, desempenhando um papel crucial na formação de competências e na evolução das carreiras. Em um ambiente de trabalho cada vez mais dinâmico e competitivo, a capacidade de receber e fornecer *feedback* de forma construtiva pode influenciar diretamente a performance individual e coletiva.

Historicamente, o *feedback* tem sido percebido como um mero mecanismo de avaliação. No entanto, estudos recentes demonstram que, quando implementado de maneira estruturada e intencional, pode se transformar em um poderoso catalisador de crescimento. A interação contínua entre líderes e equipes não só melhora a comunicação, mas também fortalece a cultura organizacional, aumentando o engajamento e a retenção de talentos.

A pesquisa abordará diferentes formas de *feedback*, formal e informal, positivo e negativo, e analisará como essas práticas influenciam a motivação, a satisfação no trabalho e o avanço na carreira dos colaboradores. Além disso, será explorada a

relação entre *feedback* e autoconhecimento, que é essencial para a identificação de áreas de melhoria e potencialização das habilidades individuais.

Com a crescente valorização do desenvolvimento contínuo, este estudo pretende contribuir para uma compreensão mais profunda sobre como o *feedback*, quando bem aplicado, pode não apenas aprimorar a performance, mas também impulsionar trajetórias profissionais, oferecendo *insights* valiosos para gestores e organizações que buscam maximizar o potencial de suas equipes.

A autora foi motivada a desenvolver este trabalho, intitulado "As Práticas de *Feedback* e Seus Impactos no Desenvolvimento de Carreira", pela crescente necessidade de um ambiente de trabalho que favoreça a evolução dos colaboradores. Observou-se que muitas organizações ainda tratam o *feedback* de maneira superficial, muitas vezes como uma mera formalidade, sem compreender seu verdadeiro potencial transformador.

Além disso, a rápida evolução do mercado de trabalho, com novas demandas e competências emergentes, evidencia a importância de práticas de *feedback* eficazes que não apenas avaliem, mas também orientem o desenvolvimento contínuo dos profissionais. A autora reconhece que, ao proporcionar um ambiente em que o *feedback* é encorajado e valorizado, as organizações podem melhorar o engajamento, a motivação e a retenção de talentos.

A experiência pessoal e profissional da autora, que inclui interações em diferentes contextos organizacionais, também despertou um interesse em entender melhor como essas práticas podem ser implementadas de forma mais eficaz. Assim, o pré-projeto busca investigar e propor soluções que possam contribuir para a construção de uma cultura de *feedback* que favoreça o crescimento individual e coletivo.

A justificativa para o desenvolvimento do presente artigo científico se fundamenta em vários aspectos relevantes que evidenciam a importância do tema em um contexto organizacional contemporâneo. Destaca-se que o *feedback* eficaz é um dos principais fatores que contribuem para o desenvolvimento das competências e habilidades dos colaboradores. Ao entender como as práticas de *feedback* influenciam o crescimento profissional, este projeto pode ajudar organizações a estruturar processos que promovam a aprendizagem contínua.

Outro fator crucial, especialmente em um mercado de trabalho competitivo, é manter talentos, um desafio constante. Organizações que implementam uma cultura

de *feedback* aberto e construtivo tendem a ter colaboradores mais engajados e satisfeitos, o que reduz a rotatividade e os custos associados à contratação e ao treinamento de novos funcionários. A forma como o *feedback* é dado e recebido impacta diretamente a cultura organizacional. Este projeto visa identificar práticas que promovam um ambiente de confiança e respeito, em que todos se sintam seguros para compartilhar opiniões e buscar melhorias.

É importante ressaltar que a prática do *feedback* não apenas beneficia a organização, mas também impulsiona o autoconhecimento dos colaboradores. Este projeto explorará como a reflexão gerada pelo *feedback* pode levar a um maior entendimento das próprias forças e áreas de melhoria, contribuindo para o desenvolvimento de planos de carreira mais assertivos.

Diante desses fatores, a pesquisa proposta justifica-se pela necessidade de promover um entendimento mais aprofundado sobre como as práticas de *feedback* podem ser otimizadas para maximizar o potencial dos colaboradores e, consequentemente, o desempenho organizacional.

Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho é investigar as práticas de *feedback* nas organizações e seus impactos no desenvolvimento de carreira dos colaboradores, visando identificar estratégias que promovam um ambiente de crescimento profissional e engajamento. Os objetivos específicos se desdobram: 1) mapear as diferentes formas de *feedback* utilizadas nas organizações, tanto formais quanto informais, e suas características. 2) identificar como as práticas de *feedback* influenciam o crescimento profissional, a motivação e a satisfação dos colaboradores. 3) pesquisar como as práticas de *feedback* podem contribuir para o autoconhecimento dos colaboradores, auxiliando na identificação de suas fortalezas e áreas de melhoria.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Definição de *feedback* e sua importância no contexto organizacional

Segundo Leme (2006), o *feedback* é compreendido como um processo de comunicação que tem o objetivo de informar ao colaborador sobre o desempenho de suas funções, destacando tanto os aspectos positivos quanto aqueles que precisam ser aprimorados; é também situado como uma estratégia utilizada para orientar os funcionários a atingirem as expectativas da empresa.

O autor também enfatiza que para que um *feedback* seja assertivo, é necessário que a comunicação seja feita de forma contínua para motivar e engajar, pois, quando aplicado de forma estruturada, gera um relacionamento entre líderes e equipes, além de ser uma importante formação de cultura do aprendizado dentro da instituição (Leme, 2006).

Para Stone e Heen (2014), o *feedback* é uma ferramenta fundamental para o crescimento pessoal e profissional, os autores destacam que, embora fornecer um *feedback* seja importante, a habilidade de recebê-lo é ainda mais essencial, afirmando que, "o *feedback* não é apenas algo que fazemos, mas também algo que recebemos, processamos e utilizamos para melhorar" (Stone; Heen, 2014, p. 23).

Ainda na perspectiva de Stone e Heen (2014), a importância do *feedback*, no contexto organizacional, refere-se à criação de um ambiente de confiança e abertura, onde tanto líderes quanto colaboradores possam trocar considerações de forma construtiva, alinhando expectativas, progredindo o desenvolvimento e fortalecendo a comunicação.

2.1.1 Tipos de *feedback*: formal, informal, positivo e negativo

Existem diferentes tipos de *feedback* que podem ser caracterizados como formais, informais, positivos e negativos. Segundo Armstrong (2006), o *feedback* formal é comumente utilizado em reuniões e possui uma estrutura planejada, sendo muito importante ser documentado em uma ata, por exemplo. Além disso, é essencial que o *feedback* formal seja repassado em um ambiente apropriado e privativo.

Seguindo ainda a perspectiva de Armstrong (2006), o *feedback* formal possui como objetivo analisar o progresso do colaborador em relação a metas estabelecidas,

para assim orientar decisões administrativas como alterações salariais, mudanças no cargo, promoções etc.

Entretanto, o *feedback* informal é menos "burocrático" e geralmente acontece durante interações do dia a dia, entre líderes e equipes. Ainda na ótica de Armstrong (2006), essa troca informal é crucial para um avanço contínuo, pois permite a rápida correção de comportamentos, sendo técnicos ou éticos, e também o reconhecimento de pequenas conquistas. Além disso, para os autores Steelman, Levy e Snell (2004), o *feedback* informal contribui para o engajamento no ambiente corporativo, promovendo aprendizado e motivação a partir destas comunicações que são frequentes e, na maioria das vezes, espontâneas.

No que concerne ao *feedback* positivo, refere-se a aquele que reconhece as ações ou resultados desejáveis que foram alcançados. Nesse sentido, Cameron (2012) enfatiza que esta forma de *feedback* é uma das ferramentas utilizadas para aumentar a motivação da equipe e a confiança de seus colaboradores. Os autores Steelman, Levy e Snell (2004) corroboram a visão de Cameron (2012), afirmando que o *feedback* positivo transforma o ambiente de trabalho em um local mais colaborativo e faz com que os colaboradores repitam os comportamentos que foram elogiados, alinhando-se com os objetivos organizacionais.

Por outro lado, o *feedback* negativo foca em pontuar atitudes inadequadas ou ineficientes e tem como objetivo principal promover ajustes. De acordo com Heen e Stone (2014), mesmo com a sua natureza corretiva, o *feedback* negativo pode ser valioso para o crescimento profissional, mas é necessária atenção ao repassar as considerações. O *feedback* negativo deve ser apresentado de maneira construtiva e com clareza nas sugestões de melhora, para Ilgen, Fisher e Taylor (1979) quando um *feedback* negativo é repassado em um tom crítico, pode ocasionar em uma desmotivação ou até resistência por parte de quem recebe, porém, quando aplicado de forma adequada, é uma ferramenta para corrigir desvios comportamentais e também técnicas incorretas de trabalho.

2.2 Práticas de *feedback* nas organizações contemporâneas e seus impactos no desenvolvimento de carreira

Assim como todo o ambiente empresarial, as práticas de *feedback* também estão obtendo mudanças. Na contemporaneidade, têm se popularizado as

abordagens rápidas, contínuas e personalizadas, destacando-se pela frequência e pelo foco no desenvolvimento individual. Segundo Pulakos et al. (2019), um exemplo é a implementação de *check-ins* regulares (semanalmente, quinzenalmente, mensalmente); desta forma, líderes e colaboradores compartilham observações e discutem metas e desafios de maneira constante. Esta forma de aplicação do *feedback* substitui os modelos tradicionais de avaliação anual, resultando em um acompanhamento mais próximo e relevante para o crescimento do colaborador.

Uma outra prática contemporânea importante é o uso de tecnologias digitais que facilitam a coleta e o compartilhamento de informações, de maneira mais transparente e acessível, para serem utilizadas no processo de *feedback*. Para Bersin (2014), as plataformas de gestão de desempenho permitem o registro e compartilhamento em tempo real. Além disso, a tecnologia promove a inclusão de diferentes perspectivas, como é o caso da prática do *feedback* 360 graus, que consiste em reunir avaliações de múltiplas fontes, como colegas de trabalho, subordinados, superiores e clientes.

FIGURA 01: Maneiras de avaliações utilizadas para produzir um *feedback*



Fonte: <https://www.pontotel.com.br/avaliacao-90-graus/>, 2025.

De acordo com Maylett e Riboldi (2017), em “*The 360 Degree Feedback Revolution*”, essa abordagem é eficaz porque reduz as lacunas que ficam em aberto referentes ao *feedback* tradicional de um único avaliador, trazendo a opinião e

experiência de diferentes pessoas e criando uma avaliação mais equilibrada. No entanto, para que seja bem-sucedida, é necessário que, dentro da instituição, exista uma cultura organizacional que valorize a confiança e a transparência, além do uso adequado de ferramentas tecnológicas para a análise de dados.

2.2.1 *Feedback* como ferramenta de autoavaliação e autodesenvolvimento

É essencial que dentro do ambiente profissional os colaboradores estejam dispostos a evoluir e atingir os objetivos estipulados pela empresa, e para alcançar esta meta de crescimento é necessário realizar uma autoavaliação, que pode ser analisada através de uma escuta ativa do *feedback* fornecido. Nessa direção, para Kluger e DeNisi (1996), o *feedback* se torna mais eficaz quando se concentra em aspectos específicos do desempenho e oferece orientações objetivas para as melhorias. Posteriormente, a autorreflexão do receptor lhe permite alinhar suas ações aos objetivos pessoais e organizacionais, contribuindo para o aprendizado contínuo.

Na concepção de Ashford e De Stobbeleir (2016), ao receber um *feedback*, os indivíduos têm a oportunidade de identificar forças e fraquezas que, de outra forma, poderiam passar despercebidas. Esse processo estimula a autoanálise e permite a criação de planos de ação específicos para melhorar habilidades e corrigir comportamentos inadequados. Eles destacam que um ambiente que valoriza o *feedback* constante incentiva os colaboradores a buscarem informações sobre si mesmos, promovendo um ciclo de aprendizado.

Os indivíduos que recebem orientação para o *feedback* conseguem utilizar as considerações como um guia para o crescimento, ao invés de reagir defensivamente; entretanto, a eficácia do *feedback* para a autoavaliação está ligada à qualidade e à consistência com que é oferecido. Segundo Carless (2006), o *feedback* deve ser específico e objetivo, para evitar interpretações ambíguas, e o reforço de aspectos positivos durante o processo sempre facilita a implementação de mudanças. Assim, ao ser utilizado como uma ferramenta estratégica, o *feedback* permite que os indivíduos se tornem mais conscientes de suas capacidades, mais confiantes sobre o seu potencial e mais preparados para alcançar seus objetivos pessoais e profissionais.

2.3 Habilidades necessárias para dar e receber *feedback* de maneira eficaz

Para dar um *feedback* de maneira eficaz é necessário desenvolver habilidades comportamentais que qualifiquem o profissional como um bom comunicador e ouvinte, podendo ser elas, empatia, assertividade e comunicação clara, por exemplo. Dessa forma, Stone e Heen (2014) enfatizam que a clareza é essencial para evitar interpretações equivocadas; isso refere-se a fornecer exemplos que sejam concretos e relevantes e, desta forma, focar neles e não em julgamentos pessoais. Ainda, acrescentam, que a empatia junto a assertividade, permitem ao emissor pensar em perspectivas e emoções do receptor, escolher as melhores palavras para utilizar e ser objetivo em seu *feedback*, assim reduzindo as possíveis resistências.

Uma importante habilidade para se aprimorar é a de construir uma estrutura ao *feedback*. Archer (2010) enfatiza em seu artigo “*State of the Science in Health Professional Education: Effective Feedback*”, que o *feedback* deve ser equilibrado, pontuando aspectos fortes e fracos. Ademais, a aplicação do método “*sandwich*” , onde os pontos positivos são mencionados primeiro e logo após os pontos que necessitam de melhoria, ajuda a aumentar a receptividade do ouvinte quando aplicado de forma autêntica.

FIGURA 2: Dicas de como repassar *feedbacks* construtivos aos colaboradores



Fonte: <https://www.siteware.com.br/blog/gestao-de-equipe/como-dar-feedback-avaliacao-desempenho/>, 2025.

De acordo com Linderbaum e Levy (2010), para receber um *feedback* de forma eficiente, é necessário conquistar habilidades como, por exemplo, autocontrole, escuta ativa e autorreflexão. É essencial desenvolver essas capacidades, pois o *feedback* está além do ambiente empresarial e presente na vida pessoal, sendo assim, é de extrema importância que o indivíduo desenvolva seu controle emocional e também a capacidade de escuta ativa.

Por fim, para os autores Ashford e De Stobbeleir (2016), a escuta ativa envolve a atenção plena às palavras e intenções do outro, o que não só melhora a comunicação, mas também constrói um relacionamento mais colaborativo, onde o

ouvinte de fato aplica na prática as melhorias que foram pontuadas com ações concretas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa e exploratória, para que através dela seja possível adquirir a percepção dos entrevistados sobre o impacto dos *feedbacks* no ambiente de trabalho. Segundo Minayo (2006), a abordagem qualitativa é adequada para investigar experiências sociais que envolvam situações subjetivas e pontos de vista diversos; essa aplicação é essencial quando há a necessidade de compreender sentimentos e percepções que não podem ser mensurados apenas por dados quantitativos.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário online, complementada por pesquisa bibliográfica. O questionário foi aplicado a fim de compreender diferentes experiências profissionais, sendo positivas ou negativas, sobre os *feedbacks* recebidos e como isso os afeta no ambiente de trabalho.

No que tange aos participantes da pesquisa, foram selecionados 24 profissionais, já inseridos dentro do mercado de trabalho e que são estudantes da instituição “Fatec Araraquara - Prof. José Arana Varela”, os colaboradores são de diferentes empresas e diferentes níveis hierárquicos. A aplicação foi realizada de forma online, através de um roteiro composto por 18 questões, sendo 10 questões de respostas abertas e 8 questões de múltiplas escolhas. Foi realizado o questionário utilizando a ferramenta *Google Forms* e aplicado entre julho/2025 e agosto/2025. Destaca-se que os participantes deram aceite no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) antes de participar da pesquisa.

A análise das respostas coletadas foi com base na interpretação das percepções dos colaboradores sobre os *feedbacks* recebidos. Para esta etapa, adotou-se a análise de conteúdo conforme propõe Bardin (2016), que dispõe de um conjunto de técnicas objetivas de descrição e interpretação das respostas. Esse método possibilitou a categorização das respostas em temas como a qualidade da comunicação entre gestor e colaborador, as principais características para um feedback eficaz, a frequência dos feedbacks ideal para cada rotina. Desta forma, a

análise contribuiu para uma compreensão mais complexa das relações estabelecidas no ambiente organizacional.

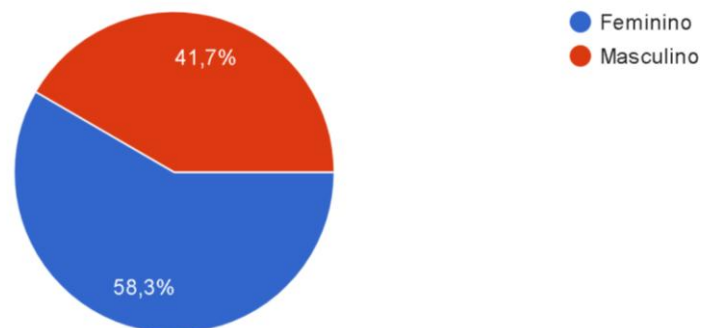
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados obtidos por meio do questionário aplicado foram expostos a seguir.

4.1 Perfil dos entrevistados

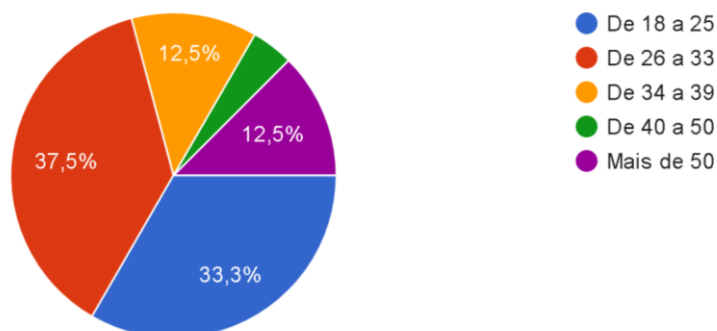
Conforme apresentado no Gráfico 1, o público entrevistado é composto majoritariamente de mulheres, sendo 58,3% que corresponde a 14 pessoas de um total de 24. E também a maioria dos entrevistados possui entre 26 e 33 anos de idade (37,5%), que corresponde a 9 dos 24 entrevistados, como mostra o Gráfico 2.

Gráfico 1 - Gênero dos participantes



Fonte: Autoria própria, baseada no questionário do *Google Forms* aplicado, 2025

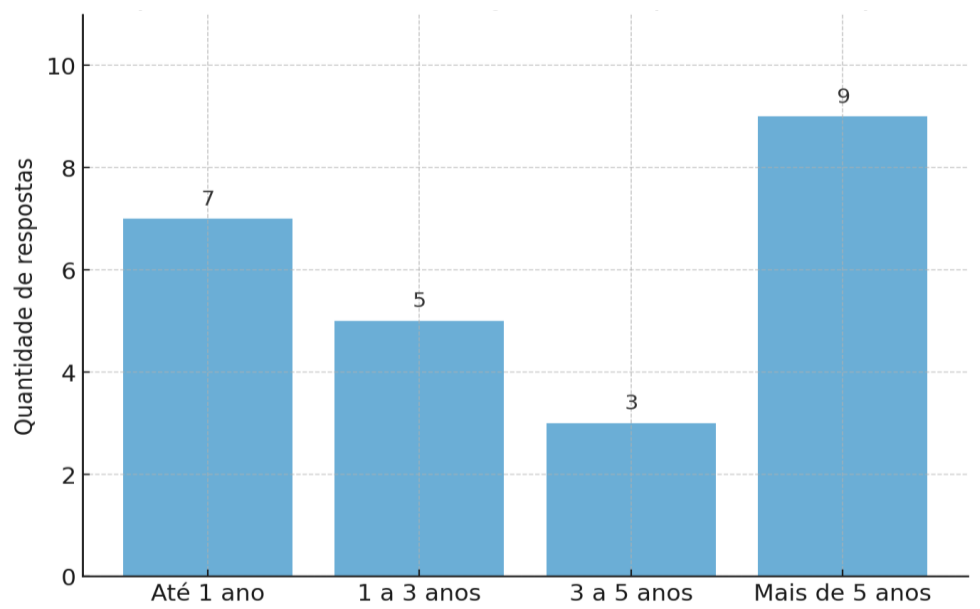
Gráfico 2 : Faixa etária dos participantes



Fonte: Autoria própria, baseada no questionário do *Google Forms* aplicado, 2025

No Gráfico 3, é possível observar que, embora grande parte (17 pessoas) dos entrevistados seja composta por pessoas relativamente mais jovens, de 18 a 33 anos, muitos deles já acumulam um período longo de tempo no mesmo cargo ou empresa. Este cenário se torna importante, pois a permanência prolongada em uma função permite que os profissionais vivenciem diferentes fases dentro da organização, adquirindo assim uma experiência sólida e uma complexa perspectiva individual.

Gráfico 3 - Tempo de trabalho na função ou empresa (em anos)

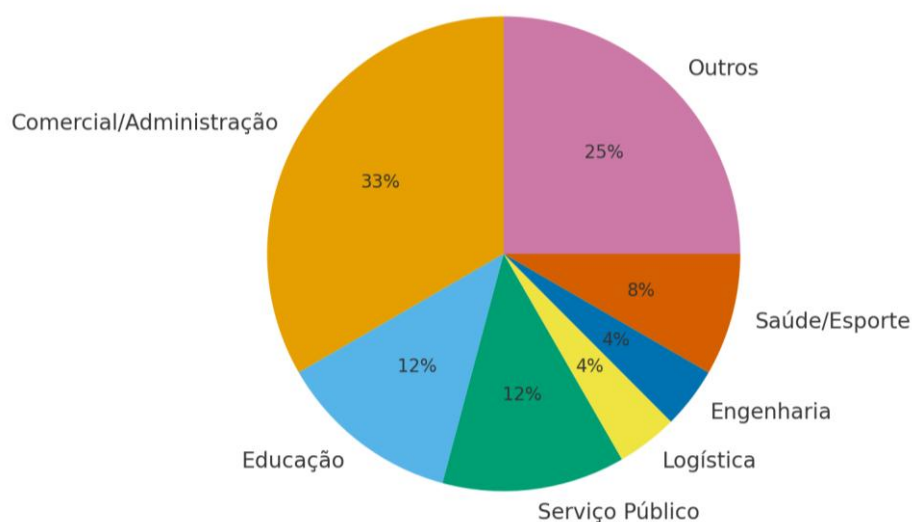


Fonte: Autoria própria, baseada no questionário do *Google Forms* aplicado, 2025

Dentre os 24 participantes da pesquisa, foram identificadas várias áreas de atuação profissional, incluindo setores como educação, serviço público, logística,

engenharia e saúde. Houve uma predominância de cargos administrativos e comerciais (auxiliar administrativo, analista e supervisor) e surgiram profissões ligadas à docência, atendimento ao público e empreendedorismo, como ilustrado no Gráfico.

Gráfico 4- Área de atuação dos participantes



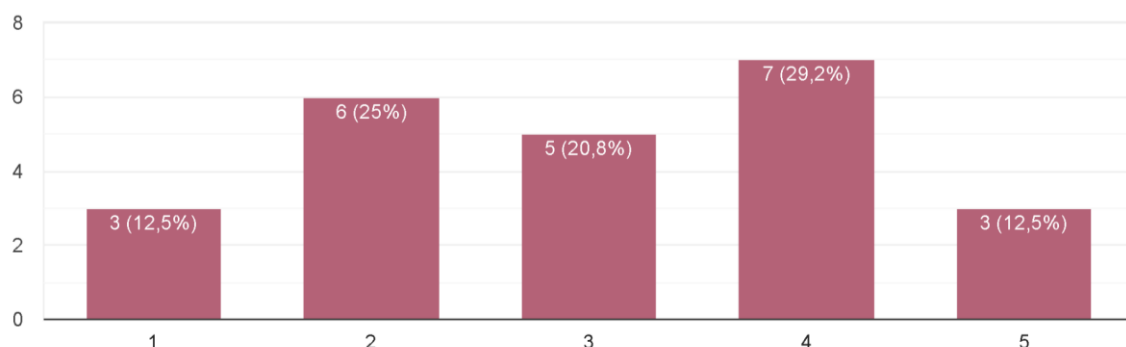
Fonte: Autoria própria, baseada no questionário do *Google Forms* aplicado, 2025

Essa diversidade de cargos enriquece os resultados, pois há um comparativo maior em contextos variados, além de haver ambientes empresariais privados e públicos.

4.2 Experiência com *feedbacks*

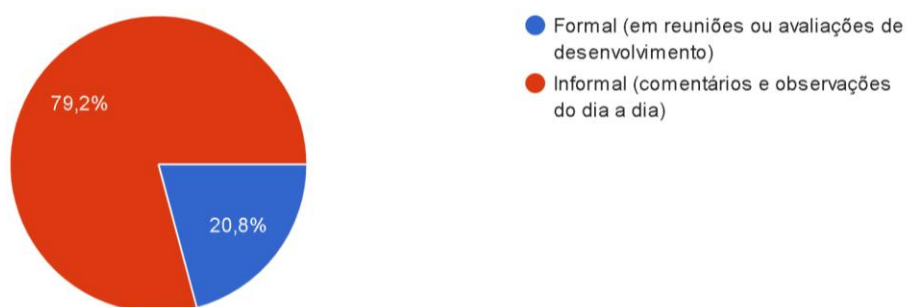
Ao questionar sobre como os *feedbacks* funcionam nos seus respectivos locais de trabalho, os resultados adquiridos são evidenciados no Gráfico 5:

Gráfico 5 - Frequência de *feedbacks* recebidos (de 1 a 5)



Fonte: Autoria própria, baseada no questionário do *Google Forms* aplicado, 2025

Gráfico 6 - Qual a maior frequência: formal ou informal?



Fonte: Autoria própria, baseada no questionário do *Google Forms* aplicado, 2025

As respostas dos Gráficos 5 e 6 evidenciam que, embora o *feedback* esteja presente na rotina da maioria das empresas dos participantes, a aplicação ocorre mais de forma informal, ou seja, de forma espontânea, durante a execução de tarefas diárias. Na perspectiva de Steelman, Levy e Snell (2004), a aplicação de *feedbacks* informais contribui para o engajamento das equipes, pois são comunicações frequentes que podem promover a motivação dos colaboradores.

Por outro lado, como pode ser verificado no Gráfico 7, mesmo convivendo com práticas informais, a maior parte dos entrevistados declarou preferir *feedbacks* formais, aplicados em reuniões reservadas, com maior privacidade e liberdade para um diálogo. Essa contradição nos sugere que, embora o *feedback* informal seja muito útil para correções rápidas, ele não substitui o acompanhamento estruturado. Estes

resultados reforçam as reflexões de Armstrong (2006), que ressaltam a importância do *feedback* formal como instrumento de acompanhamento de desempenho.

Gráfico 7: Melhor forma de receber um *feedback*



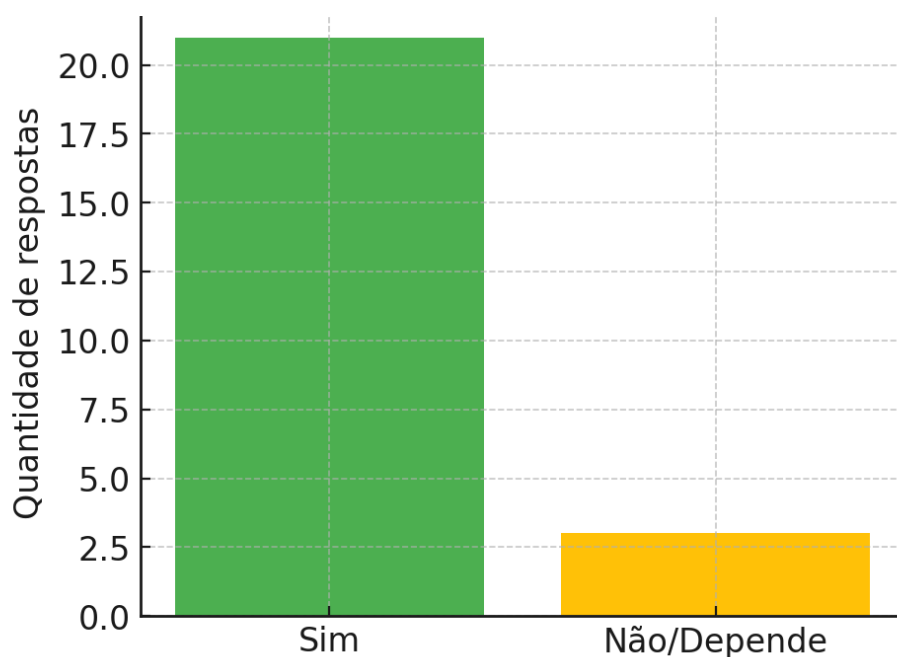
Fonte: Autoria própria, baseada no questionário do *Google Forms* aplicado, 2025

4.3 Percepção sobre a influência do *feedback*

O Gráfico 8 revela que 21 pessoas, dos 24 participantes da pesquisa (87,5%), mencionam que os *feedbacks* recebidos impactaram diretamente em sua trajetória profissional. Muitos evidenciaram que esse retorno, principalmente quando positivo, gerou grande motivação, já outros relatos ressaltaram como os *feedbacks* negativos, quando bem estruturados, possibilitam identificar as falhas e conseguir desenvolver as melhorias. Essa dualidade reforça que a qualidade da comunicação é determinante para o impacto da prática.

Essas narrativas dialogam com Stone e Heen (2014), que reiteram que o *feedback* não é apenas algo que se fornece, mas também algo que se recebe, processa e passa a ser um instrumento de evolução. Além disso, corroboram a visão de Cameron (2012), que enfatiza o poder do *feedback* positivo para a construção da confiança e do engajamento da equipe.

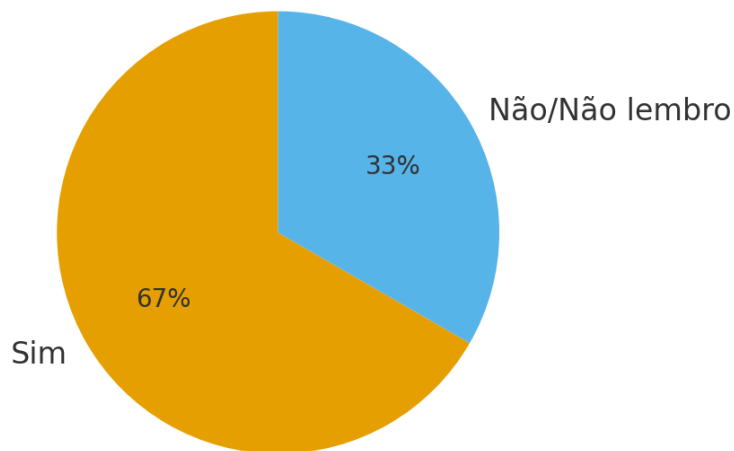
Gráfico 8 - Influência do *feedback* no desempenho profissional



Fonte: Autoria própria, baseada no questionário do *Google Forms* aplicado, 2025

Ainda dentro desse eixo, de acordo com o Gráfico 9, 67% dos participantes (16 pessoas) relataram grandes mudanças em suas trajetórias após receberem um retorno marcante. Foram mencionadas promoções em pouco tempo de emprego, troca de área por uma melhor identificação, desenvolvimento de competências técnicas e socioemocionais, e principalmente o fortalecimento da comunicação interpessoal. Estes relatos testemunham a análise de Kluger e Denisi (1996), que afirmam que o *feedback* eficaz estimula a autorreflexão e promove transformações mais duradouras.

Gráfico 9 - Mudanças significativas geradas pelo *feedback*



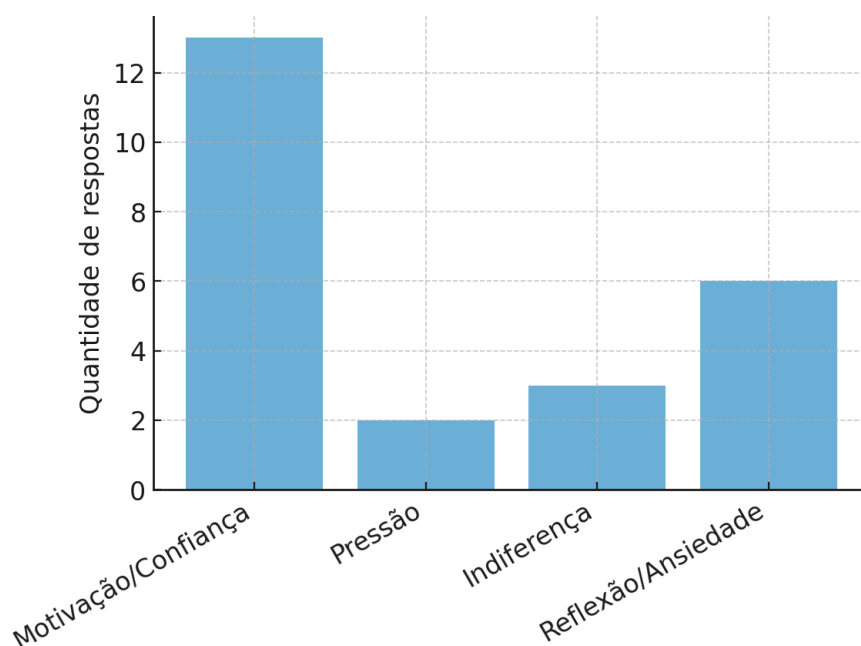
Fonte: Autoria própria, baseada no questionário do *Google Forms* aplicado, 2025

4.4 Fragilidades do processo de *feedback* nas organizações

Outro ponto relevante durante a pesquisa foram as diferentes perspectivas emocionais relacionadas à prática de *feedback*, conforme mostra o Gráfico 10, a maioria dos participantes, sendo 13 pessoas (54,17%) das respostas, relataram sentimentos positivos. Porém, também estiveram presentes sentimentos de indiferença, pressão e desmotivação, segundo os entrevistados; estas sensações foram geradas a partir de uma aplicação transmitida com superficialidade ou injustiça. Estes resultados confirmam a perspectiva de Ilgen, Fisher e Taylor (1979), segundo a qual um *feedback* mal-conduzido pode prejudicar o engajamento da equipe e transmitir efeitos contrários ao esperado para o colaborador.

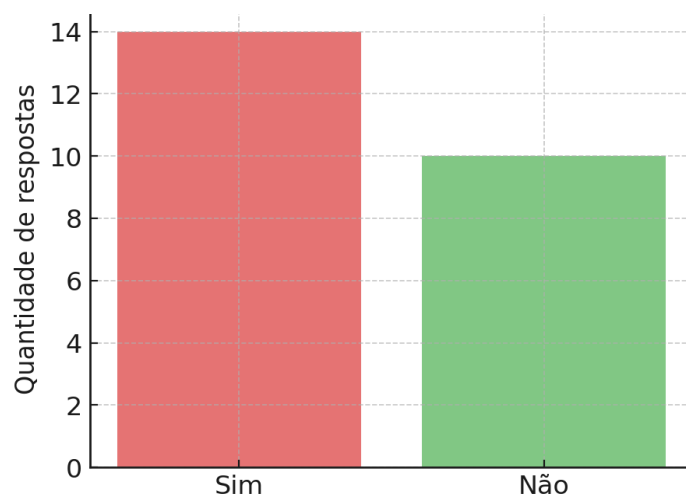
O Gráfico 11 apresentou respostas de situações em que o *feedback* foi interpretado apenas como uma cobrança, sem o oferecimento de um suporte para melhorias, desta forma, surgiram sentimentos de frustração e desmotivação em relação à liderança, indicando falhas na condução do processo. Nessa direção, Armstrong (2006) atenta que o *feedback* precisa ser estruturado com objetivos esclarecidos e com orientações práticas, ao contrário disto, a prática perde seu valor pedagógico e passa a ser recebida como apenas um instrumento de pressão.

Gráfico 10 - Sentimentos após receber um *feedback*



Fonte: Autoria própria, baseada no questionário do *Google Forms* aplicado, 2025

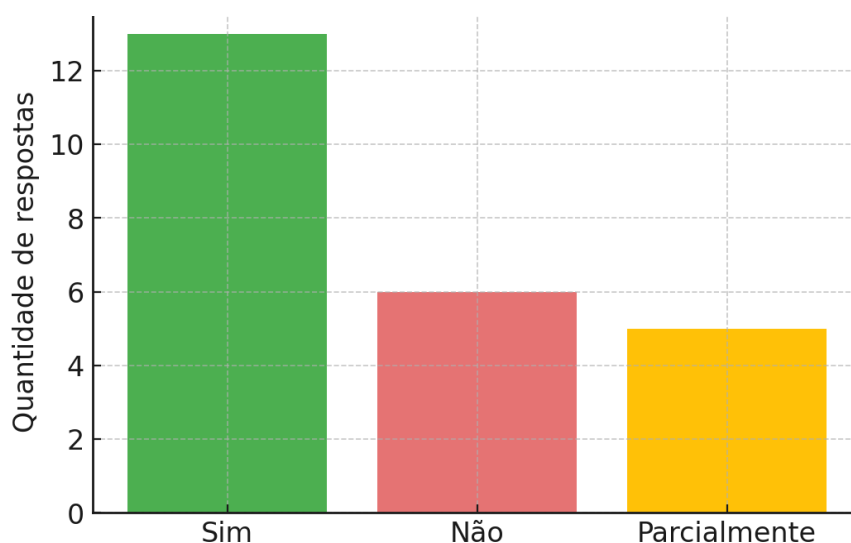
Gráfico 11 - *Feedback* percebido apenas como cobrança



Fonte: Autoria própria, baseada no questionário do *Google Forms* aplicado, 2025

De acordo com os resultados do Gráfico 12 , foi apontada a falta de preparo por parte dos gestores, foram citados casos de devolutivas superficiais, *feedbacks* realizados em público e aqueles que foram baseados em opiniões pessoais, segundo os entrevistados, e desta forma estas devolutivas geraram insatisfação e constrangimento.

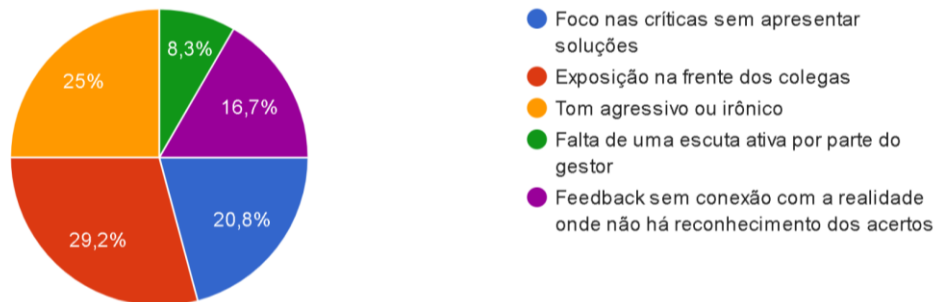
Gráfico 12 - Gestores possuem preparo para aplicar um *feedback*?



Fonte: Autoria própria, baseada no questionário do *Google Forms* aplicado, 2025

Já no Gráfico 13, observam-se os principais fatores que tornam um *feedback* mal-recebido, sendo que a exposição pública do colaborador diante dos colegas lidera as respostas com 29,2% (7 pessoas) e também temos o tom de voz ríspido ou irônico com 25% (6 pessoas) dos resultados. Esses dados reforçam os estudos de Ilgen, Fisher e Taylos (1979), que destacavam como os *feedbacks* mal-conduzidos podem provocar resistência e frustração. Outra situação que se destaca como parte de um *feedback* frustrante é o foco nas críticas sem apresentação de soluções, o que resulta em um colaborador que não se sente orientado.

Gráfico 13- Principal fator para um *feedback* desmotivador



Fonte: Autoria própria, baseada no questionário do *Google Forms* aplicado, 2025

Diante dos resultados do Gráfico 14, houve um empate entre os principais fatores para que um *feedback* seja percebido como respeitoso e construtivo, sendo os fatores: uso de linguagem clara e propostas de melhoria com apoio, houve um empate de respostas correspondentes a 45,8% dos resultados (11 pessoas para cada tópico).

Posteriormente, o reconhecimento de pontos positivos e escuta ativa do gestor, que recebeu percentuais muito reduzidos (1 pessoa para cada tópico). Nesse contexto, Cameron (2012) enfatiza que o poder de reconhecimento positivo na construção da confiança e da motivação da equipe, a pesquisa mostra que, na percepção dos colaboradores, estes elementos são considerados complementares, mas não centrais.

Gráfico 14 - Principal fator que torna um feedback construtivo

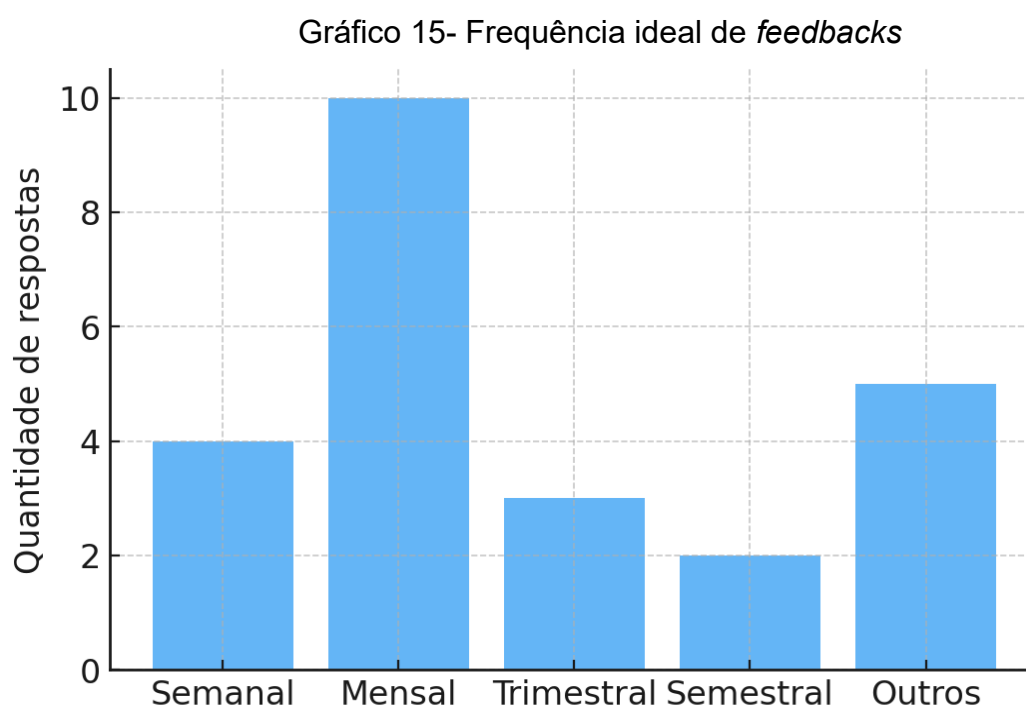


Fonte: Autoria própria, baseada no questionário do *Google Forms* aplicado, 2025

Por fim, quando questionados sobre qual seria a frequência ideal para aplicação das práticas de *feedback*, os resultados obtidos são expostos no Gráfico 15.

Dessa forma, 10 pessoas (41,67%), indicaram a preferência por devolutivas mensais para acompanhar a evolução de tarefas, identificar falhas e estimular melhorias contínuas. Essa frequência é um equilíbrio entre a regularidade do acompanhamento e a necessidade de tempo suficiente para implementação de mudanças.

Por outro lado, parte dos entrevistados, sendo 4 pessoas correspondentes a 16,67% dos resultados, indicaram preferir *feedbacks* semanais, principalmente para períodos de adaptação, e outros defenderam a realização de *feedbacks* trimestrais ou semestrais, por entenderem que este período permite avaliar resultados de forma mais abrangente. Essa diversidade reforça a perspectiva de Pulakos *et al.* (2019), que defendem a flexibilidade da prática por meio de check-ins regulares, adaptados para específicas demandas.



Fonte: Autoria própria, baseada no questionário do *Google Forms* aplicado, 2025

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo reforça a relevância das práticas de *feedback* como ferramenta estratégica para o desenvolvimento de carreira e fortalecimento da cultura organizacional. Em um cenário corporativo cada vez mais desafiador, no qual a adaptabilidade e o crescimento contínuo são essenciais, o feedback se apresenta não apenas como um mecanismo de avaliação, mas como um processo de orientação e construção mútua entre líderes e colaboradores. Através deste estudo, foi observado como a cultura de *feedbacks* dentro das empresas pode impactar o desenvolvimento da carreira de um profissional trazer mudanças para a vida pessoal tanto do colaborador que recebe, como do líder que aplica, pois são aperfeiçoadas as habilidades comportamentais.

A partir da análise qualitativa realizada, foi possível observar que o *feedback*, quando aplicado de forma estruturada, frequente e com intencionalidade, tem o potencial de promover melhorias significativas no desempenho individual, aumentar a motivação e fomentar o autoconhecimento. Por outro lado, a ausência de práticas eficazes ou o uso inadequado dessa ferramenta podem gerar efeitos contrários, como desmotivação, insegurança e queda na produtividade.

Além disso, ficou evidente que o feedback contribui diretamente para o fortalecimento dos vínculos entre equipe e liderança, criando um ambiente organizacional mais transparente, colaborativo e engajador. As formas de *feedback*, sejam elas formais ou informais, positivas ou construtivas, influenciam diretamente na forma como os colaboradores percebem seu valor dentro da organização e na maneira como direcionam suas trajetórias profissionais.

Adicionalmente, observou-se que as empresas que aplicam as práticas de *feedbacks* de forma assertiva, com uma comunicação respeitosa e um acompanhamento para melhorias, apresentam maiores percentuais de satisfação entre os colaboradores. Além disto, com a aplicação das técnicas de *feedback* periodicamente, os colaboradores conseguem acompanhar os seus avanços, podendo até mesmo ganhar uma promoção.

Da mesma forma, os resultados sobre as lideranças são explícitos, compreende-se que é necessário que o líder da equipe saiba como aplicar o *feedback*, utilizando sua inteligência emocional para que aquele profissional que esteja ouvindo sintam-se apoiado e ao mesmo tempo motivado a atender às melhorias indicadas.

Portanto, conclui-se que investir na construção de uma cultura de *feedback* contínuo, respeitoso e alinhado aos objetivos da organização é fundamental para o desenvolvimento sustentável do capital humano. Gestores que compreendem a importância dessa prática e sabem utilizá-la de maneira eficaz contribuem não apenas para o crescimento de suas equipes, mas também para a consolidação de um ambiente de trabalho mais saudável, produtivo e voltado para resultados.

Diante disso, espera-se que esta pesquisa contribua para o debate acadêmico e para a prática organizacional, oferecendo subsídios para que empresas repensem e aprimorem suas estratégias de gestão de pessoas, com foco no desenvolvimento de competências, retenção de talentos e valorização do potencial humano por meio do *feedback*. Contudo, segue sendo interessante uma nova pesquisa que seja direcionada aos profissionais da geração Z, sobre quais as melhores técnicas de aplicação para receber os *feedbacks* organizacionais em cargos *home office*, em que as relações profissionais são consideradas mais “rasas” visto que os encontros presenciais são menos frequentes.

REFERÊNCIAS

ARMSTRONG, Michael. **Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines**. 3. ed. London: Kogan Page, 2006. Disponível em <<http://edl.emi.gov.et/jspui/bitstream/123456789/1266/1/Performance%20management%20%20%282%29.pdf>>. Acesso em 16 nov. 2024.

ARCHER, Julian C. State of the Science in Health Professional Education: Effective Feedback. **Medical Education**, v. 44, n. 1, p. 101-108, 2010. Disponível em <<https://asmepublications.onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1365-2923.2009.03546.x>>. Acesso em 17 nov. 2024

ASHFORD, Susan J.; DE STOBBELEIR, Katleen E. M. Feedback-Seeking Behavior: Lessons for Organizational Work. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 2016. Disponível em <<https://www.annualreviews.org/content/journals/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062314>> Acesso em 16 nov. 2024

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016. Disponível em <https://ia802902.us.archive.org/8/items/bardin-laurence-analise-de-conteudo/bardin-laurence-analise-de-conteudo.pdf?utm_source>. Acesso em 16 out. 2025

BERSIN, Josh. **Global Human Capital Trends: Engage the 21st-Century Workforce**. Deloitte, 2014. Disponível em <https://abcdocz.com/doc/363950/global-human-capital-trends-2014-engaging-the-21st-centur...?utm_source>. Acesso em 17 nov. 2024

CAMERON, Kim S. **Positive Leadership: Strategies for Extraordinary Performance**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 2012. Disponível em <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=1DYXBAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=CAMERON,+Kim+S.+Positive+Leadership:+Strategies+for+Extraordinary+Performance.+San+Francisco:+Berrett-Koehler+Publishers,+2012&ots=i8wJqzDHdM&sig=0cyni_qvbbhRiNERi4sfOWw3KyU&redir_esc=y#v=onepage&q=CAMERON%2C%20Kim%20S.%20Positive%20Leadership%3A%20Strategies%20for%20Extraordinary%20Performance.%20San%20Francisco%3A%20Berrett-Koehler%20Publishers%2C%202012&f=false>. Acesso em 16 nov. 2024

CARLESS, David. Differentiating Perceptions of Feedback: Sources and Purposes. **International Journal of Educational Research**, 2006. Disponível em <http://hub.hku.hk/bitstream/10722/85168/1/Content.pdf?utm_source> Acesso em 16 nov. 2024

ILGEN, Daniel R.; FISHER, Cynthia D.; TAYLOR, M. Susan. Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations. **Journal of Applied Psychology**, 1979. Disponível em <<https://psycnet.apa.org/record/1980-28998-001>> Acesso em 16 nov. 2024

KLUGER, Avraham N.; DeNISI, Angelo. The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review and a Meta-Analysis. **Psychological Bulletin**, 1996. Disponível em <<https://psycnet.apa.org/buy/1996-02773-003>> Acesso em 16 nov. 2024

LEME, Rogério. **Avaliação de Desempenho com Foco em Competências**: a base para renumeração por competências. São Paulo: Qualitymark, 2006. Disponível em <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=MXzgmyVRkCEC&oi=fnd&pg=PR15&dq=+Rog%C3%A9rio+Leme.+Gest%C3%A3o+de+Desempenho+com+Foco+em+Compet%C3%A2ncias:+estrat%C3%A9gias+e+ferramentas.+&ots=DOU9crM6Vi&sig=JDD_p8Sw7DHc86987q0002ql3Tk&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false>. Acesso em 8 dez. 2024

LINDERBAUM, Beth A.; LEVY, Paul E. The Development and Validation of the Feedback Orientation Scale (FOS). **Journal of Management**, 2010. Disponível em : <<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206310373145>> Acesso em 17 nov. 2024.

MAYLETT, Tracy; RIBOLDI, Paul. **The 360 Degree Feedback Revolution**. Hoboken: Wiley, 2017.

MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 9º ed. São Paulo: Hucitec, 2006. Disponível em <<https://www.scielo.br/j/csc/a/FgpDFKSpjybvGmJ4QK6Ssv/?format=pdf&lang=pt>> Acesso em 17 nov 2024.

PULAKOS, Elaine D. et al. Performance Management Can Be Fixed: An On-the-Job Experiential Learning Approach for Complex Behavior Change. **Industrial and Organizational Psychology**, 2019. Disponível em <<https://www.cambridge.org/core/journals/industrial-and-organizational-psychology/article/abs/performance-management-can-be-fixed-an-onthejob-experiential-learning-approach-for-complex-behavior-change/E4F8A435C94B09BA0B2667D05965DA41>>. Acesso em 17 nov. 2024

STEELMAN, Lisa A.; LEVY, Paul E.; SNELL, Ann M. The Feedback Environment Scale: Construct Definition, Measurement, and Validation. **Educational and Psychological Measurement**, 2004. Disponível em <https://www.researchgate.net/publication/247728554_The_Feedback_Environment_Scale_Construct_Definition_Measurement_and_Validation>. Acesso em 16 nov. 2024

STONE, Douglas; HEEN, Sheila. **Obrigado pelo Feedback**: a ciência e a arte de receber bem o feedback. Nova York: Penguin, 2014. Disponível em : <https://www.google.com.br/books/edition/Obrigado_pelo_feedback/nC-jCwAAQBAJ?hl=pt-BR&gbpv=1&dq=STONE,+Douglas%3B+HEEN,+Sheila.+Obrigado+pelo+Feedback:+a+ci%C3%A2ncia+e+a+arte+de+receber+bem+o+feedback.+Nova+York:+Penguin,+2014.&pg=PT369&printsec=frontcover>. Acesso em 16 nov. 2024

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

APÊNDICE A – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

TCLE – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Antes de você responder às perguntas relacionadas ao estudo, apresento o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) para sua leitura e aprovação.

Estou realizando esta pesquisa para fins educativos e acadêmicos, como parte do meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial da Fatec Araraquara, desenvolvido pela aluna Marina Gabriela Brandão de Souza e orientado pelo Prof. Dr. Elvio Carlos da Costa. O título deste trabalho é AS PRÁTICAS DE FEEDBACK E SEUS IMPACTOS NO DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA e o objetivo geral deste estudo é entender como as práticas de feedback atuam dentro das empresas e suas consequências na carreira profissional. Além disso, através desta pesquisa é possível identificar qual a forma de feedback é majoritariamente melhor recebida pelos colaboradores, neste questionário, o(a) entrevistado(a) nos relata como é/foi sua relação com as práticas de feedback e nos auxilia a identificar padrões de resposta. Você está sendo convidado(a) para participar de uma pesquisa científica, sendo assim, sua participação é de suma importância para o desenvolvimento e progresso deste trabalho, e por isso, conto com sua colaboração. O questionário a seguir é composto por 17 perguntas tanto de múltipla escolha como respostas abertas e levará aproximadamente 9 minutos para ser respondido, a sua participação não é obrigatória, podendo retirar-se a qualquer momento da pesquisa. Todas as informações coletadas serão mantidas sob anonimato e os resultados serão utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, de acordo com as exigências da Resolução do CNS nº 510/2016. Agradeço por dedicar o seu tempo a responder à minha pesquisa, será de grande auxílio.

APÊNDICE B – Questionário Aplicado aos Participantes da Pesquisa

1- Quantos anos você tem?

De 18 a 25
De 26 a 33
De 34 a 39
De 40 a 50
Mais de 50

2- Qual o seu gênero?

Feminino
Masculino

3- Qual é a sua área de atuação e cargo atual?

4- Há quanto tempo você trabalha nessa função ou empresa?

5- Com que frequência você recebe feedback no ambiente de trabalho?

Nunca
1
2
3
4
5
Frequentemente

6- O feedback que você recebe costuma ser mais:

() Formal (em reuniões ou avaliações de desenvolvimento)

() Informal (comentários e observações do dia a dia)

7- Os feedbacks recebidos geralmente são mais positivos e motivadores ou mais negativos e desmotivadores?

Negativos
1
2
3
4
5
Positivos

8- Você acredita que os feedbacks recebidos influenciam seu desempenho profissional? Como é a sua experiência?

9- Você já recebeu um feedback que levou a uma mudança significativa no seu trabalho ou comportamento profissional que poderia compartilhar?

10- Como você se sente emocionalmente após receber um feedback na empresa? Você se sente motivado, pressionado, indiferente ou outro sentimento? Por qual motivo?

11- Você já obteve a sensação de que o feedback foi apenas uma cobrança, sem suporte para melhoria? O que fez você sentir isto?

12- Você já sentiu que um feedback foi aplicado de maneira inadequada, injusta ou baseada apenas em opinião pessoal? Como foi essa experiência?

13- Baseado em sua experiência, os gestores da sua empresa possuem preparo para dar feedbacks construtivos? Por exemplo, após o feedback ser aplicado, você sente que há um acompanhamento real por parte do gestor?

14- A empresa em que você trabalha utiliza alguma norma de obrigatoriedade para feedbacks? Em caso afirmativo, como esta norma funciona?

15- Com que frequência você gostaria de receber feedbacks formais sobre o seu desempenho? Por que esta frequência seria ideal para você?

16- Na sua opinião, qual é a melhor forma de receber um feedback?

- ☐ Reuniões individuais e estruturadas
- ☐ Conversas informais
- ☐ Feedbacks por escrito com informações claras
- ☐ Reuniões coletivas (em grupo)

17- Na sua visão, qual o principal fator que torna um feedback respeitoso e construtivo?

- ☐ Linguagem clara e respeitosa
- ☐ Propostas de melhoria com apoio
- ☐ Foco no comportamento profissional e não pessoal
- ☐ Reconhecimento de pontos positivos
- ☐ Escuta ativa do gestor

18- Para você, qual o principal fator que torna um feedback desmotivador e mal recebido?

- ☐ Foco nas críticas sem apresentar soluções
- ☐ Exposição na frente dos colegas
- ☐ Tom agressivo ou irônico
- ☐ Falta de uma escuta ativa por parte do gestor
- ☐ Feedback sem conexão com a realidade onde não há reconhecimento dos acertos