

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS
CAROLINA DUARTE RIGO
EMILY SOARES MARQUES

A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL
DOS COLABORADORES

São Carlos
2025

**CAROLINA DUARTE RIGO
EMILY SOARES MARQUES**

**A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS
COLABORADORES**

Trabalho de Graduação do tipo Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, pelo Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza.

Orientador(a): Prof. Me Luis Aparecido Paioli

São Carlos
2025

A IMPORTÂNCIA DO FEEDBACK NO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DOS COLABORADORES

Carolina Duarte Rigo¹

Emily Soares Marques²

Luis Aparecido Paioli³

Resumo: O artigo aborda a importância do feedback no desenvolvimento profissional dos colaboradores, destacando seu papel estratégico dentro das organizações modernas. O estudo evidencia que o retorno contínuo e construtivo é essencial para alinhar expectativas, corrigir falhas e potencializar o engajamento das equipes. Além de promover a motivação, o feedback contribui para o crescimento individual e coletivo, fortalecendo o capital humano, considerado um dos maiores ativos empresariais. A pesquisa ressalta diferentes tipos de feedback — positivo, construtivo e negativo — e seus impactos no desempenho e na satisfação dos funcionários. Também enfatiza que a cultura organizacional e a postura dos líderes influenciam diretamente na aceitação e eficácia dessa prática, tendo como objetivo principal analisar a importância do feedback no desenvolvimento dos colaboradores. A ausência de um sistema estruturado de feedback pode gerar desmotivação e dificultar a retenção de talentos, enquanto sua implementação adequada favorece a produtividade e o clima organizacional. Assim conclui-se que o feedback, quando aplicado de forma contínua e estratégica, não apenas impulsiona o desenvolvimento profissional, mas também se revela um diferencial competitivo essencial para a sustentabilidade das organizações

Palavras-chave: Feedback; Desenvolvimento; Engajamento; Motivação; Produtividade.

Abstract: The article discusses the importance of feedback in the professional development of employees, highlighting its strategic role within modern organizations. The study shows that continuous and constructive feedback is essential for aligning expectations, correcting mistakes, and enhancing team engagement. In addition to promoting motivation, feedback contributes to both individual and collective growth, strengthening human capital, which is considered one of

¹ Graduando no Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos - FATEC. E-mail: carolina.duarte2@fatec.sp.gov.br

² Graduando no Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos - FATEC. E-mail: emily.marques@fatec.sp.gov.br

³ Mestre em Engenharia de Produção; Docente do Programa de Graduação em Gestão de Carreira e Gestão de Conflitos no curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos – Fatec São Carlos. E-mail: luis.paioli@fatec.sp.gov.br

the greatest assets of a company. The research highlights different types of feedback — positive, constructive, and negative — and their impacts on employee performance and satisfaction. It also emphasizes that organizational culture and leadership behavior directly influence the acceptance and effectiveness of this practice, with the main objective of analyzing the importance of feedback in employee development. The absence of a structured feedback system can lead to demotivation and hinder talent retention, while proper implementation supports productivity and a positive organizational climate. Therefore, it is concluded that feedback, when applied continuously and strategically, not only drives professional development but also becomes a key competitive advantage for organizational sustainability.

Keywords: Feedback; Professional development; Engagement; Motivation; Organizational culture.

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário organizacional cada vez mais dinâmico e competitivo, o capital humano se consolida como um dos principais diferenciais estratégicos das empresas. Nesse contexto, o desenvolvimento profissional dos colaboradores torna-se essencial para garantir a sustentabilidade, a inovação e a excelência nos resultados. Dentre as diversas práticas de gestão de pessoas que contribuem para esse desenvolvimento, o feedback se destaca como uma ferramenta poderosa de comunicação, alinhamento e aprimoramento contínuo. (Bispo , 2013).

Para Pontes (2016) o feedback, entendido como o retorno dado ao colaborador sobre seu desempenho, comportamentos e atitudes, exerce papel fundamental na construção de uma cultura organizacional baseada na confiança, na transparência e na melhoria constante. Quando aplicado de forma estruturada e estratégica, o feedback permite corrigir desvios, reforçar comportamentos positivos, promover o engajamento e estimular o crescimento individual e coletivo. Além disso, contribui para o fortalecimento da autoestima, da motivação e da percepção de pertencimento dos profissionais, impactando diretamente na retenção de talentos e na produtividade.

Apesar de sua relevância, muitas organizações ainda enfrentam dificuldades na implementação de sistemas eficazes de feedback. Barreiras como a falta de preparo dos líderes, a ausência de uma cultura voltada para o diálogo e o receio de conflitos dificultam a prática e comprometem seus resultados. Para Moreira (2009) as empresas que investem em processos de feedback contínuos e bem conduzidos colhem benefícios significativos, como melhoria no clima organizacional, maior alinhamento entre equipes e aumento da performance.

Para muitos profissionais, o feedback corporativo é considerado como a opção mais eficiente na mensuração de desempenho, originando processos mais transparentes na definição de metas e nos processos de avaliação, tornando-se, com isso, uma tendência global das empresas e um canal de comunicação direto entre gestores e funcionários. (Faraco, 2007).

Diante disso, o objetivo deste artigo é analisar a importância do feedback no desenvolvimento profissional dos colaboradores, destacando seus impactos na motivação, no desempenho e na retenção de talentos. A escolha do tema se justifica pela necessidade de ampliar a compreensão sobre essa prática, promovendo uma reflexão crítica sobre sua aplicação nas organizações e incentivando a adoção de estratégias que valorizem o capital humano como elemento central para o sucesso empresarial.

2 DESENVOLVIMENTO / FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A gestão de pessoas nas organizações contemporâneas tem se transformado significativamente, passando de uma abordagem operacional para uma atuação estratégica. Nesse contexto, o feedback surge como uma ferramenta essencial para o desenvolvimento profissional dos colaboradores, contribuindo diretamente para o alinhamento de expectativas, melhoria de desempenho e fortalecimento do capital humano.

2.1 Conceito de Feedback

O termo *feedback* é amplamente utilizado nas organizações como ferramenta de gestão e comunicação. Segundo Chiavenato (2020) trata-se do processo de fornecer informações a um indivíduo sobre seu desempenho, comportamentos ou atitudes, visando orientar sua evolução profissional. Mais do que um simples retorno, o feedback constitui um instrumento de aprendizado contínuo e de alinhamento entre colaboradores e gestores. Ainda para Chiavenato (2020) o feedback pode ser definido como o processo de comunicação entre duas ou mais partes, no qual são transmitidas informações sobre comportamentos, atitudes ou resultados. No ambiente organizacional, ele representa uma oportunidade de orientação, reconhecimento e correção, sendo fundamental para o crescimento profissional dos indivíduos, sendo um dos principais instrumentos de desenvolvimento humano nas empresas, pois permite que o colaborador compreenda como está sendo percebido e quais ajustes são necessários para alcançar os objetivos organizacionais.

Luz (2003) explica que o conceito surgiu inicialmente em contextos tecnológicos, como nos sistemas da NASA, e foi posteriormente aplicado ao ambiente organizacional, porém para Bispo (2013) reforça que, no campo da comunicação, o feedback é o elemento que confirma a compreensão da mensagem, reduzindo ruídos e fortalecendo a interação entre emissor e receptor.

2.2 Tipos de Feedback

De acordo com Chiavenato (2020) o feedback nas organizações pode assumir diferentes formas, cada uma com objetivos e impactos distintos sobre o comportamento e o desempenho dos colaboradores. Compreender essas variações é essencial para que os gestores adotem a abordagem mais adequada em cada situação, promovendo o desenvolvimento profissional de forma eficaz.

- **Feedback Positivo:** caracteriza-se pelo reconhecimento de comportamentos, atitudes ou resultados que estão alinhados às expectativas da organização. Esse tipo de retorno reforça ações bem-sucedidas, estimula a repetição de boas práticas e contribui para o aumento da motivação e da autoestima do colaborador. Quando aplicado de forma sincera e oportuna, o feedback positivo fortalece o vínculo entre líder e liderado e promove um ambiente de trabalho mais colaborativo.
- **Feedback Construtivo:** tem como objetivo orientar o colaborador sobre aspectos que podem ser aprimorados, sem desvalorizar sua atuação. É realizado com foco no desenvolvimento, utilizando uma linguagem clara, respeitosa e objetiva. O feedback construtivo é eficaz quando apresenta sugestões práticas de melhoria e demonstra interesse genuíno no crescimento do profissional. Essa abordagem favorece o aprendizado contínuo e a correção de falhas antes que se tornem recorrentes.
- **Feedback Negativo:** geralmente ocorre de forma reativa e não planejada, sendo caracterizado por críticas diretas, muitas vezes sem embasamento ou sem considerar o contexto do colaborador. Quando mal-conduzido, pode gerar sentimento de frustração, insegurança e desmotivação, além de comprometer o relacionamento interpessoal e o desempenho. Por isso, é fundamental que os líderes evitem esse tipo de abordagem ou, quando necessário, saibam conduzi-la com empatia e foco na solução.

Segundo Magnus (2025) compreender os diferentes tipos de feedback — como o positivo, o corretivo, o de desenvolvimento e o de reconhecimento — é essencial para promover uma comunicação eficaz, fortalecer a cultura organizacional e impulsionar o desempenho das equipes.

O autor destaca que a aplicação adequada de cada tipo de feedback deve considerar o perfil dos colaboradores, os objetivos da empresa e o contexto da situação, evitando abordagens genéricas que podem comprometer os resultados. O uso adequado de cada tipo de feedback exige sensibilidade, preparo e conhecimento por parte dos gestores. A forma como o retorno é comunicado pode influenciar diretamente na forma como é recebido e interpretado pelo colaborador. Um feedback mal estruturado, mesmo com boas intenções, pode ser percebido como ofensivo ou injusto, gerando resistência e comprometendo o engajamento. Por outro lado, quando bem aplicado, o feedback se torna uma ferramenta poderosa de desenvolvimento, alinhamento e valorização do capital humano.

2.3 O Impacto do Feedback no Desenvolvimento Profissional

O feedback é amplamente reconhecido como uma ferramenta estratégica para o desenvolvimento profissional nas organizações. Estudos apontam que empresas que adotam práticas estruturadas e contínuas de feedback apresentam maior retenção de talentos, engajamento dos colaboradores e melhoria no desempenho organizacional. (Gomes, 2019). Isso se deve ao fato de que o feedback proporciona clareza sobre expectativas, permitindo que os profissionais compreendam seus pontos fortes e áreas de melhoria, o que facilita o alinhamento entre metas individuais e objetivos corporativos.

Além de seu papel corretivo, o feedback exerce uma função formativa e motivacional, contribuindo para o fortalecimento da autoconfiança, da motivação intrínseca e da autonomia dos colaboradores. Quando bem conduzido, promove um ambiente organizacional mais colaborativo, baseado na confiança e na transparência, elementos essenciais para a construção de equipes de alto desempenho.

Santos, Almeida e Valentim (2011) destacam que a ausência de feedback pode gerar insegurança, desorientação e queda na produtividade, uma vez que os profissionais deixam de receber informações sobre a qualidade de seu trabalho e sobre como podem evoluir. Essa lacuna na comunicação pode levar à estagnação profissional, ao aumento de conflitos interpessoais e à dificuldade de retenção de talentos, especialmente em ambientes que exigem constante adaptação e inovação.

Por outro lado, quando o feedback é parte integrante da cultura organizacional, ele se transforma em um instrumento de aprendizagem contínua, promovendo o desenvolvimento de competências, o aprimoramento de habilidades e a construção de trajetórias profissionais mais

sólidas. Segundo Magnus (2025) o feedback eficaz deve ser frequente, específico, equilibrado e orientado para o futuro, permitindo que o colaborador compreenda não apenas o que precisa melhorar, mas também como pode alcançar novos patamares de desempenho.

Assim, o impacto do feedback vai além da correção de erros: ele atua como um catalisador de crescimento, influenciando diretamente a satisfação no trabalho, o engajamento emocional e a percepção de justiça organizacional. Para que esse impacto seja positivo, é fundamental que os líderes estejam capacitados para oferecer feedback de forma empática, assertiva e alinhada aos valores da organização, promovendo uma cultura de desenvolvimento e valorização do capital humano.

2.4 Feedback e a Cultura Organizacional

A cultura organizacional representa o conjunto de valores, crenças, normas e práticas que orientam o comportamento dos membros de uma empresa. Ela influencia diretamente a forma como os colaboradores se relacionam, tomam decisões e percebem as ações da liderança. Nesse contexto, o feedback é profundamente impactado pela cultura vigente, sendo moldado por ela e, ao mesmo tempo, capaz de transformá-la.

Santos (2021) argumenta que ambientes organizacionais que promovem a **comunicação** aberta, o respeito mútuo e a valorização das pessoas tendem a apresentar maior receptividade ao feedback. Nesses cenários, o retorno é visto como uma oportunidade de crescimento, aprendizado e alinhamento, e não como uma crítica ou punição. O feedback torna-se parte integrante da rotina, sendo praticado de forma contínua, transparente e estratégica.

Para Robbins (2022) o feedback eficaz não depende apenas da mensagem transmitida, mas do ambiente em que ela é recebida. Por outro lado, em culturas organizacionais hierárquicas, autoritárias ou centralizadoras, o feedback costuma ser esporádico, verticalizado e, muitas vezes, interpretado como uma forma de controle ou julgamento. Essa abordagem pode gerar resistência, medo e insegurança, dificultando a aceitação do retorno e comprometendo seu impacto positivo. Nessas organizações, os colaboradores tendem a evitar o diálogo aberto com seus líderes, o que limita o potencial de desenvolvimento e inovação.

A postura da liderança também é um fator determinante. Líderes que adotam uma comunicação empática, assertiva e orientada para o desenvolvimento contribuem para a construção de uma cultura de feedback saudável. Já líderes que não valorizam o retorno ou o utilizam de forma punitiva reforçam comportamentos defensivos e prejudicam o clima organizacional.

Portanto, alinhar a prática do feedback ao perfil cultural da organização é um desafio estratégico para os gestores de pessoas. Isso exige não apenas a capacitação dos líderes, mas também a promoção de uma cultura que valorize o aprendizado contínuo, a escuta ativa e o desenvolvimento humano. Como destaca Robbins (2022) o feedback eficaz não depende apenas da mensagem transmitida, mas do ambiente em que ela é recebida.

Em síntese, o feedback e a cultura organizacional estão interligados. Para que o feedback cumpra seu papel de impulsionar o desenvolvimento profissional, é necessário que a cultura da empresa o reconheça como um instrumento de evolução e não de punição, criando condições para que ele seja praticado com frequência, qualidade e propósito.

2.5 O Papel do Líder no Desenvolvimento de Pessoas

O líder é uma figura central na promoção do desenvolvimento humano nas organizações, atuando como catalisador da aprendizagem, da motivação e do crescimento profissional. A criação de um ambiente propício à aprendizagem organizacional depende, em grande parte, da postura e das práticas adotadas pela liderança.

Nonaka e Takeuchi (1997) destacam que os gestores de nível intermediário desempenham um papel estratégico como "agentes de mudança", funcionando como ponte entre a alta direção e os colaboradores da linha de frente. Eles são responsáveis por transformar o conhecimento tácito — aquele que é pessoal, difícil de formalizar e transmitir — em conhecimento explícito, por meio de práticas organizacionais que favorecem a disseminação e a aplicação do saber.

Peter Senge (1990) em sua obra *A Quinta Disciplina*, reforça essa visão ao apresentar o conceito de organizações que aprendem. Para ele, líderes eficazes são designers, professores e servidores, capazes de fomentar uma cultura de aprendizado contínuo, onde os indivíduos se sentem encorajados a questionar, experimentar e inovar.

No campo da liderança ética e transformacional, Avolio e Gardner (2005) introduzem o conceito de liderança autêntica, que enfatiza a importância da transparência, da moralidade e da coerência entre valores pessoais e ações. Nessa perspectiva, o feedback deixa de ser apenas uma ferramenta de avaliação de desempenho e passa a ser um instrumento de desenvolvimento, promovendo justiça, engajamento e sustentabilidade nas relações de trabalho.

James MacGregor Burns (1978) e Bernard Bass (1985) também contribuíram significativamente ao discutir a liderança transformacional, que busca inspirar e motivar os colaboradores a transcenderem seus interesses individuais em prol de objetivos coletivos. Essa

abordagem valoriza o desenvolvimento das pessoas como um meio de alcançar resultados organizacionais superiores.

Além disso, Warren Bennis (1989) argumenta que os líderes eficazes são aqueles que conhecem a si mesmos, têm uma visão clara, constroem confiança e fomentam relacionamentos significativos. Essa autocompreensão é essencial para que o líder possa atuar como mentor e facilitador do crescimento dos outros.

Portanto, o papel do líder no desenvolvimento de pessoas vai muito além da supervisão de tarefas. Ele envolve a criação de um ambiente de confiança, o estímulo à aprendizagem contínua, a valorização do potencial humano e o compromisso com práticas éticas e sustentáveis. Em um mundo organizacional cada vez mais dinâmico e complexo, líderes que investem no desenvolvimento de suas equipes tornam-se agentes fundamentais da inovação e da perenidade das organizações.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia utilizada nesse artigo foi a exploratória-descritiva, de natureza qualitativa e quantitativa. Um levantamento bibliográfico e documental referente ao contexto da importância do feedback no processo de recrutamento e seleção de pessoas de modo a compreender e caracterizar as principais questões-chave envolvidas nesse tema. (Marconi e Lakatos, 2003).

Com o conhecimento científico sobre o tema, adquirido na revisão bibliográfica, foi possível desenvolver as questões condizentes com a teoria que permitiu a criação de um formulário por meio da plataforma Microsoft Forms, contendo 10 perguntas abordando, gênero, idade, formação, área de atuação, e a percepção sobre o tema da pesquisa.

Para explicar o estudo foram utilizadas pesquisas bibliográficas de caráter exploratório, segundo Gil (2010) a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses.

O formulário foi enviado no início do 1º semestre ano letivo de 2025 a profissionais de diversas áreas através de grupo do grupo de WhatsApp. Além da abordagem pessoal estabelecida no cotidiano do ambiente organizacional. As questões ficaram disponíveis na internet por meio dos grupos citados e 153 entrevistados participaram da pesquisa permitindo um estudo de campo nos moldes de. (Berto e Nakano, 2014).

4 RESULTADOS

O questionário que fundamentou a essa pesquisa foi respondido por 153 profissionais de diversas áreas através de grupo de WhatsApp e ambiente organizacional, a fim de comprovar A Importância do Feedback no Desenvolvimento Profissional dos Colaboradores.

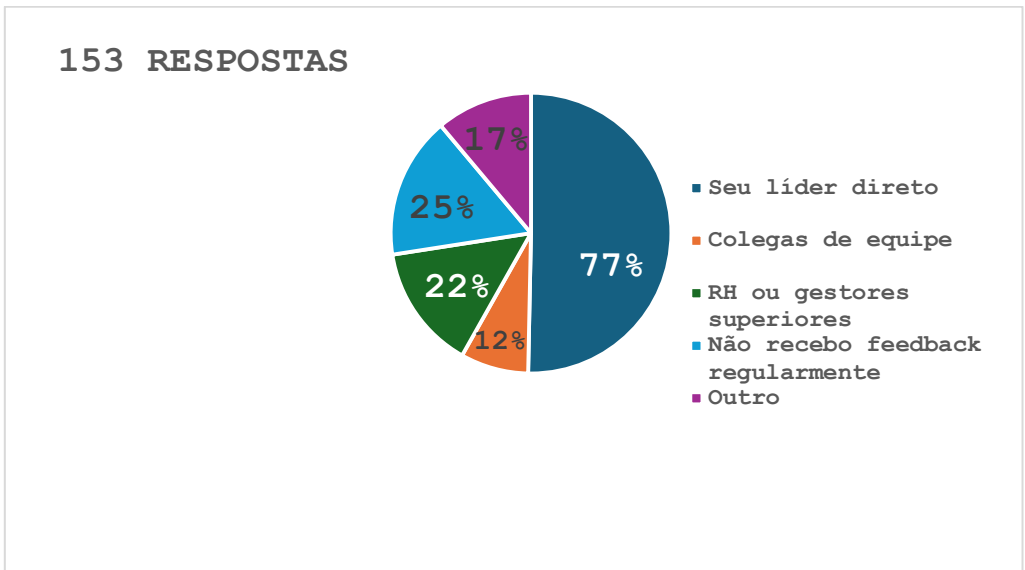
Referente à idade dos colaboradores, 47% tinham 15 a 25 anos, 26% tinham entre 26 a 35 anos, 18% tinham 36 a 45 anos, 8% tinham de 46 à 55 anos e 1% acima de 56 anos.

É possível observar a predominância do sexo feminino nesta pesquisa, resultando 77% eram mulheres e 23% eram homens.

Analisando o atual mercado de trabalho, a predominância dos profissionais se encontra com 39% na área administrativa, 10% autônomo, 5% servidor público, 12% operacional, 7% comerciante, 12% área da saúde e 16% referente as outras alternativas.

Em relação à frequência com que os colaboradores recebem feedback sobre seu desempenho no ambiente de trabalho, 43% dos respondentes afirmaram que o recebem raramente, 19% informaram que o recebem mensalmente, 18% semanalmente, 4% quinzenalmente, 7% relataram nunca receber feedback, e os 9% restantes indicaram outras frequências.

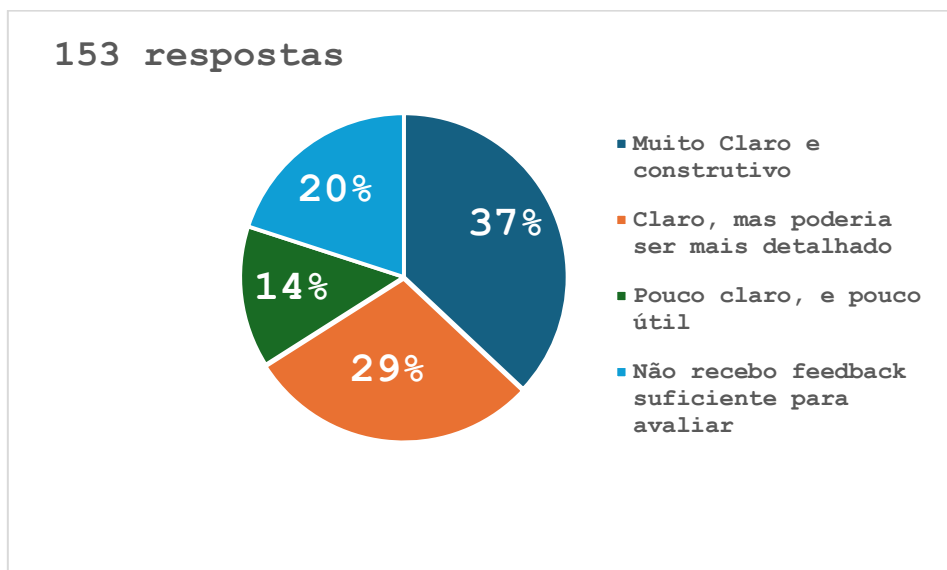
Figura 1 - Quem geralmente fornece o feedback para os colaboradores



Fonte: Próprios autores (2025)

A figura mostra que a maioria dos colaboradores recebe feedback de seus líderes diretos, evidenciando o papel essencial da liderança nesse processo. Uma parcela significativa afirma não receber retorno regularmente, o que indica falhas na comunicação interna.

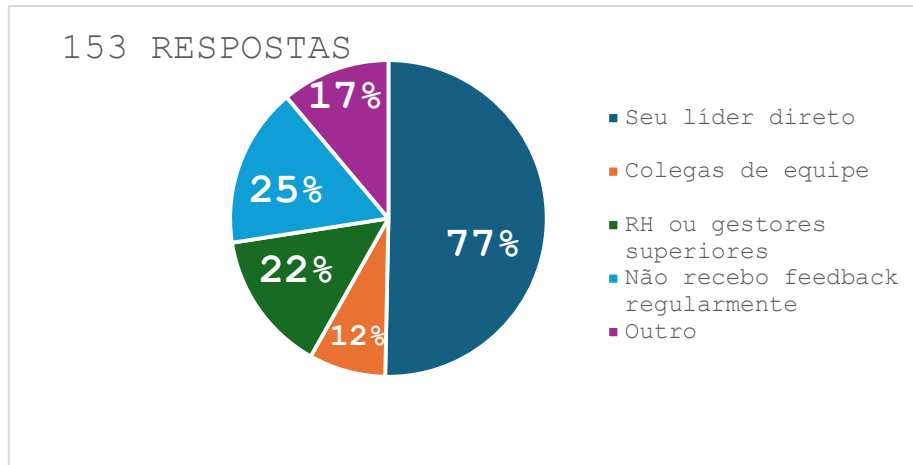
Figura 2- Como você avalia a qualidade do feedback que recebe



Fonte: Próprios autores (2025)

Os dados mostram que, embora a maioria considere o feedback claro e construtivo, ainda existe uma parcela significativa que o percebe como insuficiente ou sequer o recebe, indicando falhas na comunicação e na cultura de retorno dentro da organização.

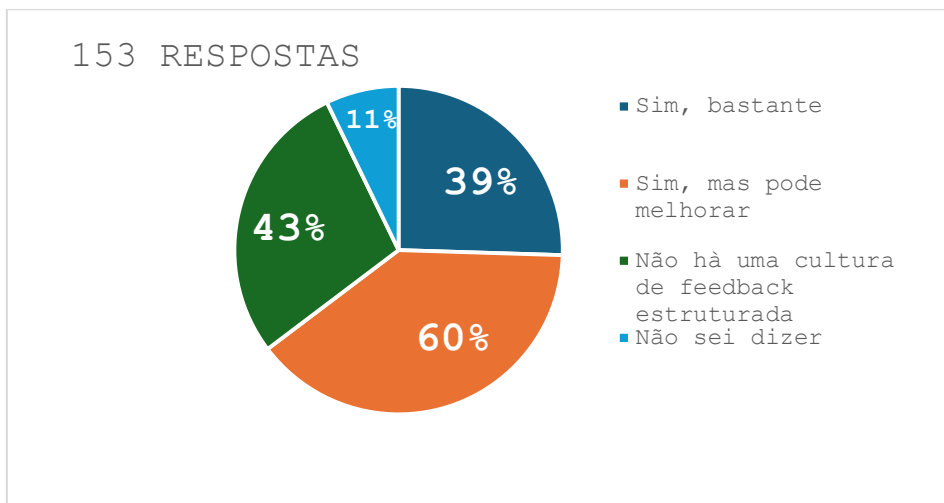
Figura 3- Quem geralmente fornece feedback para você?



Fonte: Próprios autores (2025)

Percebe-se que o feedback é majoritariamente fornecido pelo líder direto, enquanto a participação de outros setores e colegas é bem menor. Além disso, o número de pessoas que afirmam não receber retorno mostra que ainda há espaço para ampliar e diversificar as fontes de feedback na empresa.

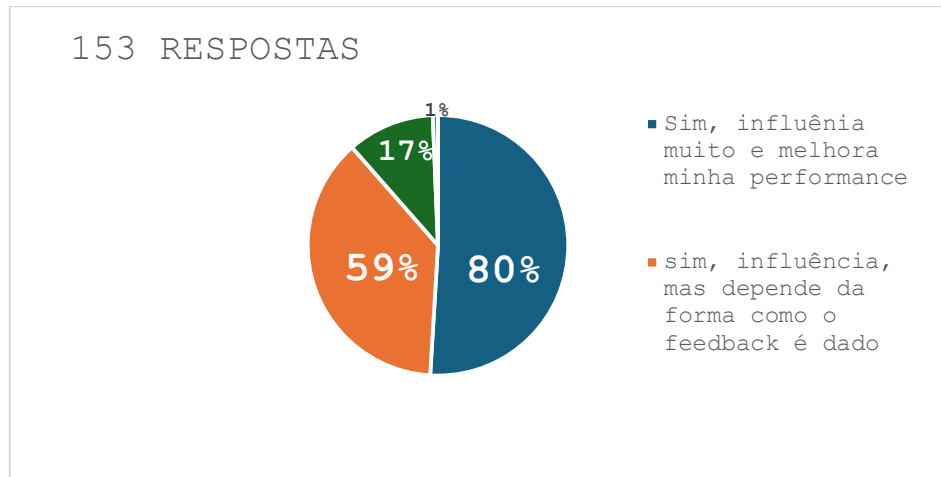
Figura 4- Você acredita que a cultura da empresa que trabalha ou trabalhou valoriza o feedback contínuo?



Fonte: Próprios autores (2025)

Os resultados indicam que, embora a maioria reconheça alguma valorização do feedback contínuo, ainda há uma percepção significativa de que essa prática não é totalmente consolidada, revelando a necessidade de fortalecer a cultura de feedback dentro da empresa.

Figura 5– Você acredita que receber feedback regularmente influencia seu crescimento profissional? E impacta na sua performance?



Fonte: Próprios autores (2025)

A maioria (80%) vê o feedback como essencial para o crescimento e performance, mas muitos ressaltam que seu impacto depende da forma como é transmitido.

5 DISCUSSÃO

A análise dos resultados obtidos confirma grande parte do que foi abordado na fundamentação teórica, reforçando a importância do feedback como ferramenta estratégica para o desenvolvimento profissional e para o fortalecimento do capital humano nas organizações.

De acordo com Chiavenato (2020), o feedback atua como um processo de comunicação que permite ao colaborador compreender como está sendo percebido, favorecendo o alinhamento entre expectativas individuais e metas organizacionais. Os resultados da pesquisa corroboram essa visão: a maioria dos respondentes considera o feedback claro e construtivo, reconhecendo sua relevância para o crescimento profissional e melhoria da performance. No entanto, uma parcela significativa relatou não receber retorno regularmente, evidenciando lacunas na comunicação interna e confirmando o que Santos, Almeida e Valentim (2011) destacam sobre os impactos negativos da ausência de feedback — como desmotivação e insegurança profissional.

Os dados também revelam que o líder direto é a principal fonte de feedback, conforme apresentado nas Figuras 1 e 3. Esse resultado reforça a importância do papel da liderança, apontada por autores como Senge (1990) e Avolio e Gardner (2005), que defendem que o líder deve atuar como mentor e facilitador do desenvolvimento das pessoas. No entanto, a baixa participação de

colegas e do setor de Recursos Humanos demonstra que o processo ainda é centralizado, o que limita o potencial de uma cultura de feedback mais colaborativa e horizontal, conforme defendido por Robbins (2022).

Em relação à cultura organizacional, a Figura 4 mostra que, embora parte significativa dos participantes perceba valorização do feedback, ainda existe uma percepção expressiva de que essa prática não está consolidada nas empresas. Isso vai ao encontro das ideias de Santos (2021), que afirma que ambientes abertos à comunicação e à valorização das pessoas tendem a incorporar o feedback de forma mais natural e produtiva. Ou seja, ainda há necessidade de fortalecimento dessa prática como parte da rotina organizacional, e não apenas como um evento pontual.

Por fim, os resultados da Figura 5 reforçam que o feedback é amplamente reconhecido como fator determinante para o crescimento profissional e para o desempenho. A maioria dos participantes acredita que o retorno regular influencia diretamente sua evolução e performance, o que confirma as afirmações de Gomes (2019) e Magnus (2025) sobre o papel motivacional e formativo dessa prática. Contudo, também se observou que o impacto positivo depende da forma como o feedback é transmitido — aspecto que, segundo Bispo (2013), está relacionado à clareza da comunicação e à postura empática do emissor.

Dessa forma, a análise evidencia que, apesar do reconhecimento generalizado da importância do feedback, ainda existem desafios quanto à sua frequência, qualidade e inserção na cultura organizacional. Esses resultados apontam para a necessidade de capacitar líderes e gestores para aplicarem o feedback de forma contínua, construtiva e estratégica, tornando-o uma ferramenta efetiva de desenvolvimento e engajamento dentro das empresas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar a importância do feedback no desenvolvimento profissional dos colaboradores, buscando compreender seus impactos na motivação, no desempenho e na retenção de talentos nas organizações. A partir da fundamentação teórica e dos resultados obtidos por meio da pesquisa aplicada, foi possível confirmar que o feedback é um instrumento essencial para o crescimento individual e coletivo, contribuindo significativamente para a construção de um ambiente organizacional mais produtivo, transparente e colaborativo.

Os resultados revelaram que a maioria dos profissionais reconhece o feedback como fator determinante para o aprimoramento de suas competências e para o alcance de melhores resultados.

Observou-se, contudo, que ainda existem falhas na frequência e na qualidade com que o retorno é realizado, além de uma ausência parcial de cultura organizacional voltada à prática contínua do feedback. Tais constatações reforçam o que autores como Chiavenato (2020) e Gomes (2019) defendem: o feedback eficaz depende não apenas da sua existência, mas também da forma como é conduzido, da postura do líder e do contexto organizacional em que é aplicado.

Foi possível constatar também que o líder direto é a principal fonte de feedback, desempenhando papel decisivo na comunicação e no desenvolvimento das equipes. Essa centralização, embora positiva por reforçar a importância da liderança, indica a necessidade de ampliar o processo para outros níveis da organização, incluindo o setor de Recursos Humanos e os próprios colegas de trabalho, promovendo um fluxo de retorno mais participativo e integrado. Como limitações deste estudo, destaca-se o recorte amostral, composto por profissionais de diferentes áreas e idades, o que impede generalizações absolutas sobre todos os contextos organizacionais. Além disso, o método utilizado — baseado em questionário on-line — dependeu da percepção individual dos participantes, o que pode gerar variações subjetivas nas respostas.

Para pesquisas futuras, recomenda-se aprofundar a investigação sobre o impacto do feedback em diferentes estilos de liderança e culturas organizacionais, bem como analisar a eficácia de programas estruturados de feedback contínuo na retenção de talentos e no engajamento das equipes. Em termos de contribuição prática, este estudo reforça a importância de as empresas investirem em programas de capacitação de líderes e na consolidação de uma cultura de feedback contínuo, transparente e construtivo. Ao adotar essa prática de forma estratégica, as organizações fortalecem o desenvolvimento de seus colaboradores, aumentam o comprometimento e promovem um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, favorecendo, assim, a sustentabilidade e a competitividade no mercado.

REFERÊNCIAS

AVOLIO, B. J.; GARDNER, W. L. **Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership.** *The Leadership Quarterly*, v. 16, p. 315–338, 2005.

BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations.** New York: Free Press, 1985.

BENNIS, W. **Managing the dream:** leadership in the 21st century. *Organizational Dynamics*, v. 17, n. 4, p. 20-31, 1989.

BISPO, M. S. **A importância do feedback no desenvolvimento profissional.** *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento*, v. 9, n. 2, p. 45–58, 2013.

BORTO, A.; NAKANO, T. C. **Feedback e desenvolvimento profissional:** uma análise crítica. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 14, n. 2, p. 123-135, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas:** o novo papel da gestão do talento humano. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2020.

FARACO, C. A. **Linguagem e diálogo:** elementos para uma teoria da comunicação. São Paulo: Parábola Editorial, 2007.

GARDNER, H. **Inteligências múltiplas:** a teoria na prática. Porto Alegre: Artmed, 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

JAMES, M. C. **Feedback in educational assessment:** principles and practices. *Educational Review*, v. 30, n. 2, p. 115-130, 1978.

LAKATOS, E. M.; MARRAS, J. P. **Fundamentos de metodologia científica.** São Paulo: Atlas, 2003. Feedback como ferramenta de desenvolvimento humano nas organizações.

LUZ, R. **Clima organizacional:** um estudo sobre os fatores que influenciam o ambiente de trabalho. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do conhecimento na empresa:** como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho:** métodos clássicos e contemporâneos. São Paulo: Atlas, 2016.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 18. ed. São Paulo: Pearson, 2022.

SANTOS, A. P.; ALMEIDA, R. M.; VALENTIM, M. L. P. **Gestão de pessoas e competências:** uma abordagem integrada. São Paulo: Atlas, 2011.

SANTOS, H. S. F. **Liderança e feedback:** conexões para o desenvolvimento organizacional. *Revista Ciência Dinâmica*, v. 12, n. 1, p. 45–60, 2021.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina:** arte e prática da organização que aprende. Rio de Janeiro: BestSeller, 1990.

