

Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza

Etec Prof. Dr. José Dagnoni

Curso Técnico em Administração

**A RELAÇÃO ENTRE *FEEDBACK* E O DESEMPENHO PROFISSIONAL: Um
estudo sobre o desenvolvimento do colaborador**

Brenda Cristina Valerio¹

Gabrielly Karoline Santos do Nascimento²

Gesiel Henrique Silva de Paula³

Rafael Fernandes de Sá⁴

RESUMO: Esse artigo busca fazer uma analogia entre o *feedback*⁵, desempenho profissional e desenvolvimento do colaborador, uma vez que o feedback busca, quando necessário, fazer correções em relação as atividades e/ou comportamentos dos trabalhadores, melhorando seu desempenho e ajudando no desenvolvimento pessoal e profissional. Identificar as dificuldades e ajudar a melhorar, descobrir as capacidades e expandi-las trará resultados em sua performance. Assim sendo um ótimo recurso para o empregador reconhecer sua equipe, estudando seu desempenho e implementando novas práticas com o objetivo de uma melhoria gradual, trazendo maior desempenho, qualidade, produção e consequentemente lucro.

¹ Aluno (a) do curso Técnico em Administração, na Etec Prof. Dr. José Dagnoni – brenda.valerio@etec.sp.gov.br

² Aluno (a) do curso Técnico em Administração, na Etec Prof. Dr. José Dagnoni – gabrielly.nascimento43@etec.sp.gov.br

³ Aluno (a) do curso Técnico em Administração, na Etec Prof. Dr. José Dagnoni – gesiel.paula@etec.sp.gov.br

⁴ Aluno (a) do curso Técnico em Administração, na Etec Prof. Dr. José Dagnoni – rafael.sa17@etec.sp.gov.br

⁵ *Feedback* - palavra inglesa que significa "retroalimentação" ou "dar um retorno". É uma ferramenta de comunicação que consiste em fornecer informações sobre o desempenho ou comportamento de alguém.

PALAVRAS-CHAVE: Feedback; Desempenho; Lucro.

INTRODUÇÃO

O *feedback* é crucial para o desempenho e desenvolvimento profissional e pessoal. É uma ferramenta que ajuda a identificar pontos fortes e fracos, facilitando a correção dos erros e promovendo o crescimento contínuo, esse retorno de informações sobre a sua performance profissional ajuda a moldar uma postura e aperfeiçoar habilidades dos colaboradores de acordo com as necessidades da empresa, uma forma de investir na mão de obra da empresa, para formar seus profissionais qualificados.

Existirem muitas teorias motivacionais, que os empregadores podem exercer na comunicação com sua equipe, como cada pessoa é diferente se torna um desafio escolher a abordagem mais adequada, então separar um momento onde exercem uma escuta e fala ativa, ou seja, uma boa comunicação entre os seus, entregando o devido reconhecimento em seu crescimento, capacidade, caráter e profissionalismo demonstrado no dia a dia, pois o trabalhador precisa ter o conhecimento de que suas atividades estão sendo feitas de forma correta.

A utilização do *feedback* não precisa ser em uma reunião em grupo ou individual com o colaborador, pode ocorrer casualmente no dia a dia, assim fazendo uma boa utilização do tempo dos líderes e gestores, também podendo fazer entre eles como uma crítica construtiva, realizando um bom trabalho em equipe visando o aperfeiçoamento.

1.1. Objetivos Gerais

Fazer um estudo sobre a influência do *feedback* no desempenho profissional, procurando como diferentes tipos de *feedback* podem impactar a motivação, produtividade e o desenvolvimento de habilidades que exercem em seus trabalhos em ambientes organizacionais. Mostrando a importância dos dois lados da mesa sobre como se comportar ao receber e entregar a avaliação de desempenho.

1.2. Objetivos específicos

- Fazer um estudo sobre o impacto do feedback sobre o desempenho e o desenvolvimento dos colaboradores;
- Entender quais os tipos de feedback e a forma correta de aplica-las;
- Entender o processo motivacional que envolve a atuação dos colaboradores;
- Realizar uma pesquisa de campo de confirmar a problemática apresentada ao longo da pesquisa;
- E por fim apresentar, através da proposta de melhoria, formas de melhorar o desempenho profissional.

1.3. Justificativa

Independente do objetivo, seja no reconhecimento ou para correção, de aspectos técnicos relacionados a execução das tarefas ou comportamentais relacionados ao ambiente de trabalho o *feedback* é uma ferramenta valiosa para o desenvolvimento dos colaboradores. Fato é que muitas empresas não fazem uso dessa ferramenta e colaboradores se sentem perdidos em meio a suas atividades, inclusive gerando ruídos na comunicação organizacional. A também o fato de que muitos colaboradores não estão prontos para receber o *feedback*, seja por despreparo emocional ou outros fatores. Sendo a pesquisa se justifica por buscar demonstrar a importância do *feedback* para auxiliar o desempenho do negócio.

1.4. Situação Problema

Devido à sociedade moderna onde tudo precisa ser de forma rápida que as pessoas precisam mostrar seus resultados, com a pressão de seus superiores sem a devida orientação para realizar um trabalho bem feito, acaba afetando de forma negativa tanto física quanto mental, causando desmotivação aos colaboradores, pois sem o devido *feedback* é fundamental para que os funcionários possam estar cientes do seu trabalho, para melhoria da sua função e desempenho.

1.5. Hipóteses

- A falta de preparo dos gestores faz com o *feedback* não seja utilizado;

- A falta de uma cultura organizacional de acompanhamento e desenvolvimento dos colaboradores;
- Seria possível obter um melhor desempenho dos colaboradores a utilização do feedback como ferramenta de desenvolvimento profissional;

1.6. Metodologia

A construção do trabalho dar-se-á através de uma pesquisa bibliográfica por meio de matérias e textos lidos em livros, artigos e revistas científicas relacionados ao assunto abordado. Através da aplicação de questionário de um questionário através da plataforma *Google Forms*⁶ para averiguar a necessidade, opinião e satisfação dos clientes com o serviço oferecido, e uma análise de mercado a respeito da importância do portfólio e seus diferentes tipos de técnicas aplicadas.

2. GESTÃO DE PESSOAS (FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA)

Em sua fundamentação, a gestão de pessoas é acúmulo de estratégias e práticas que visa um desempenho exemplar dos colaboradores, conectando os objetivos de uma empresa, sendo responsável por toda e qualquer atividade voltada a administração, produção, e desenvolvimento de pessoas na organização.

Segundo Chiavenato (1999), "A Gestão de Pessoas nas organizações é a função que permite a colaboração eficaz das pessoas — empregados, funcionários, recursos humanos ou qualquer denominação utilizada — para alcançar os objetivos organizacionais e individuais."

Para que algo assim seja implementado de forma contínua, é essencial que as empresas tenham uma visão holística, que contribui para a identificação de aspectos essenciais, que favorece a compreensão de elementos estruturais das organizações, tais como: metas bem definidas, orientação ao cliente, engajamento dos colaboradores e cultura de cooperação, reforçando a necessidade de o gestor providenciar processos e planejamento estratégico sustentados por atividades eficazes.

⁶ *Google Forms* - aplicativo de gerenciamento de pesquisas lançado pelo Google.

Segundo Knapik (2006), “antigamente, quando as mudanças aconteciam paulatinamente, ninguém questionava a legitimidade e as formas de gestão das empresas. Porém, os tempos mudaram; hoje a velocidade das transformações é constante, e são vitais termos flexibilidade para modificarmos conceitos, referencias e modelos de gestão para que não comprometamos o sucesso das ações empresariais”.

2.1. Definição e evolução da gestão de pessoas nas organizações.

O pensamento de como gerir melhor uma equipe, de como fazer uma gestão de pessoal eficaz visando a evolução de um empreendimento, é um papel estratégico dentro das organizações juntando práticas de administração. Para melhorar o desenvolvimento das áreas que compõem a empresa, buscando valorizar e aprimorar os empregados já contratados e, sendo mais exigentes nas contratações, visando não apenas o aumento da produtividade, mas sim a qualidade de vida humana, os tornando mais engajados no trabalho trazendo uma satisfação de estar naquele determinado local.

É uma ferramenta continua, pois devido a mudanças de demanda, aumento de concorrência, praticas de trabalho em constante atualizações devido a tecnologia, a compreensão de gestão de pessoas se torna fundamental. Não se tratando apenas da realocação de “peças”, contudo dando uma forma de liberdade ao profissional em se permitir ir além dos seus atuais conhecimentos.

2.2. As diferentes gerações no ambiente organizacional.

A constante evolução do mercado de trabalho, reflete direto nas transformações sociais e tecnológicas ao longo de cada década. No atual momento, encontramos uma diversidade de gerações que convivem nos espaços corporativos, cada uma com seus valores, expectativas e formas de interação distintas.

- Os *baby boomers*, que nasceram entre 1946 a 1964, traz características por sua forte ética no ambiente de trabalho e a lealdade que passam as instituições. A geração cresceu na época do pós-guerra, o que levou a valorizarem a segurança no emprego e a estabilidade financeira, tem

preferência pela comunicação direta e ao respeito as hierarquias tradicionais no ambiente de trabalho.

- A *Geração X*, nascidos entre 1965 a 1980 conhecidos por sua independência, fácil adaptação e o equilíbrio com o trabalho e a vida pessoal. Foi a geração que presenciou a chegada da tecnologia digital e se adaptou facilmente com todas as novas ferramentas.
- Millennials, nascidos entre 1981 a 1996, forem criados na era de avanços tecnológicos, isso tornou a geração mais confortável com a conectividade e a mudança. Priorizam a flexibilidade e o desenvolvimento profissional e a realização pessoal no ambiente de trabalho, onde os ofereçam metas para propósito além do impacto social.
- Geração Z, nascidos a partir de 1997, a geração mais jovem no mercado de trabalho, totalmente nativa digital, não tiveram conhecimento do mundo sem internet, prezam pela diversidade, inclusão e a autenticidade, com o intuito que o local de trabalho tenha mais valores. são capazes de se adaptar com facilidade das inovações e empreendedorismo.

2.3. Ambiente Organizacional.

O ambiente organizacional é o que une forças, tendências e instituições externas e internas. A organização integra um conjunto de pessoas que reunidas buscam um objetivo comum, composta por diferentes elementos, os quais juntos formam o contexto da organização, para desenvolver o ambiente de uma organização, é preciso inserir elementos tais como estrutura física, tecnologias, colaboradores, hábitos e conhecimento.

O ambiente organizacional reúne todas as questões que envolve a estruturação de uma empresa e o seu desempenho. Podendo ser afetado por causas que, ao mesmo tempo, impactam negativamente ou geram oportunidades para às organizações. Por isso, é necessário que as empresas estejam sempre atentas ao ambiente organizacional. Cada empresa, inclui missão, visão e valores. A cultura organizacional, portanto, define como a empresa funciona e trabalha.

Essa área é responsável por fortalecer essa cultura, garantindo que todos estejam alinhados e motivados a seguir os princípios da empresa.

Melhorando o ambiente significa melhorar o clima organizacional! Além de promover um ambiente mais acolhedor aos seus colaboradores.

2.4. Relações interpessoais nas organizações.

O bom relacionamento interpessoal, aumenta a capacidade do profissional ter, sobre trabalhar em equipe e de forma colaborativa. Seja de forma presencial, *home office* (trabalho remoto) ou de forma híbrida.

As competências que vem ocorrendo no mundo do trabalho, em prol da chamada Quarta Revolução Industrial, na era da robótica, da automação, da inteligência artificial e aprendizado adquiridos por experiências vividas. Além, das funções das crises que temos passado, como: econômica, mercado de trabalho e pandemia.

Normalmente uma pessoa que trabalha de forma presencial passa, um terço do seu dia no trabalho. É necessário que esses momentos sejam vividos de maneira leve e positiva, pois um ambiente desgastante prejudica tanto o colaborador quanto a empresa. Dificilmente uma pessoa passa esses momentos 100% sozinha, por isso é essencial nos atentar com laços criados entre os colegas, para que eles sejam motivador e possam agregar, não o contrário, causando estresse e conflitos

Nos casos em que a comunicação não acontece conforme deveria, as pessoas acabam se tornando mais vulneráveis aos erros. Uma mensagem passada de forma indevida é capaz de gerar transtornos para toda a empresa e isso pode acontecer quando as pessoas não se sentem confortáveis no ambiente organizacional.

3. A importância da comunicação em gestão de pessoas

A comunicação é muito importante na gestão de pessoas. Através dela podemos estabelecer uma relação de confiança e colaboração entre seus colaboradores. Muitas vezes essa comunicação pode falhar resultando em uma comunicação mal-entendidos e até mesmo conflitos. Por isso é fundamental permiti

que as informações sejam compartilhadas e a empresa adote uma forma clara e transparente e eficiente.

Portanto, a comunicação deve ser vista como uma estratégica ajudando a estabelecer um clima organizacional positivo, além de promover um ambiente de trabalho produtivo e saudável para todos. Além disso, quando os colaboradores se sentem ouvidos, engajados e valorizados se tornam mais motivados com os objetivos da empresa evitando erros e retrabalhos, o que pode levar a uma redução de custos para a empresa.

3.1. Conceituando a comunicação

Os passos básicos da comunicação são a motivação ou a interação com os funcionários, a comunicação é um processo de troca de informação entre duas ou mais interlocutores, por meio de signos ou regras semióticas mutuamente entendíveis. Que permite criar e interpreta uma resposta.

E temos a comunicação verbal, comunicação não verbal, comunicação interpessoal entre outras, nas evoluções das empresas e organizações o processo de comunicação e informação sempre estiveram presentes, hoje esse processo é mais que necessário e um meio de acelerar a transformação social.

Nesse sentido, a empresa tem em busca de novos mecanismos para enfrentar os retos de competitividade. O processo de comunicação pode servir de instrumentos para a realização das potencialidades estratégicas e de integração na organização e na comunicação.

3.2. Comunicação organizacional

Para qualquer negócio bem-sucedido no ambiente corporativo, repassar informações de forma clara e eficaz entre os níveis da organização ter uma comunicação “saudável” é essencial para um bom desempenho das empresas, tanto nas tomadas de decisões, nas formações de equipes e na elaboração de estratégias, a comunicação é um dos papéis mais importantes da organização.

Nas organizações existem diferentes classificações de comunicação, cada uma possui funções específicas. A comunicação vertical, aquela qual ocorre entre diferentes níveis hierárquicos, com objetivo, e política da administração para funcionários e o recebimento do feedback. Já a comunicação horizontal ocorre entre os membros de mesmo nível, com o intuito de fortalecer a parceria entre o departamento e a solucionar os problemas. A diagonal relaciona os diferentes níveis hierárquicos e os departamentos, fazendo assim um ambiente mais cooperativo.

No caso da comunicação formal ela acontece através de canais oficiais e normalmente é documentada. A comunicação informal aquela que são transmitidas através de forma mais livre com criatividade e inovação, todos os tipos de comunicação têm um papel vital e age com capacidade para melhorar a colaboração, eficiência e a cultura da empresa.

3.3. Canais da comunicação

Ferramentas empregadas para compartilhar informações, estabelecer interações e desenvolver conexões com o público-alvo, clientes, parceiros, colaboradores, líderes e outros stakeholders. Esses canais podem ser categorizados em comunicação interna e externa.

Os melhores canais de comunicação para feedback exigem considerar alguns fatores essenciais, que garantem que a mensagem seja clara, eficaz e bem recebida.

Identificando o perfil do receptor: algumas pessoas preferem conversar cara a cara, outras se sentem mais à vontade com mensagens escritas. No caso de cargos mais altos é importante escolher um canal que permita um bom diálogo e compreensão mútua.

Em casos de assuntos urgentes ou delicados: devem ser tratados com cuidado, para não expor um colaborador a uma situação de humilhação ou exposição ao se tratar de algo pessoal.

Casos menos urgentes ou rotineiros: existem diversos canais digitais e físicos que se torna possível o uso, e-mail, reuniões, relatórios, chamadas de vídeo, entre outros, alguns podendo manter o registro do *feedback* (por questões legais, desempenho, etc.). Tudo irá depender da cultura organizacional na empresa.

3.4. Barreiras para comunicação eficaz

“Sigilo, censura, desonestidade e bloqueio da comunicação ameaçam todas as necessidades básicas do Ser Humano.” (Abraham Maslow)

As barreiras de comunicação eficaz são obstáculos que impedem de se comunicar e compreender as mensagens conduzindo a mal-entendidos que desperdiçam tempo e recursos valiosos. Podem ser físicas, como ruídos ou falta de acesso a tecnologias como diferenças de idioma ou vocabulário, hábitos de comunicação distintos, ou psicológicas, como barreiras emocionais ou atitudes defensivas.

Existem inúmeras barreiras que podem impedir uma comunicação eficaz. As principais são:

- Linguagem: dificuldade de compreensão do que é transmitido.
- Filtragem: supressão ou manipulação da informação.
- Inferência: forma como a informação foi compreendida.

Uma barreira conhecida é a linguagem. Se a pessoa que você está tentando se comunicar não fala sua língua, a comunicação será muito difícil e essas barreiras impedem ou dificultam que duas ou mais pessoas se entendam. Naturalmente, nem sempre a comunicação é o que está sendo transmitido e isto pode ocorrer por diversos problemas causando distorções que atrapalham o processo de comunicação.

Outra barreira é a filtragem. Filtragem significa manipular ou suprimir parte das informações por um emissor e isso ocorre quando uma pessoa não quer dar uma má notícia ao seu superior ou só quer dizer e ele o que ele quer ouvir. Quando uma pessoa recebe uma mensagem, ela interpreta essa mensagem de acordo com suas necessidades, experiências, motivação. De forma geral, infelizmente a filtragem é usada de forma a proteger os interesses ou até mesmo suprimindo partes importantes

da informação. Sendo assim, torna-se uma importante barreira para uma comunicação eficaz.

4. A RELAÇÃO ENTRE *FEEDBACK*, O DESEMPENHO E O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

O *feedback* é um papel importante no crescimento das empresas e no desenvolvimento do profissional, com o *feedback* é essencial para aprimorar habilidades e fortalece o ambiente de trabalho para o sucesso. Toda empresa que esteja atenta e organize essa comunicação de forma clara e respeitosa, permitindo que o profissional possa expor suas individualidades e contribuir para o seu próprio desenvolvimento e assim promovendo um ambiente de trabalho mais saudável.

- *Feedback* positivo - Ele é usado para elogiar uma pessoa pelo seu bom desempenho ou comportamento, quando alguém recebe *feedback* positivo, sente-se motivado e confiante em sua capacidade. É uma maneira de ser reconhecido e que pode levar a uma maior produtividade e satisfação no trabalho.
- *Feedback* negativo - O *feedback* negativo é aquele que aponta as falhas e os pontos fracos. Assim destaca comportamentos que precisam ser corrigidos de forma cuidadosa. Ao receber esse tipo de retorno, a pessoa colaboradora identifica onde precisa melhorar e tomar medidas para corrigir a situação. O *feedback* negativo deve ser dado de maneira construtiva, com sugestões de melhoria e apoio para ajudar a pessoa a superar as dificuldades.

4.1. Definição e importância do *feedback*

A importância do *feedback* nas empresas é uma ferramenta que é essencial para o desempenho de uma boa organização e para que os colaboradores possam estar cientes da sua boa organização.

Existem 3 importantes tipos de *feedback*: O positivo, negativo e o sanduíche.

- Positivo: Ele motiva com as suas informações positivas do *feedback* e seu reconhecimento de um bom trabalho.

- Negativo: Te motiva e direciona a melhoria e fazer o correto.
- Sanduíche: Ele equilibra os pontos positivos nas áreas de um bom desenvolvimento do colaborador.

4.2. Dar e receber *feedback*

Dar ou receber *feedback* pode ser desconfortável para algumas pessoas, mas essa prática é essencial para o desenvolvimento de equipes e o crescimento profissional. Pesquisas mostram que uma cultura de *feedback* constante está diretamente ligada ao sucesso organizacional e financeiro.

Líderes que praticam o *feedback* com frequência conseguem engajar e motivar mais suas equipes, segundo dados da Gallup, empresa multinacional americana de consultoria e análise, que ajuda indivíduos e organizações a identificar e desenvolver os pontos fortes de seus colaboradores. Esse processo deve estar baseado na segurança psicológica, criando um ambiente onde líderes e colaboradores se sintam à vontade para trocar ideias, dar retornos construtivos e reconhecer conquistas.

Apesar disso, existe um descompasso, em um estudo da FIA (FEEEx) em 2023 indicou que 24,3% dos trabalhadores brasileiros não receberam *feedback* nos últimos anos. Já em uma pesquisa realizada no ano de 2020 da mesma instituição revelou que cerca de 20% dos trabalhadores discordaram da afirmação de que recebiam avaliações de desempenho do chefe. Feito um estudo da GPTW de 2023 mostrou que mais de 66% dos funcionários nas "Melhores Empresas para Trabalhar" receberam três ou mais *feedbacks* naquele ano.

Para transformar o *feedback* em uma ferramenta de crescimento, é importante seguir boas práticas: pergunte antes de oferecer *feedback*, respeite o momento da outra pessoa e esteja aberto ao diálogo. O ideal é que o *feedback* seja planejado, como parte de uma mentoria constante, com reuniões periódicas e metas claras.

Existem diferentes formas de dar *feedback*, cada uma com seus benefícios:

- Conversas presenciais permitem clareza, interação e esclarecimento imediato de dúvidas.
- *Feedback* por e-mail facilita o registro e a revisão da mensagem, mas pode gerar mal-entendidos se não houver retorno imediato.
- Videoconferências combinam aspectos da conversa presencial com a praticidade do online, exigindo objetividade.
- Plataformas digitais específicas permitem acompanhar o desempenho e manter históricos de avaliações e metas.

Além disso, usar linguagem comportamental focando em comportamentos observáveis, e não em julgamentos é essencial para manter a clareza, a confiança e a efetividade do *feedback*.

4.3. A importância do *feedback* para o processo de liderança

O *feedback* é extremamente essencial para o dia a dia da liderança, pois através dele é permitido que o líder se comunique de forma ampla e clara com a equipe. Por meio dele, é possível o reconhecimento e valorização do trabalho de cada colaborador, além de fornecer orientações para o desenvolvimento de habilidades e competências.

Um bom líder sabe dar *feedbacks* de forma efetiva sendo capaz de elevar sua equipe, tornando um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo. O *feedback* também permite que o líder reveja todos os pontos para melhoria ou adaptação dos processos e nas relações interpessoais, tornando o ambiente organizacional agradável e buscando sempre a evolução necessária.

O *feedback* na liderança é baseado no fato de que é a principal forma de uma empresa reconhecer cada um de seus colaboradores, ao mesmo tempo que implementa a cultura de melhoria contínua na empresa

4.4. A relação entre o *feedback*, o desempenho desenvolvimento profissional

Constantemente em uma equipe, é necessário que o gestor encontre formas de avaliar o desempenho dos colaboradores para poder bonificá-los e saber onde

aplicar esforços. É um desafio que reside para fazer de maneira correta, e de forma justa e agregadora para ambas partes, com a avaliação o desempenho e o objetivo para verificar a colaboração dos funcionários ou das áreas para o aprimoramento das atividades na organização por meio da comunicação e elaboração de todos os envolvidos.

Existe uma relação necessária com o intuito de desenvolver as competências estabelecida, precisando distribuir e deixar definidos por meio da empresa para que possa ser avaliado. Dessa forma irá encontrar e saberão definir as competências necessárias para avaliação durante as atividades desenvolvida na organização, e os indicadores de desempenho.

O *feedback* no desenvolvimento profissional é totalmente útil pois serve como incentivo para o crescimento. Contribui para o autoconhecimento, pois identifica pontos fortes e fracos, o que é crucial para elaborar planos de carreira eficazes.

5. PESQUISA DE CAMPO

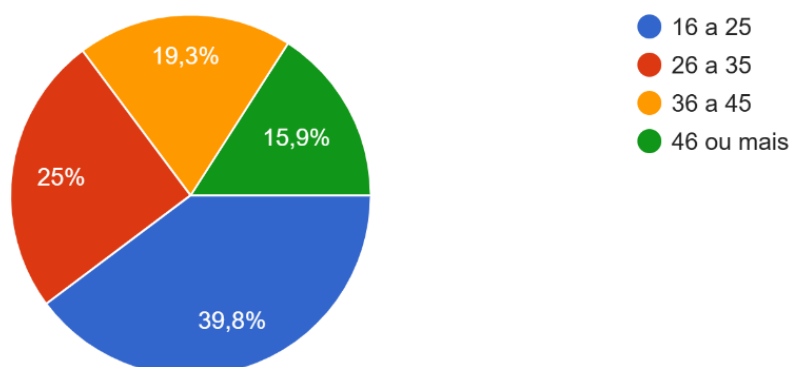
Com o objetivo de verificar se a problemática apresentada realmente faz parte do cotidiano dos colaboradores e das organizações foi elaborado um questionário para ser aplicado ao público alvo da pesquisa. O questionário conta com 11 questões, foi desenvolvido através da plataforma *Microsoft Forms* e distribuído através do aplicativo *whatsapp* e outras plataformas, contou a participação de 88 entrevistados.

5.1. Apresentação dos resultados

Nessa etapa serão apresentados os resultados coletados da pesquisa de campo com as devidas análises e leituras.

A primeira questão buscou saber qual a faixa etária dos entrevistados.

Gráfico 1 – Qual a sua idade?

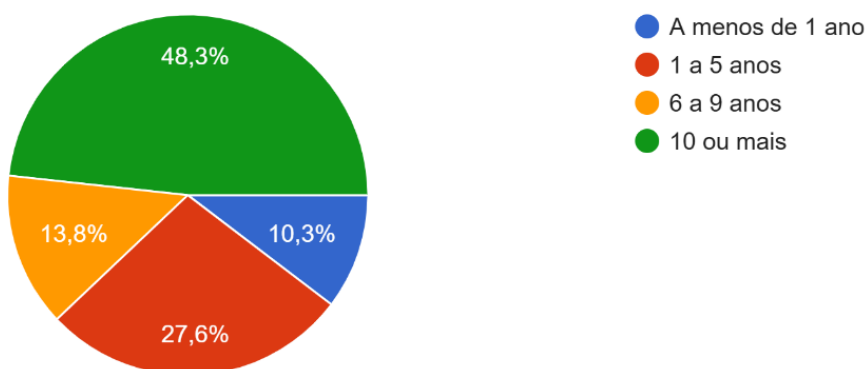


Fonte: Elaborados pelos autores (a) com base nos resultados da pesquisa de campo, 2025.

É possível perceber que há um equilíbrio entre a faixa de idade dos entrevistados que participaram da pesquisa.

A segunda questão buscou saber quanto tempo os entrevistados atuam no mercado de trabalho

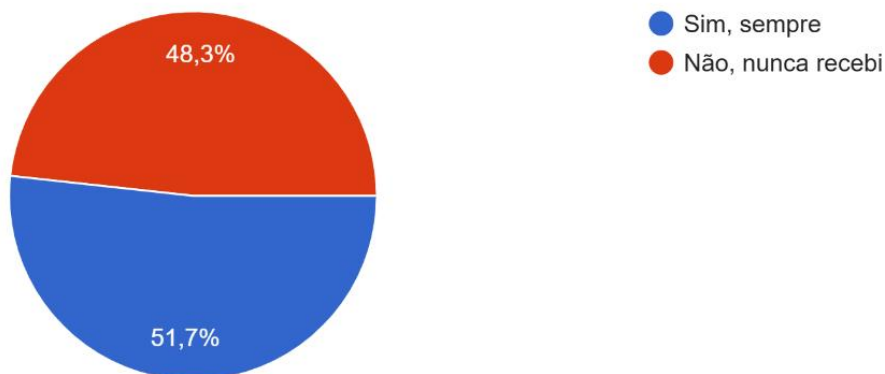
Gráfico 2- quanto tempo você atua no mercado de trabalho?



Fonte: Elaborados pelos autores (a) com base nos resultados da pesquisa de campo, 2025.

É possível perceber que a maioria dos entrevistados que participaram da pesquisa atuam a 10 anos ou mais no mercado de trabalho.

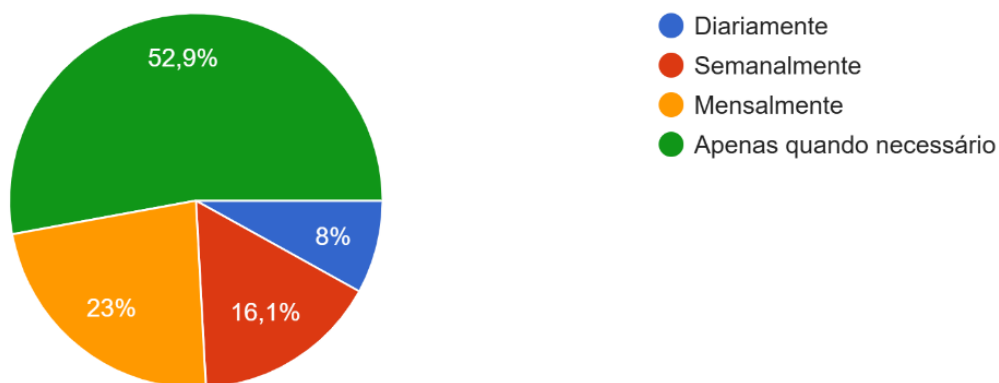
Gráfico 3 - você recebe feedback regular sobre o seu desempenho no trabalho?



Fonte: Elaborados pelos autores (a) com base nos resultados da pesquisa de campo, 2025.

É possível perceber que a maioria dos entrevistados 51,7% recebem *feedback* regularmente sobre seu desempenho no trabalho.

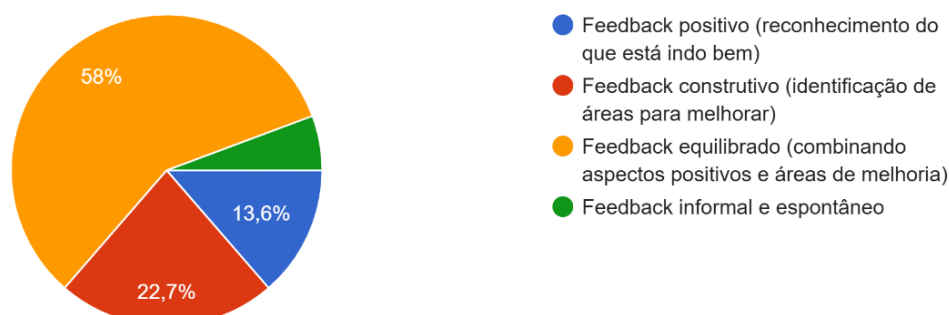
Gráfico 4 - Com que frequência você gostaria de receber feedback sobre seu desempenho?



Fonte: Elaborados pelos autores (a) com base nos resultados da pesquisa de campo, 2025.

Os entrevistados optam por receber *feedback* apenas quando necessário sendo 52,9 a maioria deles.

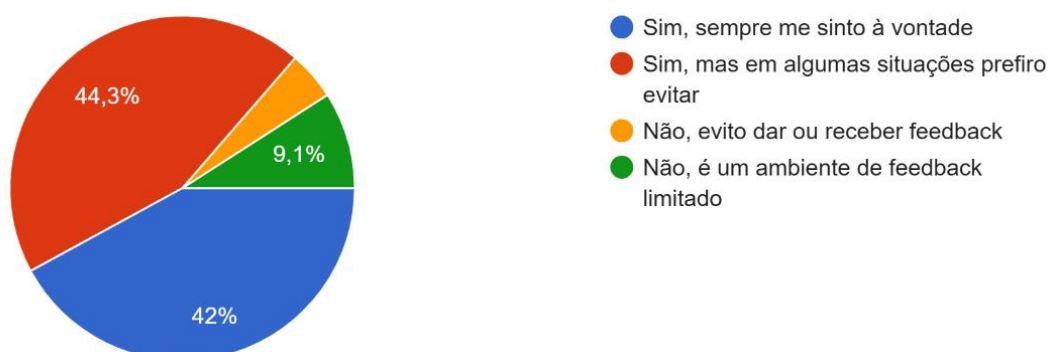
Gráfico 5 - Qual tipo de *feedback* você considera mais valioso para o seu desenvolvimento?



Fonte: Elaborados pelos autores (a) com base nos resultados da pesquisa de campo, 2025.

É possível perceber que a maioria dos entrevistados sendo 58% deles, acreditam que o tipo de *feedback* mais valioso para o desenvolvimento é o equilibrado (combinando aspectos positivos e áreas de melhoria).

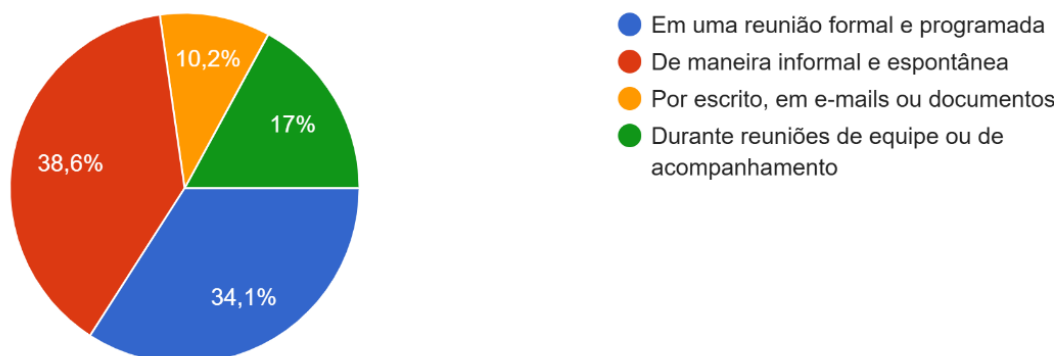
Gráfico 6 - Você se sente confortável para dar e receber *feedback* no seu ambiente de trabalho?



Fonte: Elaborados pelos autores (a) com base nos resultados da pesquisa de campo, 2025.

Os entrevistados se sentem confortável para dar e receber *feedback*, mas em algumas situações preferem evitar.

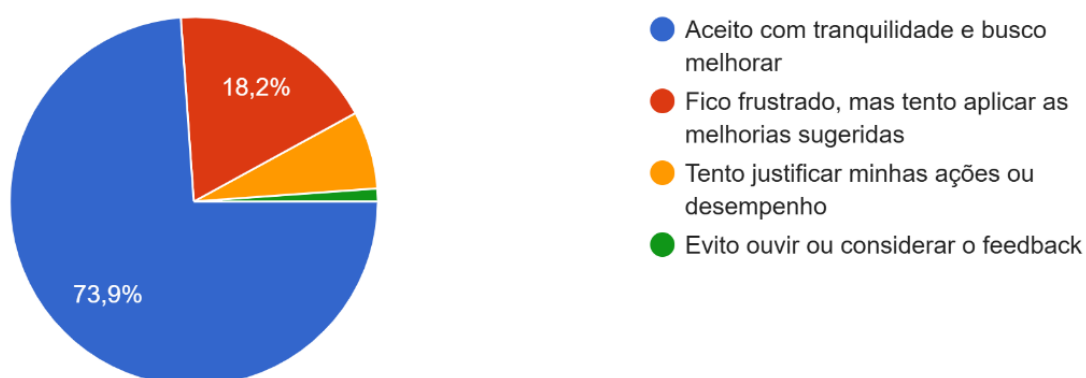
Gráfico 7 - Como você prefere que o *feedback* seja dado?



Fonte: Elaborados pelos autores (a) com base nos resultados da pesquisa de campo, 2025.

É possível perceber que a maioria dos entrevistados optam pela maneira informal e espontânea.

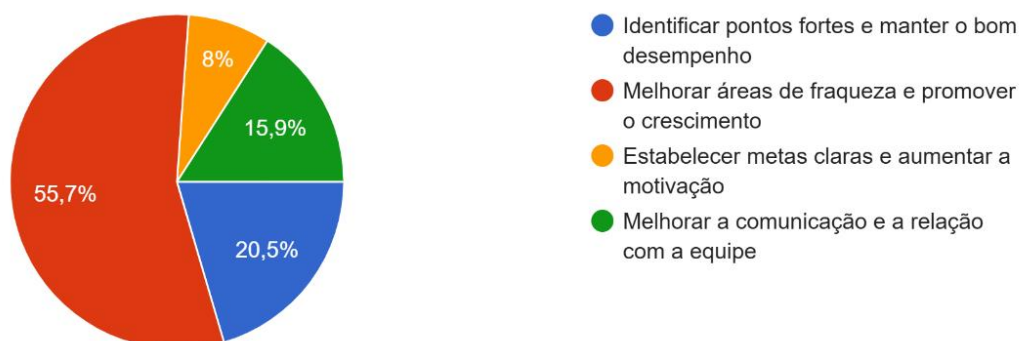
Gráfico 8 - Quando você recebe *feedback* negativo ou construtivo, como você geralmente reage?



Fonte: Elaborados pelos autores (a) com base nos resultados da pesquisa de campo, 2025.

É possível perceber que a maioria dos entrevistados 73,9% aceitam com tranquilidade e buscam melhorar.

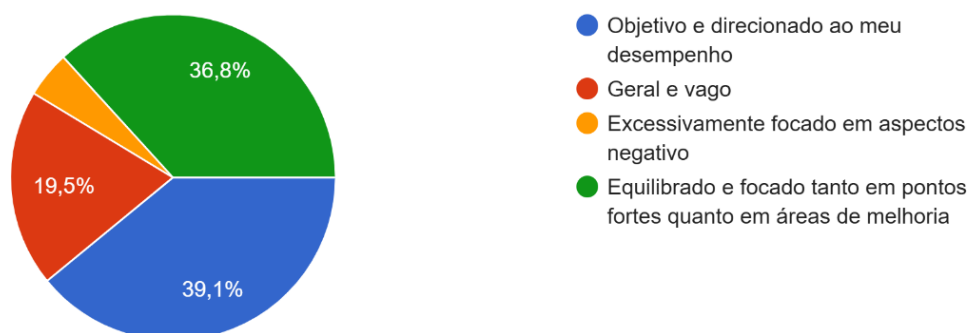
Gráfico 9 - Na sua opinião, qual é o maior benefício do *feedback* no desenvolvimento do colaborador?



Fonte: Elaborados pelos autores (a) com base nos resultados da pesquisa de campo, 2025.

Os entrevistados acreditam que o maior benefício do *feedback* no desenvolvimento do colaborador é a melhoria das áreas de fraqueza e promover o crescimento.

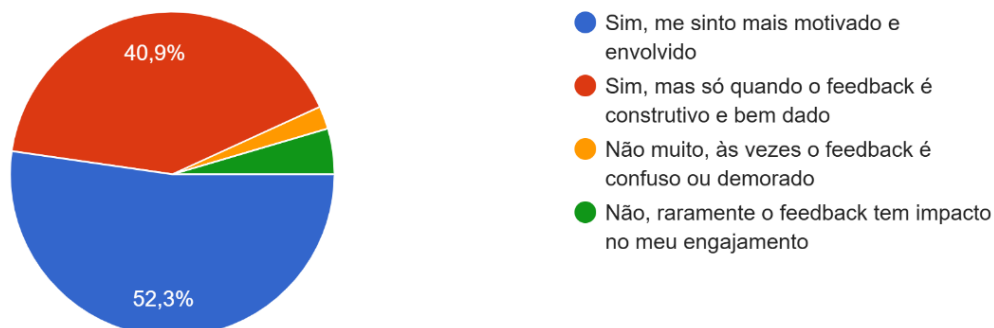
Gráfico 10 - Em relação ao *feedback* que você recebe, você sente que ele é...



Fonte: Elaborados pelos autores (a) com base nos resultados da pesquisa de campo, 2025.

É possível perceber que a maioria dos entrevistados 39,1% acreditam que seja objetivo e direcionado ao desempenho.

Gráfico 11- Você acha que o feedback ajuda no seu engajamento com o trabalho?



Fonte: Elaborados pelos autores (a) com base nos resultados da pesquisa de campo, 2025.

É possível perceber que a maioria dos entrevistados 52,3% acreditam que o *feedback* ajuda o engajamento no trabalho, pois se sentem mais motivados e envolvidos.

6. PROPOSTA DE MELHORIA

A relação entre *feedback* e desempenho é direta e fundamental, pois o *feedback* fornece o direcionamento necessário para a melhoria contínua do desempenho, tanto individual quanto de uma equipe. Enquanto a avaliação de desempenho é um processo estruturado e periódico, o *feedback* é a comunicação contínua e direcionada que orienta o colaborador sobre seus pontos fortes e áreas de desenvolvimento, impactando diretamente seus resultados e a produtividade.

Nesse sentido a proposta de melhoria pensada consiste em um panfleto com dicas valiosas sobre o *feedback*, formas de fornecer e receber de maneira fácil, simples e direta. Explica também porque é necessário e o quanto é importante para a melhoria pessoal e profissional do colaborador.

Com isso implementar um programa estruturado de *feedback* contínuo, aonde traga capacitação através de palestras para todo o corpo de uma empresa ou grupo de pessoas.

O panfleto é uma ferramenta eficaz para conscientização por sua capacidade de comunicar informações de forma clara, concisa e atraente, combinando texto e imagem para despertar o interesse do leitor e facilitar a compreensão de temas complexos. Sua estrutura dobrada permite a organização de conteúdo em etapas lógicas, tornando-o ideal para explicar processos, divulgar serviços ou educar o público sobre campanhas de saúde, educação ambiental, entre outras questões sociais.

Imagem 1 – Panfleto “FEEDBACK NO DESEMPENHO PROFISSIONAL”



Fonte: Desenvolvido pelos autores como parte da proposta de melhoria, 2025.

Imagem 2 – Panfleto “FEEDBACK NO DESEMPENHO PROFISSIONAL”

COMO FORNECER FEEDBACK

Ao fornecer feedback eficaz, é necessário ser objetivo e específico, focando no comportamento e não na pessoa, usando exemplos concretos e dados observáveis. Sempre escolha um momento adequado e um local privado para feedbacks construtivos e ofereça soluções ou sugestões de melhoria. Além disso, ouça atentamente a resposta da outra pessoa e verifique se ela compreendeu o feedback, mostrando que você está aberto à colaboração.



BENEFÍCIOS DO FEEDBACK

PARA OS COLABORADORES:

- **MOTIVAÇÃO E ENGAJAMENTO:** FEEDBACK POSITIVO FAZ COM QUE OS COLABORADORES SE SENTAM RECONHECIDOS E MOTIVADOS A CONTRIBUIR.
- **DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL:** AJUDA A IDENTIFICAR OS PONTOS FORTES E ÁREAS DE MELHORIA, PROMOVENDO O CRESCIMENTO E A AQUISIÇÃO DE NOVAS HABILIDADES.
- **ALINHAMENTO E CLAREZA:** GARANTE QUE AS EXPECTATIVAS ENTRE GESTORES E EQUIPES ESTEJAM CLARAS, FACILITANDO O ALCANCE DE OBJETIVOS.

PARA A EMPRESA:

- **MELHORIA CONTÍNUA:** O FEEDBACK AJUDA A IDENTIFICAR FALHAS E OTIMIZAR PROCESSOS, PERMITINDO MELHORIAS ESTRATÉGICAS.
- **CRESCIMENTO E INOVAÇÃO:** DESENVOLVE UMA CULTURA DE INOVAÇÃO, ESSENCIAL PARA O DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS E SERVIÇOS.
- **OTIMIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO:** ESTIMULA UMA COMUNICAÇÃO ABERTA E EFICAZ, TORNANDO O AMBIENTE DE TRABALHO MAIS PRODUTIVO E SAUDÁVEL.
- **LEALDADE E SATISFAÇÃO DO CLIENTE:** APERFEIÇA PROCESSOS E PRODUTOS, AUMENTANDO A FIDELIDADE E SATISFAÇÃO DOS CLIENTES.
- **CULTURA DE APRENDIZADO:** INCENTIVA APRENDIZADO CONSTANTE, PROMOVENDO EVOLUÇÃO E SOLUÇÕES INOVADORAS.

Por que o Feedback é Fundamental para o Sucesso da Sua Empresa?



As empresas que utilizam feedback promovem melhoria de desempenho, aumentam a motivação e o engajamento dos colaboradores, desenvolvendo novas habilidades e fortalecendo a comunicação entre os membros da empresa. Ao fornecer uma via de comunicação que reconhece conquistas e aponta oportunidades de melhoria, o feedback é uma ferramenta essencial para o crescimento profissional e para a criação de uma cultura de aprendizagem contínua.

Fonte: Desenvolvido pelos autores como parte da proposta de melhoria, 2025.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual contexto a relação entre *feedback* e o desempenho profissional possui um grande desafio com as empresas, que buscam crescer e implementar uma avaliação para melhoria do ambiente de trabalho e de seus colaboradores, agregando pontos positivos e de melhorias de cada colaborador, tornando assim um ambiente eficiente e produtivo. A ausência desta prática pode desencadear alguns problemas, dentre os quais, pode-se destacar a deficiência na comunicação, onde a falta de *feedback* pode gerar conflitos, insatisfação e improdutividade.

No estudo procuramos mostrar como o *feedback* interfere nas relações de trabalho, tendo em vista que a atividade profissional é fortemente influenciada por fatores como: motivação, satisfação e desempenho profissional, sendo estes os aspectos avaliados diante de uma situação de *feedback*. A partir da análise das informações coletadas com a pesquisa de campo, pode-se responder e dar embasamento a pergunta problema, que consiste em: O *feedback* interfere no trabalho das pessoas?

Para dar embasamento ao estudo, pode-se observar que, conforme os dados coletados 51,7% dos entrevistados recebem *feedback* regular sobre seu desempenho. Além disso, fica claro que 52,9% gostariam de receber *feedback* somente quando necessário, visto que 73,9% das pessoas entrevistadas responderam que ao receberem *feedback* negativo aceitam com tranquilidade, e acreditam que é importante para o bom desenvolvimento de suas funções.

Como o objetivo deste trabalho é demonstrar as consequências do *feedback* nas relações de trabalho, através dos aspectos escolhidos para avaliação prática do mesmo, a revisão bibliográfica associada a pesquisa de campo demonstraram que o *feedback* é responsável por mudanças, tanto no que diz respeito ao trabalho dos indivíduos, quanto no seu nível de motivação, satisfação e desempenho profissional. Ao receber o *feedback*, os colaboradores se sentem motivados, estimulados a buscar por melhorias. Sentem-se como parte da empresa, como alguém realmente inserido, além de ter a percepção de que agregam valor, e que contribuem para o sucesso das metas. Assim, um trabalhador

que se sinta valorizado, reconhecido e considerado no seu ambiente de trabalho, direciona estes bons conceitos de forma a afetar positivamente seu desempenho profissional, procurando sempre fazer o seu melhor em prol do crescimento da organização.

Através deste trabalho, ficou clara a interferência que o *feedback* pode gerar nas relações de trabalho e na motivação dos indivíduos. Contudo, como pode ser visto nas ilustrações 3, 4 e 5, também se observou que ainda existem certas dificuldades a serem trabalhadas, tais como: fazer do *feedback* uma prática constante na empresa e não casualmente como apresentado na ilustração 3. Através da ilustração 11, pode-se verificar que as pessoas reagem bem às avaliações informadas pelas empresas. Trabalhando nesse quesito, verifica-se a necessidade de ir além e fazer do *feedback* uma ferramenta de estímulo, para que os colaboradores sintam que fazem parte das mudanças e melhorias, trabalhando assim o lado motivacional. Trabalhar a forma de dar e receber *feedback* também é muito importante.

Por fim, o mais importante é tornar o *feedback* uma prática constante na avaliação de desempenho. O cuidado com a comunicação é o fator primordial para o sucesso da empresa, e é nesse ponto que os processos motivacionais podem ser trabalhados, a fim de melhorar o desempenho profissional dos colaboradores, através do comprometimento dos mesmos, para que se chegue a um mesmo objetivo e sucesso da organização.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ZENDESK. A importância do feedback na gestão de pessoas, Disponível em: <https://www.zendesk.com.br/blog/importancia-feedback-gestao-de-pessoas/> Acesso em 5 de maio de 2025

FACULDADE PHORTE. A importância do feedback no ambiente de trabalho. Disponível em: <https://faculdadephorte.edu.br/a-importancia-do-feedback-no-ambiente-de-trabalho/> Acesso em 19 de maio de 2025

LUDROS PRO. A importância do feedback para o crescimento profissional. Disponível em: <https://www.ludospro.com.br/blog/a-importancia-do-feedback-para-o-crescimento-profissional> Acesso em 9 de junho de 2025

SURLI.CC. A importância do feedback na gestão de pessoas. Disponível em: <https://surli.cc/arwzje> Acesso em 16 de junho de 2025

AGENDOR. Pilares da gestão de pessoas. Disponível em: <https://www.agendor.com.br/blog/pilares-da-gestao-de-pessoas/> Acesso em 16 de junho de 2025

Gestão de pessoas e seus pilares. Disponível em: <https://surl.lu/vntiqi> Acesso em: 23 de junho de 2025

PORTAL DO RH – GOVERNO DE MATO GROSSO DO SUL. Evolução da gestão de pessoas no Brasil. Disponível em: <https://www.portaldorh.ms.gov.br/evolucao-da-gestao-de-pessoas-no-brasil/> Acesso em 11 de agosto de 2025

BETTERFLY. A evolução da gestão de pessoas. Disponível em: <https://betterfly.com/pt-br/blog/evolucao-da-gestao-de-pessoas/> Acesso em 18 de agosto de 2025

WHILLIAN BROSE. Quais são as principais barreiras da comunicação? Disponível em: <https://whillianbrose.com.br/quais-sao-as-principais-barreiras-da-comunicacao/> Acesso em 18 de agosto de 2025

ARPI, Danilo. A importância do feedback no desenvolvimento profissional. LinkedIn. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/import%C3%A2ncia-do-feedback-desenvolvimento-profissional-danilo-arpi-iec4f> Acesso em 8 de setembro de 2025

INTEGRAÇÃO. Diferentes gerações no trabalho: benefícios, desafios e 7 melhores práticas de gestão. Disponível em: <https://integracao.com.br/diferentes-geracoes-no-trabalho-beneficios-desafios-e-7-melhores-praticas-de-gestao/> Acesso em 22 de setembro de 2025

BENNER. Conheça as diferentes gerações no ambiente de trabalho. Disponível em: <https://www.benner.com.br/conheca-as-diferentes-geracoes-no-ambiente-de-trabalho/> Acesso em 29 de setembro de 2025

GUPY. Gestão de pessoas segundo Chiavenato. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/gestao-de-pessoas-segundo-chiavenato> Acesso em 6 de outubro de 2025

BRASIL ESCOLA. Gestão de pessoas: estratégia para o desenvolvimento organizacional. Monografias Brasil Escola. Disponível em: <https://monografias.brasilecola.uol.com.br/administracao-financas/gestao-de-pessoas-estrategia-para-o-desenvolvimento-organizacional.htm> Acesso em 6 de outubro de 2025

SURL.LU. Gestão de pessoas e desenvolvimento organizacional. Disponível em: <https://surl.lu/fncztj> Acesso em 13 de outubro de 2025

SURL.LI. Gestão de pessoas nas organizações. Disponível em: <https://surl.li/xnkhjq> Acesso em 13 de outubro de 2025

GALÍCIA EDUCAÇÃO. Feedback: fundamental para liderança e coaching eficazes. Disponível em: <https://www.galiciaeducacao.com.br/blog/feedback-fundamental-para-lideranca-e-coaching-eficazes/> Acesso em 13 de outubro de 2025.

APÊNDICE

Questionário utilizado na pesquisa de campo para coletar os dados relacionados a pesquisa.

1. Qual a sua idade?

() 16 a 25

() 26 a 35

() 36 a 45

() 46 ou mais

2. Quanto tempo você atua no mercado de trabalho?

() A menos de 1 ano

() 1 a 5 anos

() 6 a 9 anos

() 10 ou mais

3. Você recebe *feedback* regular sobre o seu desempenho no trabalho?

() Sim, sempre () Sim, as vezes () Não, nunca recebi

4. Com que frequência você gostaria de receber *feedback* sobre o seu desempenho?

() Diariamente

() Semanalmente

() Mensalmente

() Apenas quando necessário

5. Qual tipo de *feedback* você considera mais valioso para o seu desenvolvimento?

() Feedback positivo (reconhecimento do que está indo bem)

() Feedback construtivo (identificação de áreas para melhorar)

() Feedback equilibrado (combinando aspectos positivos e áreas de melhoria)

() Feedback informal e espontâneo

6. Você se sente confortável para dar e receber *feedback* no seu ambiente de trabalho?

- () Sim, sempre me sinto à vontade
- () Sim, mas em algumas situações prefiro evitar
- () Não, evito dar ou receber feedback
- () Não, é um ambiente de feedback limitado

7. Como você prefere que o feedback seja dado?

- () Em uma reunião formal e programada
- () De maneira informal e espontânea
- () Por escrito, em e-mails ou documentos
- () Durante reuniões de equipe ou de acompanhamento

8. Quando você recebe feedback negativo ou construtivo, como você geralmente reage?

- () Aceito com tranquilidade e busco melhorar
- () Fico frustrado, mas tento aplicar as melhorias sugeridas
- () Tento justificar minhas ações ou desempenho
- () Evito ouvir ou considerar o feedback

9. Na sua opinião, qual é o maior benefício do feedback no desenvolvimento do colaborador?

- () Identificar pontos fortes e manter o bom desempenho
- () Melhorar áreas de fraqueza e promover o crescimento
- () Estabelecer metas claras e aumentar a motivação
- () Melhorar a comunicação e a relação com a equipe

10. Em relação ao feedback que você recebe, você sente que ele é...

- ☐ Objetivo e direcionado ao meu desempenho
- ☐ Geral e vago
- ☐ Excessivamente focado em aspectos negativo
- ☐ Equilibrado e focado tanto em pontos fortes quanto em áreas de melhoria

11. Você acha que o feedback ajuda no seu engajamento com o trabalho?

- ☐ Sim, me sinto mais motivado e envolvido
- ☐ Sim, mas só quando o feedback é construtivo e bem dado
- ☐ Não muito, às vezes o feedback é confuso ou demorado
- ☐ Não, raramente o feedback tem impacto no meu engajamento