

O FEEDBACK DO GESTOR COMO ESTRATÉGIA PARA MAXIMIZAÇÃO DA PRODUTIVIDADE DA ORGANIZAÇÃO**MANAGER FEEDBACK AS A STRATEGY FOR MAXIMIZING ORGANIZATIONAL PRODUCTIVITY****LA RETROALIMENTACIÓN DEL GERENTE COMO ESTRATEGIA PARA MAXIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD ORGANIZACIONAL**<https://doi.org/10.56238/ERR01v10n4-030>**Bruno Ramos Laureano**

Graduando em Administração

Instituição: Universidade de Araraquara (Uniara)

E-mail: brlaureano@uniara.edu.br

Felipe de Paula Monte

Graduando em Administração

Instituição: Universidade de Araraquara (Uniara)

E-mail: fpmonte@uniara.edu.br

Larissa Camerlengo Dias Gomes

Doutora em Desenvolvimento Territorial e Meio Ambiente

Instituição: Universidade de Araraquara (Uniara)

E-mail: larissacdgomess@uniara.edu.br

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo analisar como o feedback gerencial pode ser utilizado como estratégia para potencializar a produtividade organizacional. A pesquisa, de natureza qualitativa e caráter exploratório, foi conduzida por meio de revisão bibliográfica atualizada, considerando apenas produções científicas publicadas na última década (2015-2025). Os resultados evidenciam que o feedback, quando estruturado e contínuo, exerce impacto significativo sobre os níveis cognitivos, comportamentais e emocionais dos funcionários, promovendo engajamento, comprometimento e aprendizagem organizacional. Também se verificou que fatores como personalidade, estilo de liderança, frequência das devolutivas e contexto cultural interferem diretamente na receptividade e na eficácia do processo. Conclui-se que o feedback deve ser compreendido como uma prática estratégica, capaz de fortalecer relações interpessoais, consolidar valores institucionais e impulsionar o desempenho coletivo nas organizações contemporâneas.

Palavras-chave: Feedback. Desempenho dos Funcionários. Motivação. Personalidade. Cultura Organizacional.

ABSTRACT

This work aims to analyze how managerial feedback can be used as a strategy to enhance organizational productivity. The research, of a qualitative and exploratory nature, was conducted

through an updated bibliographic review, considering only scientific productions published in the last decade (2015-2025). The results show that feedback, when structured and continuous, has a significant impact on the cognitive, behavioral and emotional levels of employees, promoting engagement, commitment and organizational learning. It was also found that factors such as personality, leadership style, frequency of feedback and cultural context directly interfere with the receptivity and effectiveness of the process. It is concluded that feedback must be understood as a strategic practice, capable of strengthening interpersonal relationships, consolidating institutional values and boosting collective performance in contemporary organizations.

Keywords: Feedback. Employee Performance. Motivation. Personality. Organizational Culture.

RESUMEN

Este estudio busca analizar cómo la retroalimentación gerencial puede utilizarse como estrategia para mejorar la productividad organizacional. La investigación cualitativa y exploratoria se realizó mediante una revisión bibliográfica actualizada, considerando únicamente trabajos científicos publicados en la última década (2015-2025). Los resultados muestran que la retroalimentación, cuando es estructurada y continua, tiene un impacto significativo en los niveles cognitivos, conductuales y emocionales de los empleados, promoviendo el compromiso, la implicación y el aprendizaje organizacional. También se encontró que factores como la personalidad, el estilo de liderazgo, la frecuencia de la retroalimentación y el contexto cultural influyen directamente en la receptividad y la eficacia del proceso. Se concluye que la retroalimentación debe entenderse como una práctica estratégica, capaz de fortalecer las relaciones interpersonales, consolidar los valores institucionales e impulsar el desempeño colectivo en las organizaciones contemporáneas.

Palabras clave: Retroalimentación. Desempeño del Empleado. Motivación. Personalidad. Cultura Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional contemporâneo é marcado por constantes transformações, exigindo das empresas estratégias eficazes para potencializar o desempenho de seus colaboradores e, consequentemente, seus resultados. Nesse cenário, o *feedback* emerge como uma ferramenta estratégica de gestão de pessoas, cuja função ultrapassa a simples comunicação de avaliações formais, passando a ser elemento estruturante na motivação, no desenvolvimento de competências e no fortalecimento da cultura organizacional (Silva; Silva, 2021).

O *feedback* eficiente possibilita a construção de uma comunicação assertiva entre gestores e colaboradores, promovendo a melhoria contínua do desempenho individual e coletivo (Assis; Braga, 2024). Contudo, a aplicação inadequada dessa prática pode gerar desmotivação, ruídos comunicacionais e resultados opostos aos desejados. Por isso, torna-se fundamental compreender os fatores que influenciam sua eficácia, como o estilo de liderança, a clareza das informações transmitidas e a receptividade dos funcionários ao retorno recebido (Castro; Schneider, 2018).

Partindo desse contexto, a questão norteadora desta pesquisa é: qual o impacto do feedback do gestor no desempenho dos funcionários e nos resultados organizacionais? Isto posto, a relevância da investigação reside no fato de que a maximização da produtividade depende, em grande parte, da forma como os colaboradores são orientados, reconhecidos e incentivados ao longo de sua jornada profissional.

A justificativa deste trabalho fundamenta-se tanto em seu valor prático, voltado para a melhoria da gestão de pessoas nas empresas, quanto em sua relevância acadêmica. O tema se insere na interseção entre administração, psicologia organizacional e comunicação interna, com potencial de contribuir para a evolução das práticas de avaliação de desempenho nas organizações brasileiras.

Como metodologia, esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa de natureza exploratória, com base em revisão bibliográfica sistemática, centrada em estudos publicados nos últimos 10 anos, tanto em português quanto em inglês, que abordem temas como *feedback*, motivação, desempenho organizacional, avaliação de desempenho e cultura organizacional. Os critérios de inclusão compreendem artigos disponíveis em periódicos revisados por pares, cuja pertinência teórica esteja alinhada com os objetivos da pesquisa. Entre os principais descritores utilizados nas buscas estão: “*feedback organizacional*”, “*desempenho dos funcionários*”, “*motivação no trabalho*” e “*comunicação gerencial*”.

2 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento deste trabalho, optamos por uma pesquisa de cunho qualitativo e exploratório. O método principal que utilizamos foi a revisão de literatura, focando em artigos e

materiais publicados entre 2015 e 2025. Essa escolha foi importante para trazer uma discussão atualizada e relevante para o tema.

Buscamos fontes em várias bases de dados e periódicos, tanto nacionais quanto internacionais. Para encontrar os materiais certos, usamos palavras-chave como "feedback", "desempenho organizacional", "motivação no trabalho", e também suas variações, além de termos como "comunicação gerencial" e "cultura organizacional".

Na análise do conteúdo, nosso objetivo foi interpretar as informações e identificar os principais eixos que surgiam nos textos. Acabamos organizando tudo em categorias, como os diferentes tipos de feedback, os fatores que impactam sua eficácia, as teorias de motivação por trás deles e como tudo isso se relaciona com a produtividade das equipes.

É importante deixar claro que, por se tratar de um estudo baseado em teoria, não foi realizada nenhuma coleta de dados primária, como entrevistas ou pesquisas de campo. Isso significa que os resultados não podem ser generalizados para qualquer contexto, mas acredito que a revisão feita ainda assim oferece insights valiosos, tanto para o meio acadêmico quanto para a prática na gestão de empresas.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA: FEEDBACK NAS ORGANIZAÇÕES

3.1 CONCEITO E TIPOLOGIAS DE FEEDBACK

O conceito de *feedback*, no contexto organizacional, denota-se como um processo de comunicação estruturado entre gestores e colaboradores, cujo objetivo central é alinhar expectativas, corrigir desvios e reforçar comportamentos desejáveis no ambiente de trabalho. Sua origem remonta aos estudos da engenharia de sistemas, sendo posteriormente incorporado pelas ciências sociais aplicadas como ferramenta essencial para o desenvolvimento humano nas organizações. Ao longo do tempo, a noção de feedback evoluiu, passando de uma prática reativa e centrada na correção de falhas para uma abordagem mais estratégica e contínua, capaz de impulsionar o crescimento profissional e a construção de ambientes colaborativos (Kuhn; Berwig; Pinto, 2015).

A evolução do feedback organizacional acompanha as transformações nos modelos de gestão. Nas estruturas tradicionais, com ênfase hierárquica e controle rígido, o *feedback* era predominantemente unilateral, com caráter corretivo e autoritário. Com o advento das abordagens contemporâneas de gestão de pessoas, baseadas em diálogo, confiança e empoderamento, o *feedback* passou a ser concebido como ferramenta de desenvolvimento mútuo. Nessa perspectiva, ele se configura como um mecanismo bilateral, em que tanto o emissor quanto o receptor exercem papéis ativos, contribuindo para a aprendizagem organizacional e para o fortalecimento das relações de trabalho (Ullmann; Fumagalli, 2018).



As tipologias de *feedback* são classificadas segundo diferentes critérios, entre eles a polaridade da mensagem transmitida. O *feedback* positivo busca reforçar comportamentos adequados e conquistas obtidas, reconhecendo o esforço do colaborador de maneira clara e objetiva. Esse tipo de retorno é fundamental para o fortalecimento da autoestima, da motivação e do engajamento no trabalho. Por outro lado, o *feedback* corretivo se propõe a identificar falhas e propor ajustes de rota, devendo ser conduzido com assertividade, empatia e foco na melhoria contínua. Embora menos mencionado na literatura, o *feedback* neutro também merece destaque, pois consiste na devolutiva objetiva e desprovida de julgamentos, geralmente utilizada em contextos que exigem descrição imparcial de fatos ou condutas (Brito *et al.*, 2023).

A origem do *feedback*, por sua parte, advém outro critério de classificação importante. O *feedback* vertical, o mais tradicional, ocorre entre níveis hierárquicos distintos, como no caso da comunicação de um gestor para um subordinado. O *feedback* horizontal, por sua vez, ocorre entre colegas de mesmo nível hierárquico e tem se mostrado eficaz em equipes colaborativas. Já o *feedback* diagonal se dá entre colaboradores de áreas ou setores distintos, podendo envolver diferentes níveis hierárquicos. Por conseguinte, destaca-se o *feedback* 360 graus, considerado um dos modelos mais abrangentes, pois envolve múltiplas fontes avaliativas, incluindo pares, subordinados, superiores e até clientes, promovendo uma visão mais completa sobre o desempenho profissional (Assis; Braga, 2024).

Além da polaridade e da origem, o *feedback* pode ser classificado conforme sua temporalidade. O *feedback* em tempo real é aquele fornecido imediatamente após a ocorrência de determinada ação ou comportamento, favorecendo correções ágeis e o reforço imediato de práticas desejadas. Já o *feedback* periódico é estruturado com base em ciclos predeterminados, como reuniões mensais ou avaliações semestrais, sendo útil para análises mais amplas e reflexivas. Há ainda o *feedback* contingencial, caracterizado por ocorrer em situações específicas, como após o encerramento de projetos ou diante de eventos críticos que exigem avaliação imediata. A escolha da temporalidade mais adequada depende do contexto organizacional e da maturidade das relações interpessoais no ambiente de trabalho (Lima *et al.*, 2024).

A compreensão das diferentes tipologias de *feedback* permite às organizações estruturarem sistemas mais eficazes de comunicação e gestão de desempenho, alinhados às suas estratégias e à cultura interna. Ao reconhecer a multiplicidade de formas que o *feedback* pode assumir, gestores são capazes de adaptar suas práticas à realidade dos seus times, respeitando diferenças individuais e promovendo o desenvolvimento profissional de maneira mais equitativa e humanizada (Beuren; Von Eggert; Santos, 2020).

3.2 FEEDBACK E DESEMPENHO DOS FUNCIONÁRIOS

O feedback configura-se como um pilar central da gestão contemporânea de pessoas, atuando em três dimensões inter-relacionadas: cognitiva, comportamental e motivacional. No plano cognitivo, reduz incertezas e alinha expectativas, facilitando a compreensão das metas organizacionais e a tomada de decisão assertiva (Mesquita et al., 2019). Na esfera comportamental, orienta a correção de desvios e consolida padrões de excelência, funcionando como ferramenta pedagógica para o desenvolvimento contínuo (Mulangue, 2024). No plano motivacional, o *feedback* opera como um estímulo à valorização do esforço individual e à percepção de reconhecimento. A retroalimentação adequada eleva a autoestima dos colaboradores, gera senso de pertencimento e promove o engajamento com os objetivos institucionais. Quando bem conduzido, ele reforça a autoconfiança e cria um ambiente propício ao desenvolvimento profissional, fortalecendo o vínculo entre funcionário e organização (Brito et al., 2023).

Entretanto, a eficácia do *feedback* no desempenho não depende apenas da sua existência, mas de fatores que moderam sua influência. A frequência com que o retorno é oferecido constitui um dos principais elementos. *Feedbacks* esporádicos tendem a perder eficácia ao longo do tempo, enquanto devolutivas constantes promovem um processo contínuo de desenvolvimento. A regularidade favorece a assimilação de informações e evita o acúmulo de falhas não corrigidas (Lima et al., 2024).

Além da frequência, a fonte do *feedback* exerce influência direta sobre sua aceitação e impacto. Retornos emitidos por gestores respeitados, com autoridade técnica e credibilidade interpessoal, tendem a ser mais bem recebidos e mais bem aplicados. Por outro lado, *feedbacks* provenientes de fontes despreparadas ou vistas como parciais podem gerar resistência ou descrédito. Portanto, é fundamental que os avaliadores estejam capacitados e conscientes do papel estratégico que desempenham nesse processo (Castro; Schneider, 2018).

Outro fator determinante é o *timing*, ou seja, o momento em que o *feedback* é ofertado. Quando fornecido com proximidade temporal em relação ao comportamento observado, ele se torna mais relevante, pois permite conexão direta entre causa e consequência. Já retornos tardios podem perder força de impacto e dificultar a correção de rumos, especialmente em ambientes dinâmicos e de alta exigência (Araújo, 2023).

Consequentemente, o conteúdo do *feedback* representa o elemento central de sua efetividade. A devolutiva deve ser específica, objetiva, orientada para soluções e baseada em fatos observáveis, evitando julgamentos vagos ou subjetivos. Quando bem estruturado, o conteúdo oferece ao colaborador diretrizes claras sobre como melhorar seu desempenho e desenvolver competências técnicas e comportamentais. A assertividade na mensagem fortalece a confiança na relação entre líder e liderado e contribui para a construção de uma cultura de excelência (Barros; Matos, 2015).



3.3 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO APLICADAS AO FEEDBACK

A motivação no ambiente organizacional representa um dos fatores mais relevantes para o desempenho individual e coletivo. Dentre os modelos teóricos utilizados para compreender a interação entre *feedback* e desempenho, a Teoria da Autodeterminação se destaca por considerar que o comportamento humano no trabalho é guiado pela satisfação de três necessidades psicológicas fundamentais: competência, autonomia e relacionamento. Nessa conjuntura, o *feedback* que promove a percepção de competência, respeita a autonomia do colaborador e favorece conexões interpessoais positivas tende a gerar efeitos motivacionais duradouros. Quando essas necessidades são atendidas, há maior engajamento, persistência em tarefas complexas e aumento da motivação intrínseca (Silva; Silva, 2021).

A Teoria da Expectativa, por sua vez, oferece uma explicação racional sobre a motivação, baseada na crença do indivíduo de que seu esforço resultará em bom desempenho e que este, por sua vez, será recompensado de forma significativa. Dentro dessa lógica, o *feedback* assume papel crucial ao reduzir a incerteza sobre os critérios de avaliação e reforçar a conexão entre desempenho e recompensa. A clareza nas metas, a transparência nos critérios de julgamento e a consistência entre esforço e reconhecimento formam o tripé necessário para estimular o comprometimento do colaborador com os objetivos organizacionais (Beuren; Von Eggert; Santos, 2020).

A Teoria da Atribuição também contribui para a compreensão do impacto do *feedback*, ao analisar como os indivíduos interpretam as causas de seu desempenho. Segundo esse modelo, os colaboradores atribuem seus resultados a fatores internos (como esforço ou habilidade) ou externos (como sorte ou dificuldade da tarefa), e essas interpretações moldam suas reações emocionais e comportamentais. Assim, o feedback que destaca causas controláveis, como dedicação e melhoria de processos, favorece o sentimento de eficácia pessoal e incentiva a autorresponsabilidade. Por outro lado, devolutivas que focam em fatores incontroláveis podem gerar desânimo, desengajamento ou até resistência às mudanças propostas (Mesquita *et al.*, 2019).

Nas práticas organizacionais, essas teorias são aplicadas como fundamento para o desenvolvimento de sistemas de gestão mais eficazes. Organizações que estruturam seus processos de feedback com base nas necessidades psicológicas dos colaboradores e nos princípios da justiça e transparência conseguem ampliar a motivação e a adesão às metas corporativas (Kuhn; Berwig; Pinto, 2015).

O uso combinado das três teorias, Autodeterminação, Expectativa e Atribuição, permite a construção de políticas de gestão de pessoas mais equilibradas, com devolutivas personalizadas, metas desafiadoras, reconhecimento alinhado ao desempenho e clareza nas causas de sucesso ou falha. Esse



alinhamento contribui diretamente para o fortalecimento do vínculo organizacional e para o alcance de melhores resultados (Lima *et al.*, 2024).

3.4 TEORIAS DA PERSONALIDADE E RECEPTIVIDADE AO FEEDBACK

A compreensão das diferenças individuais na receptividade ao feedback tem assumido crescente relevância nos estudos organizacionais. O Modelo dos Cinco Fatores de Personalidade (*Big Five*) destaca-se como ferramenta fundamental para analisar essa variabilidade comportamental, categorizando a personalidade em cinco dimensões: extroversão, amabilidade, conscienciosidade, neuroticismo e abertura à experiência (Kuhn; Berwig; Pinto, 2015). Cada uma dessas dimensões influencia diretamente como os indivíduos processam informações e respondem a estímulos avaliativos (Ullmann; Fumagalli, 2018).

As variações na receptividade ao *feedback* entre os diferentes perfis de personalidade podem determinar o sucesso ou o fracasso de práticas gerenciais. Indivíduos altamente extrovertidos, por exemplo, tendem a valorizar retornos imediatos e verbais, pois demonstram maior predisposição para interações sociais. Já aqueles com elevados níveis de neuroticismo podem interpretar críticas como ameaças, tornando-se mais suscetíveis a reações defensivas ou a queda de desempenho. Pessoas conscienciosas, por outro lado, revelam maior capacidade de incorporar *feedbacks* corretivos em seu plano de ação, pois geralmente apresentam elevado senso de responsabilidade e autodisciplina (Lima *et al.*, 2024).

Estratégias de gestão que consideram esses perfis mostram-se mais eficazes na promoção de ambientes saudáveis e produtivos. A adaptação do tipo, linguagem e canal de feedback às características do receptor potencializa os efeitos positivos e reduz ruídos comunicacionais (Kuhn; Berwig; Pinto, 2015). Colaboradores com alta abertura à experiência respondem melhor a abordagens desafiadoras, enquanto perfis amáveis requerem maior empatia, especialmente em devolutivas corretivas.

O uso de estratégias adaptativas de *feedback*, alinhadas às particularidades da personalidade, contribui não apenas para a eficácia da comunicação interna, mas também para o fortalecimento das relações interpessoais e da confiança mútua entre líderes e liderados. Ao reconhecer que não há uma abordagem única e universalmente eficaz, as organizações avançam no desenvolvimento de práticas de gestão de pessoas mais sensíveis e contextualizadas. Tais estratégias favorecem ambientes de aprendizagem contínua, incentivam a autonomia e minimizam a resistência ao desenvolvimento profissional, consolidando o *feedback* como ferramenta de gestão personalizada (Castro; Schneider, 2018).

4 ABORDAGENS CONTEMPORÂNEAS DE FEEDBACK

4.1 AVALIAÇÃO 360 GRAUS

A avaliação 360 graus é uma metodologia que se consolidou como uma das abordagens mais abrangentes no campo da gestão de desempenho. Seu principal fundamento reside na coleta de *feedbacks* oriundos de múltiplas fontes, incluindo superiores, pares, subordinados e, em alguns casos, até clientes. Ao oferecer uma visão holística sobre o comportamento e as competências do avaliado, essa prática amplia a percepção sobre o desempenho individual e reduz os vieses característicos das avaliações unidimensionais. O uso dessa estratégia favorece o desenvolvimento profissional, ao permitir que o colaborador comprehenda como é percebido em diferentes âmbitos da organização, fortalecendo o autoconhecimento e a capacidade de adaptação (Assis; Braga, 2024).

Entre os benefícios desta abordagem, destaca-se o fortalecimento de uma cultura de feedback, com maior transparência e diálogo entre os membros da equipe. A diversidade de perspectivas contribui para um processo mais justo e enriquecedor, incorporando diferentes interações e contextos de trabalho. Adicionalmente, promove o alinhamento entre comportamentos e valores organizacionais, uma vez que os feedbacks abrangem tanto aspectos técnicos quanto relacionais. Como resultado, estimula-se uma conduta ética, colaborativa e orientada a resultados, impactando positivamente o desempenho global da organização (Silva; Silva, 2021).

Contudo, a avaliação 360 graus enfrenta desafios significativos. Um deles refere-se à resistência dos colaboradores em participar com sinceridade, devido ao receio de retaliações ou conflitos interpessoais. Em contextos marcados por hierarquias rígidas ou baixa maturidade emocional, os riscos de distorção nas respostas aumentam consideravelmente (Kuhn; Berwig; Pinto, 2015). Outro obstáculo reside na possível interpretação equivocada dos resultados, especialmente quando os avaliados não recebem suporte adequado para transformar as devolutivas em ações concretas de melhoria. Assim, a eficácia do método depende intrinsecamente de uma cultura organizacional que valorize o desenvolvimento contínuo e de processos devidamente estruturados (Barros; Matos, 2015). A mediação técnica permite que o *feedback* seja compreendido como oportunidade de crescimento, não como julgamento ou ameaça (Beuren; Von Eggert; Santos, 2020).

A incorporação de ferramentas digitais tem potencializado a aplicação da avaliação 360 graus, automatizando processos e ampliando o alcance da metodologia. Plataformas online permitem a coleta, o cruzamento e a visualização de dados de maneira ágil e segura, otimizando o tempo dos gestores e aumentando a precisão das análises. Em paralelo, soluções baseadas em inteligência artificial vêm sendo desenvolvidas para identificar padrões comportamentais, sugerir áreas de melhoria e antecipar tendências de desempenho. Essas tecnologias oferecem suporte preditivo à tomada de decisão, embora



devam ser utilizadas com cautela, respeitando princípios éticos e garantindo a confidencialidade das informações (Lima *et al.*, 2024).

4.2 REVISÃO DE DESEMPENHO CONTÍNUA

A revisão de desempenho contínua representa uma evolução significativa em relação ao modelo tradicional de avaliação anual, caracterizado por ciclos longos, *feedbacks* tardios e excesso de formalismo. Enquanto o modelo convencional tende a concentrar a análise de desempenho em um único momento do ano, o sistema contínuo propõe interações mais frequentes e dinâmicas entre gestores e colaboradores. Essa abordagem visa aprimorar o processo de monitoramento do desempenho, tornando-o mais sensível às mudanças de contexto e às necessidades imediatas das equipes, além de facilitar ajustes em tempo hábil. A flexibilidade e a proximidade temporal dos *feedbacks* favorecem a aprendizagem contínua e a rápida correção de desvios (Araújo, 2023).

Ao contrário da rigidez dos métodos tradicionais, a revisão de desempenho contínua dialoga com princípios das metodologias ágeis, cada vez mais presentes nas organizações contemporâneas. Práticas como reuniões de alinhamento frequentes, *check-ins* mensais e ciclos curtos de metas permitem maior adaptabilidade às demandas de mercado e às transformações internas. Essa integração fortalece a cultura da melhoria incremental, incentivando a experimentação e a inovação. Além disso, promove maior autonomia nas equipes, que passam a acompanhar sua evolução com mais clareza e agilidade, assumindo papel ativo na própria gestão de desempenho (Lima *et al.*, 2024).

Os impactos dessa abordagem vão além dos aspectos operacionais, refletindo-se também na cultura organizacional. A revisão contínua estimula ambientes mais colaborativos e transparentes, nos quais o diálogo permanente é valorizado e o feedback é naturalizado como ferramenta de desenvolvimento. Esse modelo favorece o fortalecimento de relações de confiança entre líderes e liderados, diminui a assimetria na comunicação e amplia o engajamento das equipes com os objetivos organizacionais. Ao tornar o desempenho um tema cotidiano e compartilhado, a organização se torna mais sensível às necessidades dos colaboradores e mais ágil na implementação de melhorias (Silva; Silva, 2021).

No que diz respeito ao desempenho organizacional, a adoção de práticas contínuas de revisão proporciona ganhos tangíveis em produtividade, qualidade e clima de trabalho. Colaboradores que recebem devolutivas frequentes demonstram maior clareza quanto às suas responsabilidades, sentem-se mais valorizados e apresentam maior disposição para se engajar em metas desafiadoras (Kuhn; Berwig; Pinto, 2015).

Essa constância no acompanhamento permite identificar talentos, corrigir trajetórias insatisfatórias e alinhar expectativas de forma mais eficaz, contribuindo para o alcance de resultados sustentáveis e para o desenvolvimento estratégico do capital humano (Mulangue, 2024).

4.3 CULTURA ORGANIZACIONAL E FEEDBACK

A cultura organizacional exerce influência direta sobre a forma como o *feedback* é compreendido, praticado e valorizado nas empresas. Organizações com culturas voltadas à inovação e ao aprendizado contínuo tendem a encarar o feedback como um instrumento construtivo, essencial ao desenvolvimento profissional e à melhoria dos processos internos. Por outro lado, culturas mais hierarquizadas e conservadoras frequentemente restringem a prática do feedback a momentos formais e isolados, limitando seu potencial transformador. Assim, os tipos de cultura, sejam orientados para resultados, para pessoas ou para processos, moldam o estilo de comunicação, a receptividade à crítica e a disposição para o aprimoramento contínuo (Santos, 2018).

A construção de uma cultura de *feedback* contínuo exige mais do que a institucionalização de procedimentos avaliativos; requer a criação de um ambiente seguro, onde as trocas de percepção sejam incentivadas, valorizadas e integradas ao cotidiano das relações de trabalho. Para que isso ocorra, é necessário que líderes adotem uma postura de escuta ativa e abertura ao diálogo, promovendo interações horizontais e incentivando o protagonismo dos colaboradores. A consolidação dessa prática implica em naturalizar o *feedback* como rotina e não como evento, o que demanda intencionalidade e consistência nas ações gerenciais ao longo do tempo (Lima *et al.*, 2024).

Apesar dos avanços na valorização do feedback como ferramenta de desenvolvimento organizacional, ainda se observam resistências significativas à sua implementação eficaz. Tais resistências decorrem, em grande medida, do receio de exposição, da falta de preparo para lidar com críticas e da ausência de confiança nas relações hierárquicas. Aliás, a cultura do silêncio, presente em muitas organizações, impede que os colaboradores expressem suas percepções por medo de represálias ou julgamentos. Essas barreiras comprometem a efetividade do *feedback* e reforçam padrões comunicacionais ineficazes, dificultando o processo de aprendizagem e melhoria contínua (Castro; Schneider, 2018).

Para superar tais resistências, as organizações devem investir em estratégias que fortaleçam a maturidade emocional dos seus membros e promovam a confiança institucional. Capacitações sobre comunicação assertiva, treinamentos sobre escuta ativa e mediações estruturadas de *feedback* são caminhos viáveis para transformar a percepção coletiva sobre esse processo (Lima *et al.*, 2024).

Inclusive, é elementar que a liderança assuma papel modelador, demonstrando, por meio de atitudes concretas, que o *feedback* é parte integrante de uma cultura de valorização e desenvolvimento



humano. Quando bem conduzidas, essas ações resultam na consolidação de um ambiente organizacional mais transparente, participativo e orientado para resultados sustentáveis (Beuren; Von Eggert; Santos, 2020).

4.4 DIFERENÇAS CULTURAIS NA PERCEPÇÃO DO FEEDBACK

A percepção e a aceitação do *feedback* variam consideravelmente entre diferentes culturas organizacionais, especialmente quando analisadas sob a ótica da dicotomia entre culturas individualistas e coletivistas. Em culturas individualistas, como aquelas predominantes nos Estados Unidos e em países da Europa Ocidental, o *feedback* costuma ser direto, objetivo e centrado no desempenho individual. Nesses contextos, os colaboradores demonstram maior receptividade ao retorno crítico, desde que associado à meritocracia e à oportunidade de desenvolvimento. Já em culturas coletivistas, como as encontradas em muitos países da Ásia e da América Latina, o *feedback* tende a ser mais sutil, contextual e voltado à preservação da harmonia do grupo, com ênfase no relacionamento interpessoal e na manutenção da coesão social (Malvestiti; Esteves; Dandolini, 2021).

Outro aspecto cultural determinante para a eficácia do *feedback* é o nível de distância de poder presente nas organizações. Em culturas com alta distância de poder, onde a hierarquia é rigidamente respeitada, o *feedback* é frequentemente unidirecional, partindo do superior para o subordinado, e raramente ocorre de forma ascendente ou entre pares. Nesses ambientes, colaboradores tendem a evitar críticas a seus líderes, mesmo que construtivas, por receio de sanções ou desvalorização profissional. Em contrapartida, nas culturas com baixa distância de poder, as relações são mais horizontais e a troca de feedback é mais democrática, com estímulo à participação ativa e à corresponsabilidade pelo desenvolvimento mútuo (Silva; Silva, 2021).

Diante da globalização progressiva das práticas de gestão e da diversidade cultural presente em empresas multinacionais, torna-se imprescindível adotar estratégias que contemplem protocolos interculturais de *feedback*. Essas estratégias envolvem a adaptação das formas, canais e conteúdos das devolutivas às normas socioculturais locais, sem comprometer a coerência dos valores organizacionais. A implementação de treinamentos interculturais, a definição de padrões comunicacionais flexíveis e o estímulo à escuta empática são práticas eficazes para garantir a compreensão mútua e a legitimidade do processo avaliativo em contextos culturalmente diversos (Lima *et al.*, 2022).

Empresas que operam em ambientes multiculturais e investem na personalização de seus sistemas de feedback alcançam maiores níveis de engajamento, retenção de talentos e desempenho coletivo. A criação de políticas que respeitam os traços culturais dos colaboradores, sem renunciar à clareza e da objetividade, favorece a construção de ambientes inclusivos e colaborativos. Dessa forma, a gestão do *feedback* deixa de ser apenas um procedimento técnico e passa a se constituir como um

instrumento de integração cultural e alinhamento estratégico nas organizações globais (Assis; Braga, 2024).

5 IMPACTOS DO FEEDBACK NA PRODUTIVIDADE

5.1 SATISFAÇÃO NO TRABALHO

A satisfação no trabalho representa um dos principais indicadores de bem-estar organizacional, sendo fortemente influenciada pela qualidade da comunicação interna e, em especial, pelas práticas de *feedback*. O retorno oferecido pelos gestores, quando conduzido de maneira clara, empática e estratégica, atua como reforçador de comportamentos positivos, contribuindo para o aumento da autoestima, da autoconfiança e do sentimento de reconhecimento dos colaboradores. Essa valorização interpessoal impacta diretamente a percepção de justiça organizacional, promovendo vínculos mais sólidos com a instituição e fortalecendo o engajamento no cumprimento de metas e desafios profissionais (Santos, 2018).

Além dos efeitos emocionais positivos, o *feedback* adequado exerce influência direta sobre comportamentos individuais e coletivos no ambiente de trabalho. Colaboradores que recebem orientações construtivas e contínuas demonstram maior proatividade, comprometimento com os resultados e disposição para o aprendizado. Em contrapartida, ambientes organizacionais marcados pela ausência de devolutivas ou pela predominância de críticas desestruturadas tendem a apresentar elevados índices de desmotivação, apatia e rotatividade. O *feedback* bem aplicado, portanto, funciona como um catalisador de condutas alinhadas aos objetivos estratégicos da organização (Barros; Matos, 2015).

Em contextos laborais de alta exigência, marcados por pressão por resultados e metas agressivas, o feedback assume função reguladora, ao oferecer segurança psicológica e reduzir a incerteza quanto ao desempenho esperado. A orientação contínua, quando fundamentada em critérios justos e transparentes, permite que os colaboradores ajustem suas estratégias de ação de forma mais eficaz, prevenindo o desgaste emocional e promovendo maior equilíbrio entre esforço e recompensa percebida (Lima *et al.*, 2024).

De modo complementar, o reconhecimento frequente do desempenho, ainda que por conquistas pontuais, contribui para reduzir os efeitos nocivos do esgotamento profissional. Ao transformar o feedback em prática cotidiana, as organizações constroem uma rede de apoio emocional que fortalece a resiliência dos colaboradores frente às adversidades do cotidiano corporativo. Essa abordagem humanizada da gestão de pessoas tem se mostrado eficaz na promoção de ambientes mais saudáveis, nos quais os trabalhadores se sentem ouvidos, respeitados e motivados a crescer junto com a organização (Mulangue, 2024).



5.2 COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL

O comprometimento organizacional pode ser compreendido como o vínculo psicológico que conecta o indivíduo à instituição, refletido em sua disposição para contribuir com os objetivos organizacionais e permanecer vinculado à empresa. A literatura especializada costuma abordar esse construto em três dimensões distintas, mas complementares: o comprometimento afetivo, o normativo e o instrumental. O comprometimento afetivo refere-se ao desejo genuíno de fazer parte da organização, baseado na identificação com seus valores e no sentimento de pertencimento. Já o comprometimento normativo tem como base um senso de obrigação moral, surgindo da percepção de lealdade ou gratidão. Por fim, o comprometimento instrumental, também chamado de calculativo, está relacionado aos custos percebidos de abandonar a empresa, como estabilidade financeira ou benefícios adquiridos (Lima *et al.*, 2022).

Dentro desse contexto, o *feedback* gerencial exerce papel essencial na construção e manutenção dessas três formas de comprometimento. No que se refere ao aspecto afetivo, devolutivas frequentes, personalizadas e alinhadas com os valores institucionais tendem a fortalecer o vínculo emocional entre colaborador e organização. Já no comprometimento normativo, o *feedback* atua como reforçador da cultura organizacional, orientando condutas desejáveis e transmitindo expectativas com clareza, o que favorece o desenvolvimento de uma ética coletiva baseada no reconhecimento mútuo. Quanto ao comprometimento instrumental, a clareza sobre o desempenho e as possibilidades de crescimento contribui para a percepção de segurança profissional e perspectiva de carreira, fatores que influenciam diretamente a permanência dos talentos na empresa (Assis; Braga, 2024).

A relação entre *feedback* e fidelização de talentos também merece destaque, especialmente em um cenário de alta competitividade por profissionais qualificados. Colaboradores que recebem retorno constante sobre seu desempenho demonstram maior engajamento, clareza sobre seus objetivos e sentimento de valorização. Esse conjunto de fatores fortalece a intenção de permanecer na organização, reduzindo os índices de rotatividade e elevando os níveis de produtividade. Por outro lado, a ausência de *feedback* pode gerar sensação de invisibilidade, desmotivação e, em última instância, a decisão de buscar outras oportunidades. Assim, o *feedback* se torna um instrumento estratégico de retenção, ao alinhar expectativas, reconhecer conquistas e promover o desenvolvimento individual (Beuren; Von Eggert; Santos, 2020).

Adotar uma política de *feedback* estruturada e contínua implica reconhecer que o comprometimento organizacional não é apenas um atributo individual, mas o resultado de interações sistemáticas entre pessoas, processos e cultura. Empresas que valorizam essa prática demonstram respeito pelas trajetórias profissionais de seus colaboradores, criando ambientes onde o reconhecimento, a escuta e o crescimento mútuo se tornam pilares da gestão de pessoas. A construção



desse compromisso institucional favorece não apenas o desempenho coletivo, mas também a sustentabilidade da organização em longo prazo, consolidando o *feedback* como vetor de fidelização e excelência (Silva; Silva, 2021).

6 RESULTADOS E DISCUSSÕES

6.1 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS PARA LÍDERES E ORGANIZAÇÕES

A análise dos estudos contemporâneos sobre o feedback organizacional elucida implicações relevantes para a atuação dos líderes e para o desenho das estratégias institucionais de gestão de pessoas. Em primeiro lugar, torna-se evidente que o *feedback*, quando estruturado e constante, deixa de ser apenas uma ferramenta avaliativa e passa a integrar o repertório estratégico da liderança transformacional. Isso exige dos gestores o desenvolvimento de competências comunicacionais, empatia, escuta ativa e domínio técnico para formular devolutivas alinhadas ao desempenho e às metas organizacionais.

Do ponto de vista prático, os líderes devem considerar a singularidade dos membros de suas equipes, adequando o conteúdo, a forma e o momento do *feedback* às características individuais dos colaboradores. Estratégias rígidas e padronizadas tendem a gerar efeitos limitados, sobretudo em equipes diversas e multifuncionais. A sensibilidade para identificar o perfil comportamental e os fatores motivacionais de cada profissional é fundamental para garantir que o retorno seja compreendido, acolhido e traduzido em ações de melhoria. Nesse sentido, investir na formação continuada dos gestores sobre práticas de *feedback* eficaz torna-se uma prioridade organizacional (Mulangue, 2024).

Concomitantemente, as organizações devem construir sistemas formais de feedback que se articulem com os demais processos de gestão de desempenho, recrutamento, desenvolvimento e retenção de talentos. O *feedback* não pode ser dissociado de metas claras, indicadores bem definidos e planos de desenvolvimento individual (Silva; Silva, 2021). Ao alinhar essas dimensões, a empresa fortalece sua cultura de alta performance e cria condições estruturais para que o *feedback* deixe de ser um evento pontual e passe a fazer parte do cotidiano organizacional.

Em paralelo, estimular os colaboradores a também oferecerem retorno aos seus líderes e colegas promove maior maturidade nas relações de trabalho e reduz assimetrias que frequentemente bloqueiam a inovação e a aprendizagem (Lima *et al.*, 2022). Essa abertura à reciprocidade exige da liderança a capacidade de receber críticas com profissionalismo e transformar sugestões em oportunidades de aprimoramento, promovendo assim um ambiente de confiança e crescimento mútuo.

Com isso, a adoção do *feedback* como prática estratégica, líderes e organizações reforçam seu compromisso com o desenvolvimento humano e com o aprimoramento contínuo da performance coletiva. Em um cenário de constantes transformações, onde competências técnicas e comportamentais



se tornam obsoletas com rapidez, a capacidade de gerar, receber e transformar feedbacks em ação é uma das principais vantagens competitivas de empresas que desejam se manter relevantes e sustentáveis.

6.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

Embora esta pesquisa tenha sido desenvolvida com base em literatura recente, algumas limitações metodológicas e conceituais precisam ser reconhecidas. Em primeiro lugar, por tratar-se de um estudo teórico baseado em revisão bibliográfica, os resultados obtidos refletem uma análise interpretativa dos autores consultados, o que pode restringir a generalização das conclusões. A ausência de coleta empírica direta limita a observação das práticas de *feedback* no cotidiano organizacional, impedindo o aprofundamento em contextos específicos, como empresas de diferentes portes, setores ou culturas organizacionais.

Inclusive, o recorte temporal das referências, restrito aos últimos dez anos, embora justificado pela necessidade de atualização e aderência às diretrizes acadêmicas, pode ter excluído estudos clássicos ou modelos consolidados que contribuiriam para ampliar o embasamento teórico. Essa escolha metodológica privilegiou a atualidade em detrimento da perspectiva histórica, o que pode ter reduzido a abrangência de algumas interpretações mais amplas sobre a evolução do feedback na gestão de pessoas.

Demais limitações dizem respeito à ausência de análises comparativas entre diferentes práticas de *feedback* em distintos contextos culturais e organizacionais. Embora o trabalho tenha abordado diferenças culturais de forma conceitual, estudos empíricos que explorem as *nuances* dessa temática em ambientes multiculturais poderiam enriquecer significativamente o debate.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo central analisar como o *feedback* gerencial pode ser utilizado como estratégia para potencializar a produtividade organizacional. Para isso, foram revisados conceitos fundamentais, tipologias e teorias relacionadas ao *feedback*, bem como sua articulação com diferentes práticas de gestão de pessoas.

A revisão da literatura atualizada permitiu concluir que o *feedback* eficaz transcende a função avaliativa e assume papel estratégico dentro das organizações. Ao ser conduzido com clareza, frequência e sensibilidade às particularidades individuais, o *feedback* torna-se um instrumento de desenvolvimento humano e fortalecimento da performance organizacional.

Identificou-se que sua eficácia está atrelada a fatores como estilo de liderança, cultura institucional, perfil de personalidade dos colaboradores e nível de maturidade da equipe. Além disso,

foram evidenciadas novas abordagens de devolutiva, como a avaliação 360 graus, os modelos contínuos e o uso de tecnologias inteligentes, que conferem maior agilidade e personalização ao processo.

A relevância desta pesquisa para a gestão contemporânea é expressiva, sobretudo em um cenário marcado por rápidas transformações, pressões por inovação e a valorização crescente do capital humano. Organizações que compreendem o feedback como um processo contínuo de escuta, reconhecimento e orientação conseguem construir ambientes mais colaborativos, reduzir índices de rotatividade e alcançar resultados sustentáveis.

Ao mesmo tempo, líderes bem preparados para oferecer e receber *feedback* contribuem diretamente para o fortalecimento da confiança nas relações interpessoais e para a promoção de uma cultura de aprendizado constante.

Conclui-se, neste sentido, que o *feedback* não deve ser encarado como uma prática isolada ou acessória, mas como parte essencial de uma estratégia integrada de gestão. Sua aplicação consciente e estruturada tem o potencial de transformar ambientes de trabalho, elevar a qualidade da liderança e impulsionar os resultados organizacionais. Cabe às empresas e aos gestores investirem na institucionalização dessa prática, alinhando-a aos valores da organização e às necessidades de seus colaboradores. Apenas assim o *feedback* cumprirá seu papel como vetor de desenvolvimento, engajamento e excelência no contexto corporativo contemporâneo.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Francisco Tiago Barbosa. Quais os Impactos da Avaliação de Desempenho e *Feedback* na Utilização Racional do Capital Humano Empresarial: Estudo de Caso. **Revista Científica Intelletto**, v. 8, 2023. Disponível em: <https://revista.grupofaveni.com.br/>. Acesso em: 08 jul. 2025.

ASSIS, Mariana; BRAGA, Beatriz Maria. O *Feedback* Corporativo está em Xeque? Um Estudo de Caso em uma Empresa de Tecnologia. **Gestão & Regionalidade**, v. 40, p. E20248202-E20248202, 2024. Disponível em: <https://www.seer.uscs.edu.br/>. Acesso em: 02 jul. 2025.

BARROS, Daiane Monique Lima de; MATOS, Nailton Santos de. A importância da comunicação organizacional interna e dos *feedbacks* gerenciais. **Revista de Administração**, v. 13, n. 23, p. 3-20, 2015. Disponível em: <http://revistas.fw.uri.br/>. Acesso em: 16 jul. 2025.

BARROS, Daiane Monique Lima de; MATOS, Nailton Santos de. A importância da comunicação organizacional interna e dos *feedbacks* gerenciais. **Revista de Administração**, v. 13, n. 23, p. 3-20, 2015. Disponível em: <http://revistas.fw.uri.br/>. Acesso em: 17 jul. 2025.

BEUREN, Ilse Maria; VON EGGERT, Neusa Sawczuk; SANTOS, Edicreia Andrade dos. Influência da avaliação de desempenho formal e seus mecanismos na confiança interpessoal entre gestores: justiça processual e qualidade do *feedback* percebidos. **Organizações & Sociedade**, v. 27, n. 92, p. 113-131, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/>. Acesso em: 12 jul. 2025.

BRITO, Ana Clara Felizardo de *et al.* **Gestão de pessoas e a importância da comunicação avaliativa na produtividade: feedback**. 2023. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/>. Acesso em: 10 jul. 2025.

CAMPELLO, Mauro. gestor de pessoas como fator de otimização de recursos e desenvolvimento. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Anais Otimização de Recursos e Desenvolvimento. Rio de Janeiro: XII SEGeT, 2015. Disponível em: <http://www.aedb.br/>. Acesso em: 04 jul. 2025.

CASTRO, Michelle Bayer Leonhardt; SCHNEIDER, Evanía. A percepção dos colaboradores e gestores de uma agência de uma instituição financeira localizada no interior do Rio Grande do Sul quanto à aplicação de *feedback*. **Revista Destaques Acadêmicos**, v. 10, n. 1, 2018. Disponível em: <http://univates.br/revistas/index.php/>. Acesso em: 08 jul. 2025.

CERIBELI, Harrison Bachion; PEREIRA, Mariana Rosendo; ROCHA, Guilherme Barcellos de Souza. Avaliação de desempenho nas organizações: um estudo multicasos. **Revista Pretexto**, p. 11-31, 2019. Disponível em: <https://revista.fumec.br/>. Acesso em: 13 jul. 2025.

KUHN, Ivo Ney; BERWIG, ALDEMIR; PINTO, Raquel Cristiane Feistel. **O feedback como potencial de desempenho na gestão de pessoas: um estudo de caso**. 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/>. Acesso em: 12 jul. 2025.

LIMA, Adriana Bezerra *et al.* A Voz do Colaborador como Estratégia em Gestão de Recursos Humanos: um Estudo sobre Feedback Ascendente. **Revista Científica Aceritte-ISSN 2763-8928**, v. 2, n. 11, p. e211109-e211109, 2022. Disponível em: <https://www.acertte.org/>. Acesso em: 01 jul. 2025.

LIMA, Bianca da Silva *et al.* Qualidade de Vida no Trabalho: Proposta para implementação de feedback contínuo e confidencial nas empresas. 2024. Disponível em: <http://ric-cps.eastus2.cloudapp.azure.com/>. Acesso em: 05 jul. 2025.

MALVESTITI, Rosane; ESTEVES, Daniel B. L.; DANDOLINI, Gertrudes A. A capacidade absoritiva como feedback na sustentabilidade das organizações. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 22, p. eRAMR210073, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/>. Acesso em: 14 jul. 2025.

MALVESTITI, Rosane; ESTEVES, Daniel BL; DANDOLINI, Gertrudes A. A capacidade absoritiva como *feedback* na sustentabilidade das organizações. RAM. Revista de Administração Mackenzie, v. 22, p. eRAMR210073, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/>. Acesso em: 15 jul. 2025.

MESQUITA, Fernanda Leão *et al.* Os Efeitos do *Feedback* e Instruções no Desempenho e Tarefa do Indivíduo. **Altus Ciência**. 2019. Disponível em: <https://www.academia.edu/>. Acesso em: 06 jul. 2025.

MOREIRA, Jefferson Bezerra. **Aplicação de avaliação de desempenho e feedback para líderes de empresas terceirizadas.** 2025. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Disponível em: <https://repositorio.utfpr.edu.br/>. Acesso em: 03 jul. 2025.

MUDUC, Sabina *et al.* A Importância do *Feedback* no Processo de Avaliação de Desempenho, como Forma de Gerar Valor. **Órgãos da PROELIUM**, 2021. Disponível em: <https://www.academiamilitar.pt/>. Acesso em: 03 jul. 2025.

MULANGUE, José. A importância do feedback construtivo para o desenvolvimento de habilidades nas empresas. Revista Gestão e Conhecimento, v. 18, n. 2, p. e358-e358, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistagc.com.br/>. Acesso em: 09 jul. 2025.

SANTOS, Rosineia Oliveira. A importância da comunicação no processo de liderança. **Revista de Administração em Saúde**, v. 18, n. 72, 2018. Disponível em: <https://www.cqh.org.br/>. Acesso em: 11 jul. 2025.

SILVA, José Plínio Feliciano da; SILVA, Antônio Suerlilton Barbosa da. **O Feedback Como Melhoria Efetiva No Desempenho Organizacional: Estudo de caso em uma instituição financeira.** Revista Científic@ Universitas, v. 8, n. 1, p. 92-102, 2021. Disponível em: <http://revista.fepi.br/>. Acesso em: 08 jul. 2025.

ULLMANN, Janessa Ione; FUMAGALLI, Luis André Wernecke. O feedback como processo de aprendizagem organizacional. **Revista da FAE**, v. 21, n. 1, p. 137-155, 2018. Disponível em: <https://revistafae.fae.emnuvens.com.br/>. Acesso em: 17 jul. 2025.

