



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS E EDUCAÇÃO - CCAE
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

SHIRLEY SANTOS DO NASCIMENTO


***FEEDBACK* COMO INSTRUMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO
DO DESEMPENHO PROFISSIONAL EM INDÚSTRIAS
ALIMENTÍCIAS DO VALE DO MAMANGUAPE/PB**

**Mamanguape/PB
2025**


SHIRLEY SANTOS DO NASCIMENTO

***FEEDBACK* COMO INSTRUMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO
DESEMPENHO PROFISSIONAL EM INDÚSTRIAS ALIMENTÍCIAS DO
VALE DO MAMANGUAPE/PB**


**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em
Administração do Centro de Ciências Aplicadas e Educação da Universidade
Federal da Paraíba, como requisito obrigatório para a obtenção do título de
Bacharel em Administração, defendido e aprovado pela banca examinadora
constituída pelos docentes:**

Documento assinado digitalmente
 **THALES BATISTA DE LIMA**
Data: 26/09/2025 16:26:16-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Thales Batista de Lima – UFPB
Orientador(a)/Presidente

Documento assinado digitalmente
 **ANA MARIA MAGALHAES CORREIA**
Data: 26/09/2025 17:12:32-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof^a. Dr^a Ana Maria Magalhães Correia – UFPB
Membro da Banca Examinadora

Documento assinado digitalmente
 **LAURA MARIA DE AGUIAR MAYER**
Data: 26/09/2025 18:18:34-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof^a. Dr^a Laura Maria de Aguiar Mayer – UFPB
Membro da Banca Examinadora

Mamanguape/PB
2025



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS E EDUCAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



**FEEDBACK COMO INSTRUMENTO PARA O DESENVOLVIMENTO DO
 DESEMPENHO PROFISSIONAL EM INDÚSTRIAS ALIMENTÍCIAS DO VALE DO
 MAMANGUAPE/PB**

Shirley Santos do Nascimento – Universidade Federal Da Paraíba – shirlynhas@gmail.com

Prof. Thales Batista de Lima – Universidade Federal Da Paraíba – thalesufpb@gmail.com

Ana Maria Magalhães Correia – Universidade Federal Da Paraíba – aninhamagalhaes25@gmail.com

Laura Maria de Aguiar Mayer – Universidade Federal Da Paraíba - lauraaguiar27@gmail.com

RESUMO

Este estudo teve o intuito de analisar o papel do *feedback* como ferramenta para o desenvolvimento do desempenho profissional de gestores de indústrias alimentícias da região do Vale do Mamanguape/PB. Fundamentou-se sobre origem, conceitos, importância e características do *feedback*, bem como sua relação com o processo de ensino e aprendizagem, além da comunicação organizacional e avaliação de desempenho. O método adotado foi qualitativo, de natureza aplicada e com caráter descritivo e bibliográfico. Foram realizadas duas entrevistas semiestruturadas com gestores, e analisadas pela técnica da análise do discurso. Os resultados indicaram que o *feedback* favorece a clareza na comunicação, fortalece o relacionamento entre líderes e equipes e contribui para o alinhamento de objetivos, embora ainda existam desafios quanto ao preparo das lideranças e à sistematização da prática. Conclui-se que a consolidação de uma cultura de *feedback* contínuo e estruturado é essencial para aprimorar o desempenho profissional e sua eficácia nas indústrias estudadas. A pesquisa evidencia a compreensão e aplicação do feedback em indústrias alimentícias do interior, fornecendo subsídios para a gestão de pessoas.

Palavras-chave: Avaliação de desempenho. Desenvolvimento profissional. Feedback. Gestão de pessoas.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the role of feedback as a tool for the professional performance development of managers in food industries in the Vale do Mamanguape region, Paraíba, Brazil. It was grounded in the origins, concepts, importance, and characteristics of feedback, as well as its relationship with the teaching and learning process, organizational communication, and performance evaluation. The adopted method was qualitative, applied in nature, with a descriptive and bibliographic approach. Two semi-structured interviews were conducted with managers and analyzed using discourse analysis techniques. The results indicated that feedback enhances communication clarity, strengthens relationships between leaders and teams, and contributes to the alignment of objectives, although challenges remain regarding leadership preparedness and the systematization of the practice. It is concluded that consolidating a culture of continuous and structured feedback is essential for improving professional performance and its effectiveness in the studied industries. The research highlights the understanding and application of feedback in food industries in the interior, providing support for people management.

Keywords: Communication. Feedback. People management. Performance appraisal. Professional development.

1 INTRODUÇÃO

Diante das transformações constantes no mercado de trabalho e do aumento das exigências organizacionais, o desenvolvimento do desempenho profissional tem se tornado uma prioridade estratégica para as empresas. Nesse contexto, o *feedback* destaca-se como uma ferramenta fundamental para o aprimoramento contínuo, não apenas como mecanismo de avaliação, mas como um processo comunicacional capaz de promover mudanças significativas nas práticas profissionais (Alves, 2018). Valentim (2020) aponta que o *feedback* estruturado favorece o crescimento individual ao proporcionar orientações claras sobre o desempenho e estimular a reflexão crítica sobre os resultados alcançados.

No setor industrial alimentício, onde o cumprimento de normas técnicas, a eficiência dos processos e a atuação integrada das equipes são aspectos centrais, o *feedback* passa a ser ainda mais necessário. A atuação assertiva dos colaboradores depende, em grande parte, de orientações frequentes e de um ambiente propício ao diálogo e à escuta ativa. Além disso, fatores como a alta rotatividade de pessoal, a necessidade de treinamento contínuo para garantir a qualidade do produto e o cumprimento das normas de segurança alimentar tornam o *feedback* ainda mais crítico (Batista, 2019; Pinheiro, 2008; Nova, 2025). Silva e Martins (2021) evidenciam que, quando o *feedback* é utilizado de maneira clara, respeitosa e contínua, contribui para fortalecer o engajamento das equipes e alinhar expectativas organizacionais com os objetivos individuais.

Além de sua função avaliativa, o *feedback* tem sido compreendido como elemento essencial para o desenvolvimento de competências profissionais, comportamentais e relacionais. De acordo com Oliveira e Tarouco (2020), o *feedback* eficaz corrige desvios, orienta trajetórias e incentiva a busca por melhorias, estimulando uma cultura de aprendizado no ambiente de trabalho. Essa perspectiva amplia o papel do *feedback*, que deixa de ser pontual e passa a integrar o cotidiano das práticas de gestão de pessoas.

Ullmann e Fumagalli (2018) e Rosa, Ensslin e Ensslin (2013) reforçam que a associação entre *feedback* e avaliação de desempenho pode potencializar o crescimento profissional, sobretudo quando há clareza nos critérios adotados e consistência na comunicação. Tais práticas favorecem a autonomia, o comprometimento e a superação de desafios, consolidando o *feedback* como parte integrante do processo de desenvolvimento organizacional.

No entanto, a literatura aponta que a transposição do conceito teórico para a prática organizacional é complexa e enfrenta barreiras, como a falta de cultura de diálogo e resistência

dos colaboradores (Lisboa et al., 2018). Estudos realizados em empresas brasileiras apontam que a falta de hábitos de *feedback* contínuo, comunicação clara entre lideranças e liderados, bem como lacunas nas competências gerenciais, comprometem a eficácia do processo (Costa, Agnholetto e Silva, 2020).

Em indústrias alimentícias, embora haja atenção crescente à qualidade de vida no trabalho, verificam-se lacunas na percepção de retorno eficaz sobre desempenho e pouco espaço para a crítica construtiva (Silva, Cabral, Santos e Silva, 2021). Além disso, revisões de literatura no Brasil revelam que muitos sistemas de avaliação de desempenho ainda não incorporam indicadores claros e objetivos, ou não estão alinhados com práticas de inovação ou melhoria contínua, o que reduz a legitimidade do *feedback* aos olhos dos colaboradores (Martins, Ensslin e Lavarda, 2023). Barreiras culturais, comunicação interna deficiente e falta de clareza nos indicadores reforçam a resistência às práticas de *feedback* em organizações privadas brasileiras, chegando a gerar desconfiança ou rejeição do processo quando percebido como instrumento exclusivamente de controle (Ferreira, Santos e Lima, 2021). Diante disso, torna-se necessário investigar como o *feedback* tem sido efetivamente aplicado nas organizações, considerando que, apesar de sua relevância teórica, ainda enfrenta desafios práticos, sobretudo em contextos com características particulares, como as indústrias alimentícias do Vale do Mamanguape/PB, que apresentam cultura organizacional e demandas distintas de grandes centros urbanos.

Diante do exposto, o objetivo deste estudo é analisar o papel do *feedback* como ferramenta para o desenvolvimento do desempenho profissional de gestores de indústrias alimentícias da região do Vale do Mamanguape/PB. Como objetivos específicos, busca-se: (i) caracterizar o *feedback* como parte integrante da comunicação organizacional e da prática de avaliação de desempenho; e (ii) identificar os principais desafios enfrentados pelas empresas analisadas na implementação de estratégias eficazes de *feedback*.

Salienta-se que, cada vez mais, é relevante a compreensão da prática do feedback no contexto organizacional, pois ela apresenta-se como um papel determinante para a efetividade de diversas políticas de gestão de pessoas, dentre elas, a avaliação de desempenho, a comunicação institucional, o clima e a cultura organizacional, além de influenciar no fomento da aprendizagem organizacional. Estudos recentes têm evidenciado a importância do *feedback* contínuo na gestão de desempenho e no desenvolvimento de competências dos colaboradores. Por exemplo, pesquisa realizada por Salomão (2025) discute a transição da avaliação tradicional para modelos de desenvolvimento contínuo, destacando a necessidade de adaptação das organizações a novas práticas de gestão de pessoas. Além disso, estudo de Silva e Moraes (2019) analisou como o *feedback* é praticado pela liderança em processos industriais,

evidenciando a relevância dessa prática para o alcance das metas organizacionais. Assim, este estudo colabora nos avanços em torno dos estudos sobre esta temática, ainda mais, por abordar um ambiente tão peculiar, que é o de indústrias alimentícias, sobretudo, localizadas em região interiorana da Paraíba.

Este estudo justifica-se na perspectiva prática e teórica. Praticamente, a indústria alimentícia brasileira emprega cerca de 2 milhões de trabalhadores (IBGE, 2025), demandando práticas de gestão de pessoas eficazes, como o *feedback* contínuo, para desenvolvimento de talentos e melhoria da qualidade de produtos e serviços. Teoricamente, o *feedback* é ferramenta estratégica que alinha expectativas organizacionais aos objetivos individuais, promovendo colaboração, produtividade e aprendizagem contínua (Salomão, 2025; Silva e Moraes, 2019), evidenciando a importância de investigar sua aplicação em indústrias alimentícias do interior da Paraíba.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 *Feedback*: origem, conceitos, importância e características

O *feedback*, termo originário do inglês que combina *feed* (“alimentar”) e *back* (“retorno”), refere-se à retroalimentação, ou seja, ao retorno de informações sobre ações ou processos com vistas à melhoria contínua (Santos e Santos, 2020). No contexto organizacional, o *feedback* atua como instrumento estratégico para o desenvolvimento profissional, o alinhamento de expectativas e a melhoria do desempenho das equipes, sendo essencial para a comunicação interna e a gestão de pessoas (Chiavenato, 2005; Marchiori, 2010). Historicamente, o conceito surgiu em sistemas mecânicos e eletrônicos, sendo posteriormente ampliado para processos humanos e organizacionais, destacando-se como ferramenta capaz de orientar decisões, corrigir desvios e fortalecer relações interpessoais nas empresas (Valentim, 2020; Oliveira e Tarouco, 2020).

De maneira geral, *feedback* consiste em informações recebidas sobre o desempenho ou ações de um indivíduo, com o propósito de orientar correções ou aprimoramentos (Romualdo, 2017). Kulhavy e Wagner (1993) definem, especialmente no contexto educacional, o *feedback* como qualquer comunicação que permite ao aprendiz compreender se sua resposta está adequada ou se necessita de ajustes. Para que seja eficaz, essa comunicação deve ser clara e oportuna, garantindo que o receptor possa relacionar as informações recebidas com suas ações recentes.

A relevância do *feedback* está diretamente associada ao processo de aprendizagem e desenvolvimento. Skinner (1958), referência na psicologia comportamental, ressaltou que o *feedback* é um dos instrumentos mais eficazes para reforçar comportamentos desejados. Gagné (1985) destaca que o *feedback* contribui para a motivação e a adaptação das estratégias de aprendizagem. Mais recentemente, Hartuique *et al.* (2025) evidenciam que o *feedback* formativo, quando estruturado e contínuo, é fundamental para a autorregulação da aprendizagem, auxiliando estudantes a monitorarem seu desempenho e aprimorarem suas estratégias de estudo. Sem esse retorno, o indivíduo encontra dificuldades para avaliar seu progresso, o que pode comprometer seu desenvolvimento. Dessa forma, o *feedback* mantém-se como peça fundamental em contextos educacionais, profissionais e interpessoais.

A fim de alcançar sua eficácia, o *feedback* apresenta algumas características essenciais, na qual Jonassen (1991) aponta que um bom *feedback* precisa ser específico, indicando claramente os aspectos corretos ou passíveis de melhoria; imediato, para que o receptor associe a informação à sua ação; e construtivo, de modo a estimular a melhoria contínua sem causar desmotivação. Além disso, Gardner (1999) enfatiza a importância da adaptação do *feedback* ao estilo e às necessidades individuais, o que potencializa sua eficácia no processo de aprendizagem.

Reforçando essa perspectiva, Bicudo-Zeferino, Domingues e Amaral (2007) destacam que o *feedback* eficaz deve ser: assertivo, respeitoso, descritivo, oportuno e específico, evidenciando elementos fundamentais para que o retorno seja realmente significativo. Assim, o Quadro 1 explana detalhadamente essas características sob a ótica dos autores mencionados.

Quadro 1 – Características do *feedback* eficaz segundo a literatura

CARACTERÍSTICA	DESCRIÇÃO	REFERÊNCIA
Especificidade	Indicação clara dos pontos fortes e dos aspectos a serem aprimorados	Jonassen (1991)
Imediatismo	Fornecimento do retorno logo após a ação ou desempenho	Jonassen (1991)
Construtividade	Comunicação que estimula a melhoria contínua sem causar desmotivação	Jonassen (1991)
Personalização	Adequação ao perfil e às necessidades do indivíduo	Gardner (1999)
Assertividade	Comunicação clara, objetiva e respeitosa	Bicudo-Zeferino et al. (2007)
Respeito	Transmitido com consideração à autoestima do receptor	Bicudo-Zeferino et al. (2007)
Descritividade	Baseado em observações específicas, sem julgamento pessoal	Bicudo-Zeferino et al. (2007)

Oportunidade	Oferecido em tempo adequado, próximo ao comportamento avaliado	Bicudo-Zeferino et al. (2007)
---------------------	--	-------------------------------

Fonte: Elaboração própria, com base em Jonassen (1991), Gardner (1999) e Bicudo-Zeferino et al. (2007).

Em síntese, o *feedback* configura-se como um processo de retroalimentação fundamental para o aprimoramento constante, possibilitando ajustes que favorecem o desenvolvimento e a aprendizagem humana. Nesse sentido, compreender como esse instrumento atua diretamente na comunicação dentro das empresas torna-se essencial, pois um retorno claro e estruturado contribui para o alinhamento de expectativas, a integração das equipes e a eficácia dos processos de gestão.

2.2 *Feedback* e sua relação com a comunicação organizacional

O *feedback* não deve ser compreendido apenas como conceito teórico da comunicação organizacional, mas como uma prática cotidiana fundamental para consolidar a cultura interna das empresas, especialmente em setores nos quais a clareza, a precisão e o alinhamento de informações são críticos, como a indústria alimentícia, onde a segurança alimentar, a eficiência operacional e a integração das equipes tornam o *feedback* indispensável (Batista, 2019; Pinheiro, 2008; Nova, 2025).

O *feedback* ocupa posição de destaque na comunicação organizacional por ser um elemento que não apenas confirma o recebimento de mensagens, mas também possibilita ajustes, esclarecimentos e o fortalecimento das relações interpessoais no ambiente corporativo. Chiavenato (2005) explica que o *feedback* atua como elo essencial que fecha o ciclo da comunicação, garantindo que a informação transmitida seja compreendida e permitindo, quando necessário, redirecionar comportamentos e processos.

Marchiori (2010) destaca que a comunicação organizacional eficaz depende diretamente de fluxos contínuos de *feedback*, que funcionam como instrumentos de orientação, motivação e desenvolvimento interpessoal. Essa prática contribui para reduzir ruídos, ampliar a confiança entre os membros da equipe e reforçar uma cultura de diálogo transparente. Valentim (2020) acrescenta que o *feedback* organizacional está estreitamente relacionado ao engajamento, ao desempenho profissional e ao clima organizacional, uma vez que permite maior clareza sobre responsabilidades, fortalece o senso de pertencimento e incentiva o autodesenvolvimento.

Além disso, Dellaquila e Nassif (2023) evidenciam que a comunicação organizacional só se torna realmente eficaz quando há qualidade na relação entre os interlocutores, sendo o

feedback um elemento essencial para criar confiança, satisfação, comprometimento e controle mútuo dentro das organizações, especialmente em ambientes empreendedores.

Desta forma, ao compreender o *feedback* como parte estratégica da comunicação interna, evidencia sua importância para o alinhamento de expectativas, a solução de conflitos, a construção de relações de confiança e a criação de um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo. O Quadro 2 sintetiza as principais funções atribuídas ao *feedback* no contexto da comunicação organizacional, segundo diferentes autores.

Quadro 2 – Funções do *feedback* na comunicação organizacional

FUNÇÃO	DESCRIÇÃO	REFERÊNCIA
Fechamento do ciclo comunicacional	Confirma o entendimento da mensagem, permitindo ajustes e correções	Chiavenato (2005)
Redução de ruídos	Contribui para minimizar distorções e ambiguidades na troca de informações	Marchiori (2010)
Orientação e motivação	Funciona como ferramenta de orientação, reconhecimento e estímulo ao desenvolvimento profissional	Marchiori (2010)
Alinhamento de expectativas	Esclarece responsabilidades e metas, promovendo maior engajamento	Valentim (2020)
Fortalecimento do clima organizacional	Favorece a confiança, o comprometimento e a satisfação nas relações interpessoais	Dellaquila; Nassif (2023)

Fonte: Elaboração própria, com base em Chiavenato (2005), Marchiori (2010), Valentim (2020) e Dellaquila; Nassif (2023).

Desse modo, observa-se que o *feedback* desempenha múltiplas funções no âmbito da comunicação organizacional, ultrapassando o simples retorno de informações para assumir um papel estratégico na gestão de pessoas e na construção de um ambiente de trabalho saudável. Estudos como os de Chiavenato (2005) e Marchiori (2010) evidenciam que a prática do *feedback*, integrada à comunicação interna, possibilita não apenas a correção de falhas e desalinhamentos, mas também o fortalecimento de relações de confiança, a redução de conflitos e o estímulo à motivação e ao comprometimento dos colaboradores.

Sendo assim, ao compreender como o *feedback* se articula com outros instrumentos de gestão, é fundamental aprofundar sua relevância no cotidiano corporativo. Valentim (2020) destaca que o alinhamento entre *feedback* e processos formais de avaliação potencializa resultados, enquanto Dellaquila e Nassif (2023) ressaltam que esse retorno deve ser contínuo e dialógico para ser efetivo. Portanto, entre esses instrumentos, destaca-se a avaliação de

desempenho, que, quando associada às práticas de *feedback* claras e consistentes, contribui para a melhoria contínua dos colaboradores e para a construção de metas realistas e alcançáveis.

Por isso, a seguir, discute-se a influência do *feedback* na avaliação de desempenho, considerando suas potencialidades para o desenvolvimento profissional e para o alcance de resultados organizacionais mais efetivos, especialmente em indústrias alimentícias, onde a eficiência operacional, a conformidade com normas de segurança e a integração das equipes são essenciais para a qualidade dos produtos e para a competitividade do setor (Silva, Cabral, Santos e Silva, 2021). Nesse contexto, o *feedback* contínuo atua como ferramenta estratégica para alinhar expectativas, aprimorar habilidades e fortalecer a comunicação interna, contribuindo para um desempenho mais consistente e para a melhoria da performance organizacional.

2.3 *Feedback* e a influência na avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é um instrumento amplamente utilizado pelas organizações para mensurar, acompanhar e desenvolver o desempenho de seus colaboradores. Nesse contexto, o *feedback* se apresenta como um componente essencial, pois é por meio dele que os resultados da avaliação são compreendidos, interpretados e transformados em oportunidades reais de crescimento e melhoria. Conforme apontam Beuren, Eggert e Santos (2020), a integração entre avaliação de desempenho e *feedback* favorece o alinhamento das expectativas organizacionais, além de estimular a reflexão crítica sobre a própria atuação profissional.

Segundo Mulangue, Gomes e Silva (2024), o *feedback* é uma ferramenta poderosa para o desenvolvimento profissional, permitindo que os colaboradores recebam orientações claras sobre como manter ou aprimorar suas atividades. Isso gera não apenas uma melhoria técnica, mas também contribui para a motivação e o engajamento dentro da organização.

Beuren, Eggert e Santos (2020) ainda apontam que o processo de *feedback*, quando integrado à avaliação de desempenho, fortalece a comunicação entre líderes e liderados, promovendo um ambiente organizacional mais colaborativo. Eles destacam que o retorno contínuo contribui para a internalização de metas, estimula a autorreflexão e oferece aos colaboradores a oportunidade de redirecionar suas ações com maior consciência e autonomia.

Além disso, Silva e Martins (2021) enfatizam que a ausência de *feedback* após avaliações formais pode tornar o processo ineficaz, já que os profissionais não compreendem claramente quais comportamentos devem ser ajustados ou valorizados. Por isso, o *feedback* deve ser contínuo e não restrito a momentos pontuais, funcionando como uma estratégia de

acompanhamento e reforço positivo. Nesse mesmo sentido, Oliveira e Tarouco (2020) destacam que o *feedback* precisa estar inserido em uma cultura organizacional participativa, capaz de favorecer o diálogo, o engajamento e o desenvolvimento profissional.

Dessa forma, percebe-se que o feedback exerce um papel central na consolidação da avaliação de desempenho como ferramenta de desenvolvimento, e não apenas de mensuração. Quando ausente ou aplicado de forma ineficaz, a avaliação pode falhar devido a fatores como resistência cultural, falta de treinamento dos gestores e comunicação insuficiente, comprometendo o aproveitamento do processo e a motivação dos colaboradores (Lisboa *et al.*, 2018; Silva e Martins, 2021). A sua utilização adequada torna o processo avaliativo mais dialógico, participativo e construtivo, estimulando nos colaboradores o senso de responsabilidade, a proatividade e a busca constante por melhorias. Assim, o *feedback*, em sua essência, constitui um instrumento de gestão estratégica que transforma a avaliação de desempenho em uma ferramenta de desenvolvimento contínuo, fortalecendo relações interpessoais, promovendo a autorreflexão e potencializando o desempenho individual e organizacional (Valentim, 2020; Ullmann e Fumagalli, 2018).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo foi desenvolvido sob uma abordagem qualitativa, voltada à compreensão das percepções, sentidos e significados atribuídos pelos sujeitos à prática do *feedback* no ambiente de trabalho. De acordo com Minayo (2001), a pesquisa qualitativa busca interpretar fenômenos sociais complexos, priorizando a experiência vivida e a construção simbólica da realidade pelos participantes. Tal abordagem revelou-se adequada para explorar, com profundidade, o uso do *feedback* como instrumento para o desenvolvimento do desempenho profissional em duas indústrias alimentícias situadas na região do Vale do Mamanguape, no estado da Paraíba.

Quanto à natureza, a pesquisa é classificada como aplicada, uma vez que objetiva contribuir para a resolução de problemas concretos nas organizações analisadas, oferecendo subsídios que podem aprimorar os processos de gestão de pessoas. Prodanov e Freitas (2013) explicam que pesquisas aplicadas visam à geração de conhecimento útil para a intervenção prática em contextos específicos.

No que se refere aos objetivos, a pesquisa é descritiva, pois busca identificar, analisar e interpretar as características e os desafios relacionados à utilização do *feedback* nas empresas

investigadas. Segundo Gil (2010), esse tipo de pesquisa tem como foco a descrição de fenômenos e o levantamento de informações sobre um determinado grupo ou realidade.

Em relação aos procedimentos técnicos, optou-se pela pesquisa bibliográfica e pelo estudo de caso, abordagem defendida por Yin (2005) como ideal para investigar fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto real, especialmente quando os limites entre fenômeno e contexto não estão claramente definidos.. A pesquisa bibliográfica foi realizada por meio de revisão de artigos científicos, livros e documentos acadêmicos que tratam do *feedback*, da avaliação de desempenho e da comunicação organizacional. Para Lakatos e Marconi (2017), a pesquisa bibliográfica é essencial para fundamentar teoricamente a investigação e contextualizar o problema estudado.

O estudo envolveu duas indústrias alimentícias do Vale do Mamanguape, escolhidas de forma intencional por sua relevância regional e pela atuação consolidada no setor. A coleta de dados foi realizada por meio de duas entrevistas semiestruturadas, aplicadas com gestores que atuam diretamente nos processos de avaliação e gestão de desempenho. Salienta-se que o roteiro de entrevista continha 4 questões relacionadas ao perfil e 6 questões direcionadas aos objetivos específicos do trabalho, conforme exposto abaixo.

Quadro 3 – Estrutura do roteiro de entrevista

OBJETIVOS	QUESTÕES
Caracterizar o <i>feedback</i> como parte integrante da comunicação organizacional e prática na avaliação de desempenho.	<p>1 - Como o <i>feedback</i> é utilizado no seu ambiente de trabalho? Ele faz parte da comunicação rotineira da empresa ou ocorre apenas em momentos específicos? Relate algumas situações.</p> <p>2 - Na sua percepção, de que maneira o feedback pode contribuir para a clareza e a melhoria da comunicação entre líderes e equipes? Que experiência você poderia contar a respeito da influência do <i>feedback</i> como forma dessa melhoria do canal de comunicação?</p> <p>3 - A organização aplica algum modelo de Avaliação de Desempenho? Neste modelo, há a prática do <i>feedback</i>, isto é, os funcionários recebem <i>feedback</i> quanto aos seus desempenhos? Como isso costuma acontecer?</p>
Identificar fatores desafiadores enfrentados pelas empresas estudadas na aplicação do feedback	<p>4 - Quais são, na sua opinião, os maiores desafios enfrentados pela empresa para aplicar a prática do <i>feedback</i> de maneira clara e construtiva? Tanto a empresa em que trabalha, como também para difusão em todo o contexto organizacional.</p> <p>5 - Você já teve alguma experiência negativa com <i>feedback</i> (como mal-entendidos, desconforto, ofensa, prejuízo ou falta de retorno)? Se sim, como isso impactou seu desempenho e sua satisfação? Se não, já</p>

	<p>soube de alguém que tenha vivenciado e que possa ilustrar aqui?</p> <p>6 - O que você acha dos <i>feedbacks</i> recebidos? Como você pensa e elabora os seus <i>feedbacks</i>? Você acha que seria interessante mudar algo dessa prática em seu ambiente de trabalho para se alinhar melhor com a comunicação da empresa e seus procedimentos de avaliação de desempenho?</p>
--	--

Fonte: Elaboração própria (2025)

As entrevistas ocorreram no período de 08 de agosto de 2025 a 02 de setembro de 2025, tiveram duração média de 30 minutos cada, foram gravadas em áudio com autorização dos participantes e, posteriormente, transcritas integralmente. Para preservar a identidade dos entrevistados, eles foram codificados neste trabalho como G1 e G2. Foram selecionados apenas dois gestores, pois, em pesquisas qualitativas, a saturação teórica permite que a coleta de dados seja encerrada quando novas entrevistas deixam de trazer informações inéditas sobre o fenômeno investigado (Triviños, 2008).

As entrevistas foram analisadas com base na análise do discurso, buscando identificar os sentidos e significados atribuídos ao *feedback* pelos gestores. Conforme Orlandi (2009), essa técnica permite interpretar os sentidos produzidos na linguagem, considerando o contexto histórico, social e ideológico em que os discursos são formulados. Nesta pesquisa, foram explorados núcleos de sentido e efeitos de sentido nas falas dos entrevistados, buscando compreender como constroem percepções sobre o uso do *feedback*, seus desafios de implementação e os impactos na comunicação e no desenvolvimento profissional. A análise organizada em categorias temáticas permitiu identificar padrões nos discursos, destacando trechos que evidenciam significados e possibilitando reflexões interpretativas sobre como o *feedback* influencia o alinhamento das expectativas e a prática organizacional nas indústrias alimentícias estudadas.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise dos dados revelou a emergência de categorias de discussão que refletem as percepções dos participantes sobre a prática do *feedback*, seus desafios e seus resultados.

4.1 Caracterização das empresas

As organizações analisadas atuam no setor industrial alimentício, com foco na produção e processamento de alimentos de origem vegetal, incluindo derivados de frutas e produtos açúcareiros. Possuem porte médio e grande, estrutura organizacional definida em setores

distintos e funções distribuídas entre líderes e colaboradores, permitindo o gerenciamento das atividades de forma segmentada e coordenada.

Observou-se que, embora algumas práticas de gestão de pessoas ainda estejam em fase de consolidação, todas as empresas já utilizam o *feedback* como ferramenta para orientar e acompanhar o desempenho, seja de forma cotidiana ou em momentos estruturados, como reuniões de avaliação e planos de desenvolvimento individual. A preocupação com a comunicação interna é evidente, sendo o *feedback* utilizado para alinhar expectativas, integrar equipes e fortalecer a confiança entre gestores e colaboradores.

Em síntese, essas organizações reconhecem o valor estratégico do *feedback* para o desenvolvimento profissional e para a melhoria contínua do desempenho. Apesar das diferenças na formalização das práticas, há consenso quanto à necessidade de consolidar sistemas mais estruturados, que integrem comunicação, avaliação de desempenho e planos de ação, contribuindo para o engajamento e a eficácia organizacional.

Diante desse cenário, o *feedback* emerge como instrumento central para a comunicação organizacional, não apenas para avaliar o desempenho, mas também para promover clareza, orientar processos e estimular melhorias contínuas. Assim, observa-se que a prática do *feedback* se encontra intimamente ligada à construção de uma comunicação interna eficaz, fortalecendo a integração entre equipes e permitindo que objetivos e resultados organizacionais sejam alcançados de forma mais consistente. Essa relação estabelece a transição para a análise detalhada da função do *feedback* na comunicação e na promoção da clareza, tema que será explorado na próxima seção.

4.2 O papel do *feedback* na comunicação organizacional e na promoção da clareza

As falas revelam que o *feedback* tem se consolidado progressivamente como prática organizacional, sendo aplicado em diferentes contextos e reconhecido como instrumento essencial para orientar, corrigir e estimular melhorias. O entrevistado G1 destacou que o *feedback* tem sido incorporado de maneira estruturada e contínua, não se restringindo apenas a momentos formais de avaliação, mas também a situações cotidianas que demandam orientação imediata. Palavras como justo e coerente expressaram bem a visão dada por ele sobre o *feedback*.

“O *feedback* é algo que está sendo aculturado na nossa empresa. Em uma porcentagem, estamos em 85% sendo utilizado durante o dia a dia, em inúmeras situações. A gente aplica o treinamento de *feedback* para a liderança dentro de um processo do RH, por exemplo. Nós utilizamos muito o processo de *feedbacks* na parte de integração e isso é estruturado no *feedback*. A gente fala de treinamento de

desligamento após a saída de um colaborador. A gente também utiliza esse processo de *feedback*, mas com o nome de *feedback* estruturado. Nós temos plataformas para deixar isso muito bem fixado. A gente trabalha com *feeds* em uma plataforma que utilizamos. Em cada liderança, há um momento de *feedback*, na reunião anual, e deixamos tudo registrado, preparando a nossa liderança para isso. Fora as situações da parte de RH, temos momentos em que, trimestralmente, por exemplo, exigimos que o *feedback* seja passado de forma estruturada. Então, a liderança senta individualmente com sua equipe para falar sobre alguns pontos. Também temos essa questão de preparar os líderes, e nós também nos preparamos para que o *feedback* seja em um ambiente tranquilo, em que a pessoa esteja preparada para recebê-lo, não é de qualquer jeito. Em qualquer momento em que houver uma situação indelicada, a liderança ou a gente precisa estar preparada para receber aquela pessoa e dizer: agora é um momento de *feedback*. Isso aconteceu recentemente: uma pessoa precisou ser promovida e a liderança, no momento do *feedback*, apresentou as situações e pontos que levaram à promoção, assim como os pontos que a pessoa precisa melhorar. Não deve ser ruim, nem pode ser bom. O *feedback* precisa ser justo e coerente.” (G1)

A fala evidencia que o processo de *feedback* é compreendido como parte estratégica da comunicação organizacional, alinhando-se ao que Chiavenato (2005) aponta ao definir o *feedback* como elo essencial do ciclo comunicacional. Além disso, a preocupação do G1 em criar um ambiente estruturado e tranquilo para a aplicação do *feedback* evidencia a importância da clareza e da assertividade apontada por Bicudo-Zeferino, Domingues e Amaral (2007). Ao preparar os líderes para conduzir as conversas de forma organizada, registrar as devolutivas e conduzir os momentos de *feedback* de maneira planejada, a empresa demonstra na prática que um ambiente adequado potencializa a compreensão das orientações, evita ruídos na comunicação e garante que o retorno seja recebido de forma construtiva e significativa. De forma complementar, o entrevistado G2, ressaltou a importância do *feedback* como ferramenta indispensável à melhoria dos processos e à integração das diferentes áreas da empresa.

“O *feedback* é uma ferramenta fundamental para todos os setores, principalmente de forma interna. Falo sobre minha área, por exemplo. Temos a pesquisa organizacional, e esse *feedback*, que era passado para todos os gerentes, trazia melhorias. Já houve diversas melhorias, na verdade, em torno desse *feedback* que é dado. Diante da pesquisa, diante do que foi falado, identificamos o que poderia ser melhorado em cada setor e houve de fato uma conclusão sobre como buscar e o que deveria ser repassado. Esses *feedbacks* acontecem em todas as dimensões. Eu acredito que não só na área de recursos humanos, mas em todas as áreas, como na área da saúde e em outras. Esse *feedback* realmente é uma ferramenta muito importante para todas as empresas.” (G2)

O discurso reforça a ideia proposta por Valentim (2020) sobre o *feedback* organizacional fortalecer o engajamento e possibilitar avanços na qualidade do desempenho, refletindo diretamente no clima organizacional. Nessa mesma linha, Marchiori (2010) destaca que fluxos contínuos de *feedback* reduzem ruídos, melhorando as relações de confiança e ampliando a efetividade da comunicação interna.

Além de ser parte da comunicação cotidiana, os discursos também demonstram que o *feedback* é compreendido como ferramenta essencial para garantir transparência, alinhamento

de objetivos e fortalecimento do diálogo organizacional, atuando diretamente na construção de relações mais assertivas. O entrevistado G1 reforçou a relevância da clareza comunicacional na liderança e apresentou uma experiência em que a ausência de comunicação eficiente comprometeu o desempenho da equipe, sendo necessário reestruturar os fluxos de *feedback*.

“Ah, 100%. A gente entende que a comunicação é o bom da organização. Se a liderança não é clara para os seus colaboradores, isso sobe, e esses colaboradores também não são claros, não são transparentes para a sua liderança. A gente não vai conseguir fazer com que os objetivos que a empresa tem cheguem até o colaborador, e também não vai conseguir entender o que o colaborador precisa. Por isso, nesse cenário, a gente instiga muito a nossa liderança a fazer isso e a ser condizente dentro desses *feedbacks* que são aplicados. No setor, a gente identificou, dentro de uma pesquisa organizacional, de clima, que o setor não estava performando bem. E nós entendemos que faltava ali comunicação, não estavam claros os objetivos. Nós estruturamos junto com a liderança, preparamos essa liderança para que ela passasse a trazer realmente os objetivos que a empresa precisava, para que a equipe fosse mais clara. Em contrapartida, a gente também fez com que a equipe fosse ouvida e a liderança também fosse clara diante dos objetivos que a empresa precisaria alcançar para que a equipe chegasse lá.” (G1)

Essa fala detecta que a ausência de clareza nos objetivos compromete a eficiência das equipes, o que endossa a compreensão de Valentim (2020), ao afirmar que o *feedback*, quando estruturado, permite alinhar expectativas e reduzir ruídos de comunicação. Nesse sentido, Silva e Martins (2022) enfatizam que a clareza do retorno organizacional é capaz de impactar diretamente na produtividade, uma vez que garante que líderes e liderados compartilhem o mesmo entendimento sobre metas e processos. Complementarmente, o entrevistado G2 ressaltou a importância do *feedback* como espaço de troca e escuta, reforçando sua centralidade para o desenvolvimento de líderes e para a construção de melhorias organizacionais.

“Pois bem, por exemplo, se tem formação de líderes. Temos muito essa questão de desenvolvimento de líderes. E todos esses conceitos, ou atribuições que eram determinadas aos líderes, tudo isso é criado após o *feedback* que ele traz. Seja ele com a liderança, lá com os seus liderados, ele traz um *feedback*, e é construído, através dessa fala, todo um trabalho, uma criação voltada para melhorias. Então, se não vier realmente essa troca, ou esse ouvir, né, que é muito difícil, tentar construir algo para melhoria da empresa não tem como.” (G2)

O depoimento converge com Oliveira e Tarouco (2020), ao apontarem que o *feedback* possibilita a construção de um canal dialógico capaz de sustentar o desenvolvimento organizacional. Além disso, Marchiori (2010) reforça que o *feedback* amplia a confiança e a abertura nos fluxos comunicacionais, tornando-se indispensável para que líderes consigam orientar e ajustar suas equipes de forma assertiva.

Dessa forma, observa-se que o *feedback*, ao ser incorporado de forma estruturada, contínua e transparente, consolida-se como instrumento estratégico da comunicação organizacional, ao mesmo tempo em que fortalece a clareza e a confiança nas relações de

trabalho. Essa prática, dialógica e orientada, reafirma a compreensão de Oliveira e Tarouco (2020), para os quais o *feedback* deve ser contínuo, coerente e transparente, a fim de potencializar tanto o desempenho individual quanto os resultados organizacionais.

4.3 Avaliação de desempenho e a prática do *feedback*

Os entrevistados foram questionados se a organização aplica algum modelo de avaliação de desempenho e, em caso positivo, se o processo envolve a prática do *feedback*. As falas evidenciam que, embora o processo de avaliação ainda esteja em fase de estruturação em algumas realidades organizacionais, já existem iniciativas que utilizam o *feedback* como ferramenta para acompanhar e orientar os colaboradores.

O entrevistado G1 explicou que a organização ainda não aplica integralmente um modelo formal de avaliação de desempenho, mas que o *feedback* tem sido utilizado como etapa preparatória para a implantação futura de um sistema mais abrangente.

“A avaliação de desempenho, para o nível que a gente tem da organização, são modelos específicos. A gente ainda não utiliza a parte da gestão de desempenho, nada voltado a nenhum modelo, apesar de nós quisermos utilizar o Nine Box. A princípio, nós entendemos que não estamos preparados para esse modelo, não somos o Nine Box, mas para a parte mesmo que a gente tem, especificamente. Estamos preparando, estamos estruturando para que a gente consiga rodar essa avaliação de desempenho. A gente está nesse processo de treinamento, desenvolvimento e cultura na nossa empresa para, depois que estruturarmos isso e deixarmos bem redondinho, partirmos para a avaliação de desempenho. Nós entendemos que o *feedback* está sendo estruturado, já começou a ser implantado, já foi implantado, então a gente trabalha com *feedback* 180, que é do líder para o liderado e do liderado para o líder. Mas, para chegar nessa avaliação de desempenho, a gente quer alcançar ainda o *feedback* 360, para estruturar isso e deixar a avaliação de desempenho correta, iniciar uma correta na nossa empresa e não surgir como uma comissão.” (G1)

Essa fala evidencia que o *feedback*, mesmo antes da implantação de um modelo estruturado de avaliação, já cumpre um papel relevante no acompanhamento do desempenho. Essa compreensão dialoga com Chiavenato (2005), para quem a avaliação de desempenho deve ser entendida como processo contínuo, no qual o *feedback* contribui para alinhar expectativas e orientar o desenvolvimento profissional. Além disso, Bicudo-Zeferino, Domingues e Amaral (2007) ressaltam que o retorno deve ser sistemático, claro e oportuno, reforçando a importância de práticas que antecedem a formalização de sistemas mais complexos, como o *feedback* 360°.

Por outro lado, o entrevistado G2 relatou que sua organização aplica a avaliação de desempenho em períodos específicos, utilizando instrumentos setoriais que resultam em devolutivas para gestores e colaboradores.

“É da mesma forma como acontece com o clima organizacional. A avaliação de desempenho é realizada normalmente no mês de dezembro, uma vez que somos uma

empresa que trabalha em período sazonal. Então, atualmente estamos com safristas na casa, que são aquelas pessoas que vêm todas as safras. Essa avaliação é feita no mês de dezembro, após estarem de 3 a 4 meses na empresa. A gente sempre faz uma avaliação de desempenho com cada colaborador, e ela é feita através de um instrumento que utilizamos por setor, em uma amostragem por setor. A partir desse conteúdo, é feita toda uma apuração e dado o *feedback* aos gestores.” (G2)

Essa característica evidencia uma especificidade do setor industrial alimentício, em que a sazonalidade da produção e a necessidade de contratação temporária de safristas exigem que o *feedback* e a avaliação de desempenho sejam ajustados aos ciclos produtivos. Nessas empresas, a clareza nas orientações e a comunicação contínua são essenciais para garantir eficiência, segurança alimentar e integração das equipes durante os períodos de maior demanda.

Essa experiência reforça com Valentim (2020), ao afirmar que o *feedback* dentro dos processos de avaliação é fundamental para o desenvolvimento e a motivação dos colaboradores, uma vez que permite identificar avanços e pontos de melhoria de forma objetiva. Ademais, conforme destacam Oliveira e Tarouco (2020), a avaliação de desempenho só atinge sua finalidade quando é acompanhada de devolutivas que promovam um ambiente de diálogo e aprendizado contínuo.

Assim, percebe-se que tanto a aplicação de instrumentos formais quanto a preparação para implantar modelos mais completos, convergem para o entendimento do quanto a avaliação de desempenho sem *feedback* perde grande parte de sua efetividade. Nesse sentido, o *feedback* se consolida como componente indispensável para transformar a avaliação em processo construtivo, contribuindo tanto para a melhoria individual quanto para os resultados organizacionais, especialmente em contextos característicos da indústria alimentícia, onde a eficiência, a conformidade normativa e a integração das equipes são fatores críticos para a produtividade e a qualidade dos produtos.

4.4 Desafios na implementação do *feedback*

Os entrevistados foram questionados sobre os maiores desafios enfrentados pela empresa para aplicar a prática do *feedback* de maneira clara e construtiva e eles apontaram que as principais dificuldades estão relacionadas ao preparo da liderança, à criação de uma estrutura adequada de devolutivas e à necessidade de confiança entre gestores e colaboradores para que o *feedback* seja recebido e aplicado de forma eficaz.

“Preparo com a liderança. A liderança estar preparada é uma estrutura, uma estrutura de *feedback*. A primeira liderança está preparada junto com essa estrutura, o medo de dar *feedback*, o medo da reação de ter *feedback*, de receber o *feedback*. Então, esses são os desafios: a liderança estar preparada, uma estrutura de *feedback* condizente, o medo do *feedback* e também o receio de receber *feedback*.” (G1)

Esse discurso expressa a importância de preparar a liderança para conduzir esse processo, minimizando resistências e inseguranças, assemelhando-se com o que Bicudo-Zeferino, Domingues e Amaral (2007) defendem a respeito do *feedback* cumprir sua função de desenvolvimento quando transmitido com clareza, respeito e assertividade. O entrevistado G2 ressaltou que a confiança entre os envolvidos é elemento central para a efetividade do processo.

“Os maiores desafios, eu acredito, no positivo, é a questão da confiança. O *feedback* vai ser preciso e claro quando o colaborador confia no profissional que estará aplicando aquela pesquisa, por exemplo. E aí a gente tem um retorno realmente fiel do que está sendo tratado. O conteúdo só vai ser bem apurado a partir do momento em que o colaborador confia no profissional que está realizando todo aquele trabalho. E, com isso, a gente realmente tem um *feedback* claro e eficaz para entregar à gestão.”
(G2)

Assim, tais relatos mostram a relevância da própria comunicação organizacional para gerar credibilidade e transparência, o que amplia o impacto positivo das devolutivas no clima organizacional, conforme argumenta também Marchiori (2010). Enfim, os desafios para a implementação do *feedback* residem em fatores estruturais, como preparo e sistematização da liderança, e fatores relacionais, como a construção de confiança mútua.

4.5 Experiência negativas com *feedback* e seus impactos

O entrevistado G1 relatou que já passou por experiências nas quais o *feedback* foi inexistente ou transmitido de forma inadequada, sem estrutura ou em momentos inoportunos.

“Já recebi, ao longo dessa jornada, principalmente o não retorno. Fazer uma coisa, esperar o retorno desse processo, e não tive. Achei que estava bem e fui me acostumando. Existia esse tipo de situação em que o *feedback* não existia. Também já recebi *feedback* em que a pessoa não estava preparada para passar, então monta um monte de coisa, joga as coisas e não faz a estrutura. Como eu te falei, não pode ser um *feedback* ruim, nem pode ser um *feedback* bonzinho, é um *feedback* justo, baseado em situações. Já recebi *feedbacks* que não foram tão legais, porque a pessoa não entendeu o cenário, simplesmente pegou uma situação no momento que não era adequado, quando estava todo mundo estressado, chama na hora, joga, diz que é *feedback*, mas isso não é *feedback*. Isso é desabafo, é tentar piorar o clima, na verdade.” (G1)

A fala demonstra que a ausência de preparo e a falta de clareza comprometem a eficácia do *feedback*, podendo gerar ruídos de comunicação e prejudicar o ambiente de trabalho. Bicudo-Zeferino, Domingues e Amaral (2007) já apontavam que o *feedback*, para ser construtivo, deve ser transmitido de forma assertiva e respeitosa, evitando que seja confundido com críticas desestruturadas ou desabafos emocionais. O entrevistado G2, por sua vez, explicou que experiências negativas também podem ocorrer, mas quando as manifestações de

insatisfação são pontuais, elas tendem a não ser tratadas como prioridade, especialmente diante de resultados mais amplos de pesquisa.

“Esses *feedbacks* só não vão ser eficazes se não forem bem analisados. Já aconteceu, porém vamos supor: em um universo de 50 colaboradores, um ou dois apresentam uma fala ou algum termo negativo. E aí isso não soa tão bem. Às vezes não levamos muito em consideração. Por quê? Porque, mediante a margem de pesquisa, buscamos exatamente a conotação que foi dada pelo número maior, de forma positiva. Existe um número menor que não vai ser tão relevante, como algo que não precisa ser levado e trabalhado. Então não é algo que acontece de forma corriqueira. Quando existe um ou dois insatisfeitos, não tomamos isso com tanta relevância e não tratamos com uma ênfase maior em relação a isso.” (G2)

Esse depoimento evidencia que a percepção organizacional sobre a relevância do *feedback* negativo pode variar de acordo com a representatividade dos relatos. Contudo, como destaca Valentim (2020), mesmo manifestações isoladas de insatisfação podem sinalizar pontos de atenção importantes, pois contribuem para a melhoria do clima e da comunicação organizacional. Dessa forma, percebe-se que experiências negativas de *feedback* podem impactar tanto no desempenho individual quanto na percepção coletiva sobre a credibilidade do processo.

4.6 Percepções e propostas de melhoria na prática do *feedback*

Os entrevistados foram questionados sobre suas percepções em relação aos *feedbacks* recebidos e oferecidos, além de sugerirem possíveis melhorias para que a prática esteja melhor alinhada à comunicação organizacional e aos processos de avaliação de desempenho.

Os discursos expressam o reconhecimento dos gestores sobre avanços significativos na forma como o *feedback* vem sendo conduzido, bem como pontuam o que podem ser aperfeiçoados para fortalecer sua efetividade. Desse modo, G1 relatou que avalia de forma positiva os *feedbacks* em sua organização, destacando o papel do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) como ferramenta que integra e oferece continuidade às devolutivas.

Entretanto, também reconheceu a necessidade de maior preparo de algumas lideranças para a escuta ativa e para a formalização de devolutivas que, por vezes, acontecem de maneira informal.

“Hoje eu acho maravilhoso, sensacional. Quando o *feedback* é estrutural, você consegue fazer também o seu PDI, que é o Plano de Desenvolvimento Individual. Então, a gente aplica os *feedbacks* para poder montar o plano de desenvolvimento individual e depois ir para a avaliação de desenvolvimento individual. Hoje eu acho sensacional, porque a minha liderança é preparada, preparada para falar. Eu sinto que, na empresa em que atuo, todo mundo está mais atuante, preparado para dar *feedback*, e também as pessoas estão mais abertas para receber, porque entendem que não estão sendo acusadas, mas que se trata de situações. Não há ninguém 100% bom e não há

ninguém 100% ruim. É como um lençol que está sendo puxado de um lado e do outro. Então, quando vou dar um *feedback*, eu primeiro verifico quais são os pontos que a pessoa precisa manter, faço anotações, e também identifico os pontos em que está deixando a desejar. Crio situações para evidenciar esses comportamentos, sejam eles positivos ou negativos, e mostro o que espero que a pessoa faça. Também escuto o que ela tem a dizer. Antes, estruturo os pontos principais, aqueles que realmente precisam ser trabalhados, para que possamos acompanhar juntos. Escuto a pessoa e, a partir disso, vamos abordando os pontos a serem mantidos, os que precisam melhorar e o que pode ser feito naquele momento. Juntos, estruturamos um plano de ação e acompanhamos esse plano, que pode ir para o PDI. No caso de *feedback* para um colaborador que não é liderança, pode ser apenas uma conversa leve, de alerta ou ajuste, que não precisa ir para o PDI. Eu acredito que ainda há o que melhorar, especialmente nos *feedbacks* informais, que não passam por nós e carecem de acompanhamento. Isso deve evoluir, pois ainda existem lideranças que dão *feedback* imediato, sem preparo.”(G1)

A fala recorda o que indicam Oliveira e Tarouco (2020) sobre o *feedback* ser associado a instrumentos de gestão para potencializar aprendizagem e melhoria contínua. Por outro lado, também evidencia que a prática informal ou improvisada pode comprometer a clareza e a credibilidade do processo. O entrevistado G2 ressaltou o *feedback* como reconhecimento do trabalho realizado.

“Pois bem, temos também a entrevista de desligamento. Recentemente, um colaborador pediu o desligamento da empresa e, na entrevista, ele trouxe que a empresa teve impactos positivos na vida dele. Lógico que a gente recebe isso como algo muito bom e que mostra que estamos no caminho certo, precisando dar continuidade. Quando perguntamos se ele tinha alguma queixa sobre gestores, departamento pessoal ou saúde, ele respondeu que não. Disse: ‘A [...] me acolheu no momento em que eu mais precisei. Desde o departamento pessoal até o primeiro contato com o recrutamento e seleção, tive o melhor acolhimento. Já trabalhei em outras empresas e não tive essa mesma experiência.’ Escutar isso, mesmo não sendo do meu setor, reforça que estamos no caminho correto. Mostra que temos pessoas que colaboram com a empresa não apenas pela remuneração, mas porque estão felizes em contribuir. Isso nos dá clareza de que precisamos continuar nesse caminho. Sempre haverá algo a ser renovado e melhorado, e estamos sempre abertos a novas ideias e à inovação. Através desses *feedbacks*, mesmo quando positivos, buscamos reformular o que poderia ser feito melhor. Estamos sempre abertos a melhorar ainda mais, com clareza e eficiência.” (G2)

Esse relato reforça o papel do *feedback* como mecanismo de valorização e reconhecimento, aspectos que, segundo Valentim (2020), fortalecem a motivação, o engajamento e o clima organizacional. Assim, observa-se que o *feedback*, quando estruturado e orientado por planos de desenvolvimento, é percebido de forma positiva, potencializando a comunicação entre líderes e colaboradores. No entanto, os relatos também indicam a necessidade de aprimorar a escuta, reduzir improvisações e ampliar o acompanhamento formal, de modo a consolidar a prática como instrumento estratégico de desenvolvimento organizacional.

Quadro 4 – Estrutura do roteiro de entrevista

CATEGORIA	SIGNIFICADOS ATRIBUÍDOS
Feedback como prática comunicacional	Instrumento de orientação, correção e estímulo contínuo no cotidiano organizacional.
Clareza e alinhamento	Mecanismo para garantir transparência, reduzir ruídos e fortalecer a confiança nas relações de trabalho.
Avaliação de desempenho	O feedback potencializa os processos avaliativos, permitindo acompanhar avanços e pontos de melhoria
Desafios e limitações	Preparo da liderança, confiança e estrutura adequada ainda se mostram como entraves ao processo.
Experiências negativas	Falta de preparo e devolutivas mal conduzidas podem gerar ruídos e afetar o clima organizacional.
Propostas de melhoria	Necessidade de ampliar a escuta ativa, formalizar devolutivas e associar feedback a planos de desenvolvimento

Fonte: Elaboração própria (2025)

Os resultados evidenciam que o *feedback* é compreendido, de forma multifacetada, como prática comunicacional e como instrumento de desenvolvimento, mas sua efetividade depende diretamente da clareza, da preparação das lideranças e da abertura ao diálogo. Observou-se que, quando bem estruturado, o *feedback* promove engajamento, confiança e alinhamento organizacional; contudo, quando negligenciado, tende a gerar ruídos e comprometer a efetividade das relações de trabalho. Assim, o quadro apresentado sintetiza não apenas a importância do *feedback* para a gestão das indústrias alimentícias investigadas, mas também os desafios e significados atribuídos pelos gestores, revelando sua centralidade para a comunicação organizacional e para a consolidação de ambientes colaborativos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O *feedback* ocupa papel central na comunicação organizacional, sendo percebido como instrumento capaz de promover clareza, alinhamento de objetivos e fortalecimento das relações de confiança entre líderes e equipes. Assim, o trabalho consistiu em analisar o papel do *feedback* como ferramenta para o desenvolvimento do desempenho profissional de funcionários de indústrias alimentícias da região do Vale do Mamanguape/PB.

Embora já existam avanços significativos na utilização do *feedback*, especialmente no apoio a processos de integração, avaliação de desempenho e planos de desenvolvimento individual, ainda persistem desafios relacionados ao preparo da liderança, à sistematização das práticas e à superação de resistências no momento da devolutiva.

Os resultados também revelaram que quando o *feedback* é inexistente ou conduzido de maneira inadequada, pode comprometer o clima organizacional. Por outro lado, experiências positivas reforçam o reconhecimento e a valorização profissional, impactando diretamente o engajamento e a satisfação dos colaboradores. Assim, compreende-se que a consolidação de uma cultura de *feedback* contínuo, estruturado e dialógico é condição indispensável para que esse instrumento cumpra plenamente sua função estratégica no desenvolvimento individual e organizacional.

A principal limitação deste estudo reside no tamanho e no acesso à amostra. A dificuldade em obter a participação de indústrias alimentícias na região resultou na realização de entrevistas com apenas dois gestores de Recursos Humanos. Essa restrição, embora tenha permitido uma análise aprofundada dos casos, limita a generalização dos resultados para outras empresas ou setores.

Quanto às sugestões para trabalhos futuros, recomenda-se ampliar a pesquisa para incluir a percepção dos colaboradores sobre os *feedbacks* recebidos, visto que este estudo considerou apenas a visão dos gestores, limitando a compreensão sobre como o retorno é percebido em diferentes níveis hierárquicos. Além disso, a realização de estudos de cunho quantitativo poderia contribuir para mensurar, em larga escala, os impactos dos instrumentos de avaliação de desempenho e das pesquisas de clima sobre a prática do *feedback*, permitindo verificar a efetividade e a abrangência das ações identificadas qualitativamente neste trabalho.

Por fim, torna-se interessante desenvolver uma agenda de pesquisa que busque detectar e aglutinar os estudos desta temática no contexto organizacional, levantando pesquisas que abordam o *feedback* na produção acadêmica e científica em Administração. Portanto, este trabalho promoveu reflexões pertinentes em torno do *feedback* para que as empresas estudadas possam aprimorar suas medidas e práticas de modo a beneficiar o desempenho profissional.

REFERÊNCIAS

- ALVES, M. S. S. O feedback como ferramenta estratégica no processo de desenvolvimento de competências organizacionais. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Gestão Pública) – Escola Nacional de Administração Pública, Brasília, 2018.
- BATISTA, D. R. **O fenômeno turnover em serviços de alimentação: desafios e prospecções na gestão eficiente de recursos humanos.** Fortaleza, 2019.
- BEUREN, I. M.; EGGERT, N. S.; SANTOS, E. A. A avaliação de desempenho: conceitos, modelos e aplicações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 24, n. 4, p. 112-130, 2020.

BICUDO-ZEFERINO, A. M.; DOMINGUES, R. C. L.; AMARAL, E. Feedback como estratégia de aprendizado no ensino médico. **Revista Brasileira de Educação Médica**, Campinas, v. 31, n. 2, p. 176-179, 2007.

CHIAVENATO, I. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COSTA, V. R.; AGNHOLETTI, F.; SILVA, F. C. F.. Gestão de desempenho: como o feedback contínuo impacta na gestão de desempenho das organizações. **Revista Gestão, Inovação e Tecnologias**, São Paulo, v. 10, n. 2, p. 2386-2398, 2020.

DELL AQUILA, A. C. M.; NASSIF, V. M. J. A comunicação e o feedback no contexto dos negócios empreendedores. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 98-139, jan./abr. 2023.

FERREIRA, E. G.; SANTOS, C. A.; LIMA, M. L. Comunicação organizacional e empregados: entre a participação manipulatória e a humanização. **Comunicação & Informação**, Goiânia, v. 24, e65252, p. 1-20, 2021

GAGNÉ, R. M. The conditions of learning and theory of instruction. 4. ed. New York: Holt, Rinehart & Winston, 1985.

GARDNER, H. Frames of mind: the theory of multiple intelligences. New York: Basic Books, 1999.

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

HARTUIQUE, H. C. O. C.; GARCIA, C. L.; FIGUEIREDO, A. B.; ARAÚJO, V. S.; ROCHA, M. A.; CARVALHO, L. M.; GUSSO, G. S. P.; COELHO, H. R. A influência do feedback formativo no desenvolvimento da autorregulação da aprendizagem na formação médica. *Saúde Coletiva (Barueri)*, v. 15, n. 94, p. 15399-15424, 2025.

IBGE. Indústria de alimentos gera 70 mil empregos em 2023. *CNN Brasil*, 22 fev. 2024. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/industria-de-alimentos-gera-70-mil-empregos-em-2023-aponta-associacao/>

JONASSEN, D. H. Feedback. In: JONASSEN, D. H. (Ed.). Handbook of research for educational communications and technology. New York: Macmillan, p. 647-684, 1991.

KULHAVY, R. W.; WAGNER, D. F. Feedback and response timing in computer-based instruction. **Review of Educational Research**, v. 63, n. 2, p. 191-219, 1993.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. Fundamentos de metodologia científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LISBOA, F. V.; LUZ, I. P.; SELL, F. F.; LUNKES, R. J. Fatores de resistência no processo de implementação de um modelo de avaliação de desempenho em um órgão público. **Revista Gestão Organizacional**, v. 11, n. 3, 2018.

MARTINS, V.; ENSSLIN, S. R.; LAVARDA, R. B. Sistema de avaliação de desempenho e inovação: uma revisão de literatura. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 29, n. 1, p. 153-179, 2023.

MARCHIORI, M. Comunicação como expressão da humanização nas organizações contemporâneas. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

MORY, E. H. Feedback research revisited. *Review of Educational Research*, v. 64, n. 1, p. 79–119, 1994.

MULANGUE, J.; GOMES, D. A.; SILVA, M. A. A importância do feedback construtivo para o desenvolvimento profissional nas organizações. **Revista Gestão & Competitividade**, v. 14, n. 1, p. 1-15, 2024.

NOVA, M. S. Segurança alimentar e boas práticas de fabricação. **Revista Brasileira de Tecnologia**, v. 7, n. 7, p. 38949-38972, 2025.

ORLANDI, E. P. *Análise de discurso: princípios e procedimentos*. 9. ed. Campinas: Pontes, 2009.

OLIVEIRA, R. A.; TAROUÇO, L. M. Feedback no processo de avaliação de desempenho: um estudo de caso com foco no desenvolvimento profissional. **Revista Gestão e Conhecimento**, v. 9, n. 2, p. 223–241, 2020.

PATERNIANI, G. G.; FIOR, C. A. *As contribuições do feedback na autorregulação da aprendizagem*. UNICAMP, 2020.

PINHEIRO, F. A. **Boas práticas de fabricação em unidades de alimentação e nutrição**. Viçosa: Universidade Federal de Viçosa, 2008.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. *Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico*. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

ROSA, F. S.; ENSSLIN, S. R.; ENSSLIN, L. E. Avaliação de desempenho: processo de revisão sistêmica de literatura internacional. **Revista Produção Online**, v. 13, n. 2, p. 390–416, 2013.

ROMUALDO, S. R. L. *Análise da relação entre o processo de feedback e o desenvolvimento profissional em organizações industriais*. 2017.

SALOMÃO, P. E. A. Gestão de desempenho e feedback contínuo: da avaliação tradicional ao modelo de desenvolvimento contínuo. **Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro**, v. 1, n. 2, p. 1-10, 2025.

SANTOS, G. T.; SANTOS, L. L. Feedback ativo. In: SILVA, Anielson Barbosa da; BISPO, Ana Carolina Kruta de Araújo; COELHO, Ana Lúcia de Araújo Lima (orgs.). **Metodologias**

ativas na educação superior: aprendendo e ensinando na prática docente. João Pessoa: Editora UFPB, 2024.

SANTOS, J. A.; SANTOS, R. M. A. Feedback: conceito e importância para o desenvolvimento profissional. **Revista de Administração e Negócios**, 2020.

SILVA, J. B.; MARTINS, D. C. A importância do feedback na avaliação de desempenho: análise em uma organização pública. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, v. 17, n. 2, p. 130–149, 2021.

SILVA, M. G. C.; AYRES, K. V.; RIBEIRO DE ARAÚJO, H. S. V.; ABRANTES, D. K. S. Feedback no processo de aprendizagem: proposta de estruturação e implicações percebidas por estudantes de Administração. **Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**, João Pessoa, v. 13, n. 5, p. 41-44, 2023.

SILVA, M. G.; CABRAL, E. O.; SANTOS, J. F.; SILVA, A. A. A qualidade de vida no trabalho (QVT) em uma indústria alimentícia. **Revista Gestão & Sociedade**, Belo Horizonte, v. 15, n. 42, p. 4573-4593, 2021.

SILVA, E. V.; MORAES, A. F. M. O feedback da liderança: estudo de caso com colaboradores de um processo industrial. *Convibra*, 2019.

SKINNER, B. F. **Science and human behavior**. New York: Macmillan, 1958.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2008.

ULLMANN, J. I.; FUMAGALLI, L. A. W. O feedback como processo de aprendizagem organizacional. **Revista FAE**, Curitiba, v. 21, n. 2, p. 308–327, 2018.

VALENTIM, C. R. Feedback e comunicação organizacional: análise das práticas em empresas brasileiras. **Organizações em Contexto**, v. 16, n. 32, p. 287-305, 2020.

VERAS, J. G. F. Feedback enquanto estratégia de ensinagem: uma análise frente ao desenvolvimento da aprendizagem autorreguladora na pós-graduação. Dissertação (Mestrado em Gestão nas Organizações Aprendentes) — Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2023.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.