

GESTÃO DE PESSOAS E *FEEDBACK*: CONTRIBUIÇÕES PARA O DESEMPENHO E BEM-ESTAR NO TRABALHO

PEOPLE MANAGEMENT AND FEEDBACK: CONTRIBUTIONS TO PERFORMANCE AND WELL-BEING AT WORK

Joice Noeli da Cunha Cerutti¹
Josely Cristiane Rosa²

RESUMO: Uma gestão de pessoas eficaz reconhece o *feedback* como uma ferramenta estratégica essencial para o desenvolvimento contínuo dos colaboradores, pois promove o alinhamento, a motivação e a melhoria do desempenho individual e coletivo. Nessa direção, esta pesquisa teve como objetivo geral compreender os impactos emocionais decorrentes de um *feedback* inadequado no ambiente organizacional e como esses efeitos influenciam o desenvolvimento profissional e o desempenho dos colaboradores. Para tanto, foram identificadas as principais reações emocionais dos colaboradores em resposta a *feedbacks* inadequados e como esses impactos emocionais afetam o desempenho profissional. Por fim, foram descritas práticas e estratégias para melhorar a apresentação de *feedbacks* e reduzir seus efeitos negativos. Do ponto de vista metodológico, a pesquisa caracteriza-se como uma revisão bibliográfica fundamentada em estudos que abordam a importância do *feedback* no contexto organizacional e seu papel no desenvolvimento de pessoas. Os resultados revelaram que o *feedback*, quando conduzido inadequadamente no ambiente organizacional, pode desencadear reações emocionais negativas, comprometendo o bem-estar, o desempenho e o desenvolvimento profissional dos colaboradores. Ansiedade, frustração, tristeza, ressentimento e apatia são emoções recorrentes, frequentemente relacionadas a contextos em que há ausência de empatia, reconhecimento ou preparo por parte da liderança. Os resultados também indicam que tais experiências emocionais afetam a autoestima dos profissionais, aumentam o desgaste psicológico e podem contribuir para quadros de exaustão emocional e burnout.

Palavras-chave: gestão de pessoas; *feedback*; comunicação organizacional.

ABSTRACT: *Effective people management emphasizes feedback as a strategic tool for continuous employee development, fostering alignment, motivation, and improved performance. This study aims to clarify the emotional effects of poorly administered feedback within organizations, with a particular focus on how these emotions influence employees' professional growth and performance. Specifically, the study identifies employees' main emotional reactions to inappropriate feedback and examines how these responses impact professional outcomes. It also describes practices and strategies to enhance feedback delivery and mitigate negative emotional effects. This*

¹ Pós-Graduanda em MBA em Coaching e Consultoria Executiva da UNIFE.

E-mail: joicenoelicunha@gmail.com

² Professora orientadora. Doutora. E-mail: jo.rosa@unifebe.edu.br

literature review draws on studies examining feedback's role in organizational contexts and its influence on people's development. The findings indicate that insufficient workplace feedback can trigger negative emotional reactions, potentially harming employee well-being, performance, and professional development. Common emotions include anxiety, frustration, sadness, resentment, and apathy, particularly when leaders lack empathy, recognition, or proper preparation. These emotional experiences can diminish self-esteem, increase psychological distress, and contribute to emotional exhaustion and burnout.

Keywords: *people management; feedback; organizational communication.*

1 INTRODUÇÃO

O *feedback* é uma ferramenta indispensável no ambiente organizacional — independentemente do porte da empresa, seja ela pequena, média ou grande —, sendo amplamente reconhecido como um instrumento eficaz para o desenvolvimento humano, a melhoria contínua e o fortalecimento das relações profissionais. Dessa forma, considera-se que, por meio de práticas de *feedback* estruturadas e contínuas, é possível identificar pontos fortes, fraquezas e oportunidades de melhoria, promovendo tanto o crescimento individual quanto o coletivo.

Nesse contexto, conforme destacado por Warrilow *et al.* (2020), o *feedback* é essencial para a comunicação no ambiente de trabalho, pois contribui diretamente para o desenvolvimento dos colaboradores e para a melhoria do desempenho organizacional. O estudo indica que, quando bem aplicado, o *feedback* tem o potencial de aumentar significativamente a motivação, o engajamento e a produtividade dos funcionários.

Warrilow *et al.* (2020) destacam que, no contexto organizacional, o *feedback* atua como um elemento estratégico para alinhar expectativas, promover o engajamento e fomentar uma cultura de aprendizagem contínua. Quando aplicado de forma eficaz, ele vai além de uma simples correção de erros, influenciando diretamente o comportamento, as atitudes e o desempenho dos colaboradores. No entanto, os autores também ressaltam que sua eficácia depende de diversos fatores, como a modalidade de entrega, a receptividade do destinatário e a criação de um ambiente seguro e empático. A aplicação inadequada do *feedback* pode gerar resistência, frustração e impactos negativos no desempenho, tornando essencial a adoção de estratégias apropriadas para maximizar seus benefícios.

Considerando a importância do *feedback* nas empresas, a problemática da pesquisa consistiu em responder à seguinte questão: Quais são os impactos emocionais decorrentes de um *feedback* inadequadamente conduzido no desenvolvimento profissional e no desempenho dos colaboradores nas organizações? Compreende-se que um *feedback* mal conduzido pode gerar impactos emocionais significativos nos colaboradores, afetando diretamente o bem-estar afetivo, a sua motivação e o seu desempenho. Andrade (2020) destaca que o *feedback* negativo, quando não é acompanhado de qualidade na comunicação e de um ambiente de confiança, está associado ao aumento da ansiedade e à redução do conforto emocional no ambiente de trabalho. Além disso, a ausência de empatia e de uma relação de confiança entre líder e colaborador pode intensificar sentimento de

frustração e desvalorização, comprometendo o engajamento e a produtividade. Dessa forma, compreender e aplicar estratégias adequadas de *feedback* é essencial para promover um ambiente organizacional saudável e propício ao desenvolvimento humano.

Diante do contexto apresentado, a pesquisa teve como objetivo geral compreender os impactos emocionais resultantes de um *feedback* conduzido de maneira inadequada no ambiente organizacional e como esses efeitos influenciam o desenvolvimento profissional e o desempenho dos colaboradores. Para tanto, os objetivos específicos delineados foram: (i) identificar as principais reações emocionais dos colaboradores em resposta a *feedbacks* inadequados; (ii) verificar como esses impactos emocionais afetam o desempenho dos profissionais; (iii) descrever práticas e estratégias que melhorem a apresentação de *feedbacks*, reduzindo os efeitos negativos emocionais.

Metodologicamente, a pesquisa caracteriza-se como uma revisão bibliográfica, fundamentada em estudos que abordam a importância do *feedback* no contexto organizacional e seu papel no desenvolvimento de pessoas. Para a construção do referencial teórico, foram selecionadas publicações acadêmicas relevantes dos últimos cinco anos, para garantir a atualidade e a pertinência das informações analisadas. As fontes de pesquisa incluíram artigos científicos, dissertações e teses disponíveis em bases de dados reconhecidas. A seleção do material foi orientada por palavras-chave, como '*feedback*', '*feedback* nas organizações', 'importância do *feedback*', 'motivação' e 'desenvolvimento profissional'. Isso permitiu identificar estudos que contribuíssem para a compreensão dos impactos emocionais do *feedback* no ambiente corporativo.

A presente pesquisa se justifica pela crescente valorização do *feedback* como ferramenta estratégica no ambiente organizacional, especialmente em um cenário no qual o desenvolvimento humano e o desempenho profissional são fatores determinantes para a competitividade e sustentabilidade das empresas. Embora o *feedback* seja amplamente reconhecido por seu potencial de promover melhorias contínuas, seu uso inadequado pode gerar efeitos emocionais negativos, como ansiedade, desmotivação e queda de produtividade.

Diante disso, compreender os impactos emocionais decorrentes de um *feedback* mal conduzido torna-se essencial para líderes, gestores de pessoas e profissionais de recursos humanos que buscam construir ambientes de trabalho mais saudáveis, empáticos e eficazes. Além disso, a escassez de estudos que abordem esta temática na perspectiva emocional reforça sua relevância científica da investigação, contribuindo para o avanço do conhecimento na área da gestão de pessoas e do comportamento organizacional.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas constitui um conjunto de práticas estratégicas direcionadas à atração, ao desenvolvimento, à motivação e à retenção de talentos nas organizações. Mais do que uma simples administração de recursos humanos, essa abordagem visa à criação de um ambiente que favoreça o desenvolvimento pleno dos

colaboradores, permitindo-lhes contribuir efetivamente para o alcance dos objetivos organizacionais. A gestão de pessoas, no contexto contemporâneo, tem se consolidado como um elemento estratégico fundamental para o alcance da sustentabilidade organizacional, exigindo práticas alinhadas às transformações sociais e tecnológicas que permeiam o ambiente corporativo.

Segundo Negrão *et al.* (2024), a integração entre a gestão estratégica e a sustentabilidade depende da valorização do capital humano como ativo essencial para a criação de valor empresarial. Nesse sentido, a construção de ambientes colaborativos, participativos e inovadores emerge como condição necessária para fomentar o engajamento dos colaboradores, promover a eficiência organizacional e garantir a adaptabilidade às exigências de um mercado em constante evolução.

A abordagem da literatura emergente sobre gestão de pessoas enfatiza cada vez mais os recursos internos das organizações como alavancas essenciais para o desempenho organizacional sustentável. A revisão integrativa conduzida por Sgarbossa (2023) destaca que práticas intencionais de gestão, como políticas de trabalho humano e flexível, estímulo ao desenvolvimento profissional, cultura colaborativa e valorização das relações interpessoais, associam-se significativamente ao florescimento no trabalho. Esse último se manifesta por meio de um maior bem-estar subjetivo e satisfação laboral, reconhecidos como fundamentais para a produtividade, o engajamento e a longevidade organizacional.

Além disso, as práticas de gestão de pessoas devem ser concebidas em consonância com as estratégias e políticas institucionais, para garantir mecanismos eficazes à comunicação da visão organizacional e ao alinhamento dos objetivos estratégicos. Essa integração fortalece a coerência entre os níveis tático e operacional, favorecendo a compreensão e a execução das diretrizes pelos colaboradores.

A gestão de pessoas, quando estrategicamente alinhada à cultura organizacional, desempenha um papel mediador significativo na promoção do bem-estar físico e mental dos colaboradores, impactando diretamente variáveis como desempenho, produtividade e saúde psicológica. Conforme Albrecht *et al.* (2024), políticas de gestão que consideram as necessidades dos trabalhadores e promovem ambientes organizacionais saudáveis contribuem para equilibrar as demandas produtivas e a qualidade de vida no trabalho. Nesse cenário, a liderança é compreendida como um fenômeno relacional e multidirecional, capaz de mobilizar os colaboradores e de influenciar o clima organizacional de forma significativa (De Souza, 2021).

Estudos indicam que estilos de liderança transformacional e instrucional estão associados a níveis mais elevados de satisfação no trabalho, afetividade positiva e realização pessoal, sendo o suporte organizacional um dos principais preditores do bem-estar laboral (Sant'Anna; Paschoal; Gosendo, 2012; Novaes *et al.*, 2020). Além disso, pesquisas contemporâneas evidenciam que os estilos de liderança influenciam diretamente os sistemas de controle gerencial e, conseqüentemente, o desempenho organizacional.

A gestão estratégica de pessoas tem se consolidado como um vetor essencial para a sustentabilidade organizacional, especialmente em contextos de alta complexidade e competitividade. Moreira e Rodrigues (2023) destacam que a gestão por competências, quando integrada ao planejamento estratégico, potencializa a retenção de talentos e o alinhamento entre as capacidades individuais e os objetivos institucionais, promovendo uma vantagem competitiva sustentável. Nesse sentido, colaboradores engajados e adaptáveis são considerados ativos intangíveis

fundamentais para a perenidade organizacional, e a articulação entre competências humanas e metas organizacionais é um fator crítico para o desempenho institucional. O modelo proposto pelos autores reforça que a sustentabilidade organizacional depende diretamente da capacidade da organização de mobilizar e desenvolver seu capital humano de forma estratégica e contínua.

Estudos recentes têm evidenciado que práticas de gestão de pessoas sustentáveis, fundamentadas na valorização do capital humano, na integração com a cultura organizacional e no compromisso com a responsabilidade social, exercem influência determinante sobre o desempenho e a perenidade das organizações. Segundo Moreira e Rodrigues (2023), a articulação entre competências individuais e objetivos estratégicos organizacionais configura-se como um mecanismo eficaz para promover vantagem competitiva e sustentabilidade institucional. Nesta pesquisa, os termos 'gestão de pessoas' e 'gestão de recursos humanos' são utilizados de forma intercambiável, conforme a abordagem adotada por Negrão *et al.* (2024), que discutem a evolução conceitual e funcional da área da administração pública e privada, destacando sua centralidade na criação de valor organizacional.

Embora haja nuances entre os dois termos, os autores destacam que, na prática organizacional contemporânea, ambos convergem para designar o conjunto de políticas e práticas voltadas à valorização, ao desenvolvimento e à retenção de talentos. A literatura recente tem reforçado essa equivalência terminológica, especialmente em estudos que tratam da função estratégica do setor de recursos humanos na promoção da eficácia institucional e na construção de culturas organizacionais orientadas para o desempenho.

Dessa forma, ao integrar estratégias organizacionais com práticas voltadas ao desenvolvimento humano, a gestão de pessoas revela-se como um pilar essencial para a sustentabilidade e a competitividade das organizações contemporâneas. A valorização do capital humano, por meio de políticas eficazes de recrutamento, capacitação e retenção de talentos, contribui diretamente para o fortalecimento da cultura organizacional e para o alcance de resultados de alto desempenho.

No entanto, para que essas práticas sejam efetivas, é imprescindível estabelecer mecanismos de comunicação contínua e transparente entre líderes e colaboradores. Nesse contexto, o *feedback* emerge como uma ferramenta estratégica fundamental para alinhar expectativas e metas, além de estimular o crescimento individual e coletivo. Esse tema será aprofundado no próximo subitem.

2.2 FEEDBACK

O conceito de *feedback*, amplamente difundido no contexto organizacional, transcende sua origem linguística e assume um papel estratégico na promoção da aprendizagem, da comunicação interna e do desenvolvimento profissional. Segundo Mulangue (2024), o *feedback* constitui uma prática relacional que fortalece os processos de gestão do conhecimento e estimula a construção de ambientes colaborativos, nos quais o diálogo e a troca de percepções são valorizados como instrumentos de melhoria contínua.

Nesse sentido, a comunicação organizacional é compreendida como um vetor de transformação, capaz de alinhar expectativas, promover o engajamento e sustentar culturas orientadas para resultados. A efetividade do *feedback* está diretamente associada à sua capacidade de gerar um entendimento compartilhado e fomentar a aprendizagem organizacional.

O *feedback* é reconhecido como uma prática gerencial estratégica que promove a aprendizagem contínua, o alinhamento de expectativas e o fortalecimento de competências profissionais. Nas organizações contemporâneas, o processo de *feedback* é compreendido como uma prática relacional e sistemática, que envolve a troca de percepções entre líderes e liderados, para promover o desenvolvimento individual e coletivo.

Segundo Freire *et al.* (2023), a liderança eficaz depende da construção de espaços de diálogo que favoreçam a autoavaliação e a corresponsabilidade, permitindo que o *feedback* funcione como instrumento de alinhamento estratégico e melhoria contínua. Essa abordagem reforça a ideia de que o desempenho organizacional está diretamente vinculado à qualidade das interações interpessoais e à capacidade de mobilizar os colaboradores em torno de objetivos comuns.

A prática do *feedback* eficaz consolidou-se como um mecanismo estratégico na gestão de pessoas, contribuindo significativamente para a construção de ambientes organizacionais colaborativos e orientados para o desenvolvimento humano. Estudos indicam que o *feedback* construtivo, quando aplicado de forma clara, específica e oportuna, favorece a motivação intrínseca, o engajamento dos colaboradores e a adoção de comportamentos proativos, elementos essenciais para o fortalecimento da eficácia institucional (Mulangue, 2024; Fiorentin *et al.*, 2020).

Nesse contexto, o *feedback* não apenas potencializa o desempenho individual, mas também atua como catalisador de processos de aprendizagem organizacional e de alinhamento estratégico, sendo reconhecido como um instrumento central para o desenvolvimento de competências e para a promoção de culturas organizacionais mais resilientes e adaptativas.

O *feedback* organizacional é amplamente reconhecido como um mecanismo estratégico de comunicação que influencia diretamente a dinâmica interna das organizações. Segundo Costa e Senra (2023), a forma como o *feedback* é estruturado e percebido pelos colaboradores está profundamente condicionada pela cultura organizacional, que define os valores, normas e padrões de interação predominantes.

Essa interdependência revela que o *feedback* não é apenas uma ferramenta de avaliação de desempenho, mas também um reflexo das práticas culturais da organização, impactando o engajamento, a motivação e a retenção de talentos. A escolha das estratégias de comunicação e a receptividade dos funcionários ao *feedback* estão diretamente associadas à maturidade cultural da organização, tornando essa prática um elemento crítico para a eficácia gerencial e a sustentabilidade institucional.

A avaliação contínua e o *feedback* têm se consolidado como elementos centrais nos processos de transformação organizacional, especialmente em contextos que demandam adaptabilidade e inovação. Moraes (2024) propõe o *framework* TRIPLA como uma abordagem formativa que integra metacognição, autorregulação da aprendizagem e *feedback* sistemático, demonstrando que a escuta ativa e o monitoramento constante das percepções dos colaboradores favorecem ajustes estratégicos oportunos.

Essa prática fortalece a aprendizagem organizacional e contribui para o alinhamento entre objetivos institucionais e competências individuais, promovendo ambientes de trabalho mais responsivos e sustentáveis. A efetividade da

transformação organizacional, portanto, depende da capacidade da gestão de incorporar mecanismos reflexivos e participativos que orientem a tomada de decisão e a melhoria contínua.

No contexto corporativo, o *feedback* configura-se como um processo estruturado de comunicação interpessoal, voltado à orientação de comportamentos, ao aprimoramento de competências e à promoção da aprendizagem organizacional. Sua aplicação estratégica contribui para o fortalecimento do engajamento dos colaboradores e para a construção de culturas organizacionais voltadas à melhoria contínua. Além disso, o *feedback* eficaz favorece o desenvolvimento mútuo entre líderes e liderados e é considerado uma competência gerencial crítica em ambientes organizacionais dinâmicos e inovadores.

O *feedback* organizacional é reconhecido como um componente essencial da comunicação interpessoal e desempenha um papel estratégico na mediação das relações entre líderes e liderados. Trata-se de um processo estruturado de troca de percepções, orientações e avaliações que favorece o desenvolvimento de competências profissionais, o alinhamento de expectativas e a consolidação de ambientes organizacionais voltados à aprendizagem contínua.

Segundo Santos Filha *et al.* (2021), a comunicação interna eficaz, sustentada por práticas de *feedback*, contribui para o fortalecimento dos vínculos profissionais, potencializando o desempenho individual e coletivo e promovendo uma cultura organizacional mais colaborativa e orientada ao desenvolvimento humano. Nesse sentido, o *feedback* não apenas atua como instrumento de gestão, mas também como catalisador de processos de transformação organizacional, ao estimular comportamentos proativos e práticas de liderança comunicativa.

No contexto da liderança, o *feedback* é reconhecido como uma competência gerencial fundamental e deve ser aprimorado ao longo da trajetória profissional do gestor. Além de sua relevância como instrumento de gestão, o *feedback* tem um papel significativo na formação de profissionais em ascensão, pois estimula o autoconhecimento, a motivação e o comprometimento com os objetivos institucionais.

O *feedback* é amplamente reconhecido como um instrumento estratégico na gestão por objetivos, pois mede as metas organizacionais e o desempenho no trabalho. Estudos recentes indicam que sua aplicação ultrapassa o caráter meramente corretivo, consolidando-se como um mecanismo de alinhamento, desenvolvimento e engajamento.

Araújo (2021) destaca que o *feedback*, ao fornecer informações sobre condutas e resultados, contribui para o aprimoramento contínuo das práticas organizacionais e para o fortalecimento da cultura de desempenho. Dessa forma, o *feedback* torna-se um elemento central na gestão de pessoas, promovendo a construção de ambientes organizacionais mais colaborativos, responsivos e orientados à aprendizagem.

No contexto organizacional contemporâneo, o *feedback* tem se consolidado como uma ferramenta estratégica de gestão de pessoas, com impacto direto sobre os processos decisórios e o desempenho dos colaboradores. Essa prática gerencial transcende sua função corretiva, assumindo papel orientador na construção de metas, no alinhamento estratégico e na promoção de ambientes de aprendizagem contínua. O *feedback*, portanto, é reconhecido como um mecanismo essencial para o fortalecimento da cultura de desempenho e para a eficácia das práticas

organizacionais, contribuindo para decisões mais assertivas e para o desenvolvimento sustentável das equipes.

No contexto da gestão contemporânea, profissionais das gerações Y e Z demonstram elevada valorização pelo retorno contínuo sobre seu desempenho, reconhecendo o *feedback* como um recurso essencial para o engajamento, o alinhamento com os objetivos organizacionais e o aprimoramento das competências profissionais. A valorização da comunicação transparente e do reconhecimento contínuo tem se destacado como uma demanda central entre as novas gerações no ambiente organizacional, especialmente no que tange à gestão de pessoas.

O *feedback* construtivo, quando oferecido com honestidade, especificidade e oportunidade, é percebido como um catalisador da motivação, do engajamento e do desenvolvimento profissional. Segundo Mulangue (2024), essa prática gerencial, ao ser aplicada de forma estratégica, contribui significativamente para o fortalecimento dos vínculos interpessoais, a melhoria do desempenho coletivo e a construção de ambientes organizacionais mais colaborativos e responsivos, sendo também um fator decisivo para a retenção de talentos.

De forma complementar, a pesquisa realizada pela Prosci (2020) enfatiza a necessidade de um acompanhamento rigoroso e de um fluxo constante de *feedback* para assegurar o êxito das iniciativas de mudança organizacional. O estudo ressalta que uma abordagem baseada em dados e *insights* é essencial para identificar áreas críticas e oportunidades de aprimoramento, promovendo um progresso sustentável e alinhado aos objetivos estratégicos da transformação organizacional.

Por outro lado, a ausência de *feedback* compromete diversos aspectos organizacionais, influenciando negativamente a motivação dos colaboradores, a qualidade das interações interpessoais, o acompanhamento do autodesenvolvimento, o alinhamento estratégico e, conseqüentemente, os resultados empresariais. Em um ambiente corporativo em que a comunicação e a interação entre os membros da equipe são deficientes, a organização pode até apresentar rentabilidade no curto prazo; no entanto, essa limitação tende a gerar impactos adversos sobre a cultura organizacional, dificultando sua sustentabilidade e crescimento a longo prazo.

Hirschle e Gondim (2020) reforçam que a ausência de práticas estruturadas de *feedback* pode comprometer a saúde emocional dos colaboradores, gerando sentimento de insegurança, frustração e baixa autoestima. A falta de devolutivas claras e empáticas intensifica o desgaste psicológico e prejudica o clima organizacional, tornando essencial a adoção de estratégias comunicacionais eficazes.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Metodologicamente, esta pesquisa caracterizou-se como uma revisão bibliográfica de caráter qualitativo e exploratório. Essa caracterização é respaldada por Cavalcante e Oliveira (2020), que destacam que a revisão bibliográfica, especialmente quando orientada por objetivos exploratórios, permite uma compreensão ampla e crítica da produção científica sobre determinado tema, sendo particularmente útil em estudos que visam mapear conceitos, identificar lacunas e propor direções futuras de investigação.

A abordagem qualitativa tem se destacado como uma estratégia metodológica essencial para a compreensão dos fenômenos sociais em sua complexidade,

especialmente quando se busca interpretar significados, percepções e experiências vividas pelos sujeitos em contextos específicos. Segundo Lunetta *et al.* (2024), essa perspectiva valoriza a subjetividade, a intersubjetividade e os vínculos simbólicos que permeiam as relações humanas, sendo particularmente adequada para investigações que envolvem dimensões emocionais, culturais e organizacionais. A pesquisa qualitativa não se limita à descrição dos fatos, mas propõe uma análise interpretativa que considera os múltiplos sentidos atribuídos pelos participantes, permitindo uma leitura aprofundada das dinâmicas sociais e institucionais. No campo da gestão organizacional, essa abordagem é especialmente relevante para explorar fenômenos como liderança, comunicação, cultura organizacional e bem-estar no trabalho, oferecendo subsídios teóricos e práticos para a construção de ambientes mais inclusivos e responsivos.

A pesquisa de caráter exploratório, quando associada à abordagem qualitativa, é especialmente eficaz para investigar fenômenos complexos e pouco estudados, como experiências subjetivas e relacionais no contexto organizacional. Essa combinação metodológica possibilita maior familiaridade com o objeto de estudo, identificação de padrões e lacunas teóricas, além de favorecer o refinamento de modelos conceituais e a proposição de novos caminhos investigativos (Lösch; Rambo; Ferreira, 2023). Também se destaca como estratégia inicial para mapear o estado da arte em áreas com escassez de estudos empíricos, contribuindo para interpretar tendências emergentes e construir referenciais analíticos mais consistentes, sobretudo em contextos de transformação social e institucional (Roncarelli; Stecanela, 2023).

Para a construção do referencial teórico, foram selecionadas publicações acadêmicas relevantes dos últimos cinco anos (2020–2025) para garantir a atualidade e a pertinência das informações analisadas. As fontes de pesquisa incluíram artigos científicos, dissertações e teses disponíveis em bases de dados reconhecidas, como *Scopus*, *Web of Science*, *SciELO* e Periódicos CAPES.

A seleção do material foi orientada por palavras-chave como “*feedback*”, “*feedback* nas organizações”, “importância do *feedback*”, “motivação” e “desenvolvimento profissional”, o que permitiu identificar estudos que contribuíssem para a compreensão dos impactos emocionais do *feedback* no ambiente corporativo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 REAÇÕES EMOCIONAIS AO *FEEDBACK* INADEQUADO: IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL E IMPACTOS EMOCIONAIS E SEUS REFLEXOS NO DESEMPENHO PROFISSIONAL

A recepção de *feedbacks* inadequados no ambiente organizacional pode desencadear uma série de reações emocionais negativas nos colaboradores, afetando seu bem-estar psicológico, seu desempenho e seu engajamento. A literatura científica oferece uma base sólida para a compreensão dessas respostas emocionais e de seus desdobramentos.

Em primeiro lugar, é importante destacar que o *feedback*, quando mal estruturado, pode ser percebido como uma ameaça à autoestima e à identidade profissional do colaborador. Segundo Guerra (2024), *feedbacks* negativos e indelicados têm o potencial de levar os indivíduos a duvidarem de suas próprias competências, o que pode resultar em queda de produtividade, desmotivação e deterioração do clima organizacional.

A gestão inadequada das emoções no ambiente de trabalho, especialmente em situações de *feedback* negativo, pode desencadear reações emocionais adversas que comprometem o bem-estar psicológico dos colaboradores. Segundo Grandey (2000), estratégias como o *surface acting* — em que o indivíduo simula emoções positivas para atender às expectativas organizacionais — estão associadas à exaustão emocional, à perda de autenticidade nas interações interpessoais e ao aumento do sofrimento psíquico. Essa dissonância emocional, quando mantida de forma recorrente, tende a comprometer o engajamento profissional e a saúde mental dos trabalhadores. Nesse contexto, o manejo emocional torna-se um fator crítico para a sustentabilidade das práticas de gestão de pessoas, exigindo das lideranças maior sensibilidade e preparo para lidar com os impactos subjetivos das interações organizacionais.

Complementando essa perspectiva, Hirschle e Gondim (2020) destacam que o estresse decorrente de interações organizacionais negativas, como *feedbacks* mal formulados, está diretamente associado à percepção de insuficiência de recursos para lidar com as exigências do ambiente de trabalho. Essa percepção de vulnerabilidade contribui para o surgimento de estados emocionais negativos, como ansiedade, insegurança e sensação de impotência, o que afeta significativamente o bem-estar psicológico dos trabalhadores.

Além dessas reações, os autores apontam que *feedbacks* inadequadamente conduzidos podem desencadear irritabilidade, fadiga mental, baixa autoestima e um sentimento persistente de falta de controle sobre o próprio desempenho. Tais efeitos são agravados pela ausência de suporte emocional por parte da liderança, o que compromete não apenas a saúde mental individual, mas também o clima organizacional e a produtividade coletiva.

Arthur Guerra (2024) reforça que *feedbacks* negativos e indelicados podem levar os colaboradores a duvidarem de suas habilidades, o que compromete não apenas a *performance* individual, mas também o engajamento da equipe. O autor aponta que ambientes marcados por devolutivas ríspidas e desrespeitosas tendem a gerar climas organizacionais tóxicos, atravessados por desconfiança, medo de errar e desmotivação generalizada. Além disso, a literatura aponta que a exposição contínua a *feedbacks* inadequados pode desencadear sintomas mais graves, como a síndrome de *burnout*.

A regulação emocional no ambiente de trabalho tem sido amplamente estudada como fator determinante para o bem-estar psicológico e a qualidade das relações interpessoais, especialmente em contextos de avaliação e *feedback*. Segundo Hirschle e Gondim (2020), o esforço contínuo para suprimir ou modificar emoções negativas sem suporte institucional adequado pode levar à exaustão emocional, à despersonalização e à perda de sentido nas atividades laborais. Tais efeitos são intensificados quando os colaboradores recorrem ao *surface acting*, simulando estados emocionais positivos para atender às expectativas organizacionais, o que

acarreta custos psicológicos significativos. Nesse cenário, práticas de *feedback* pautadas na empatia, na clareza e no respeito tornam-se essenciais para mitigar os impactos da dissonância emocional e promover ambientes organizacionais saudáveis. A forma como o *feedback* é comunicado influencia diretamente o engajamento, a autenticidade nas relações e a saúde mental dos profissionais, sendo um componente estratégico da gestão de pessoas.

A ausência de inteligência emocional por parte da liderança durante o processo de devolutiva pode comprometer significativamente o clima organizacional, gerando ambientes hostis marcados por sentimento de frustração, ressentimento, apatia e desânimo entre os colaboradores. Segundo Oliveira *et al.* (2024), a crítica mal direcionada e a falta de reconhecimento impactam negativamente a autoestima dos trabalhadores, favorecendo a desmotivação e o aumento da rotatividade. Esses fatores, por sua vez, afetam diretamente a coesão das equipes e a produtividade organizacional, evidenciando a importância da inteligência emocional como competência essencial para uma liderança eficaz e humanizada.

Pesquisas recentes têm evidenciado que situações de avaliação malconduzidas, como *feedbacks* negativos sem suporte emocional adequado, podem desencadear reações emocionais intensas e comprometer a saúde mental dos trabalhadores. Segundo Dantas *et al.* (2021), profissionais que atuam em ambientes organizacionais marcados por elevada pressão emocional e pela ausência de estratégias de acolhimento apresentam maior propensão à exaustão, à despersonalização e a sentimentos de desesperança, características associadas à síndrome de *burnout*.

A forma como os indivíduos lidam com essas emoções, especialmente em contextos de alta exigência interpessoal, influencia diretamente sua capacidade de manter vínculos saudáveis e de preservar o bem-estar psicológico. Nesse sentido, práticas de gestão que valorizem a escuta ativa, o respeito às vulnerabilidades emocionais e o suporte institucional são fundamentais para a construção de ambientes organizacionais mais saudáveis e resilientes.

Essas evidências convergem para a compreensão de que o impacto emocional de um *feedback* ultrapassa o momento da comunicação: ele reverbera nas relações interpessoais, na motivação e até na permanência do colaborador na organização. Assim, a construção de uma cultura de *feedback* pautada na empatia, na clareza e no respeito mútuo revela-se essencial para a promoção de ambientes de trabalho emocionalmente saudáveis e sustentáveis.

4.2 ESTRATÉGIAS PARA A CONDUÇÃO EFICAZ DO *FEEDBACK*: REDUZINDO EFEITOS EMOCIONAIS NEGATIVOS

A forma como o *feedback* é comunicado no ambiente organizacional influencia diretamente o bem-estar emocional dos colaboradores e a qualidade das relações interpessoais no trabalho. Diante das evidências dos impactos negativos de devolutivas inadequadas, como estresse, desmotivação e desgaste psicológico, torna-se fundamental repensar as práticas adotadas pelas lideranças nesse processo. Assim, este tópico tem como objetivo apresentar estratégias e abordagens que favoreçam uma comunicação mais empática, construtiva e eficaz no momento do *feedback*, contribuindo para a redução de reações emocionais adversas e promovendo um ambiente organizacional mais saudável, colaborativo e produtivo.

4.2.1 Feedback como ferramenta motivacional

Segundo **Araújo (2021)**, o *feedback* deve ser compreendido como uma ferramenta motivacional, capaz de influenciar positivamente as relações de trabalho quando utilizado com **clareza, empatia e foco no desenvolvimento**. A autora destaca que o *feedback* eficaz deve ser **contínuo, específico e orientado para a melhoria**, evitando julgamentos pessoais e generalizações.

A relevância do *feedback* como instrumento de gestão organizacional tem sido amplamente reconhecida na literatura científica, especialmente quando vinculado a metas claras e realistas. A efetividade do *feedback* organizacional está diretamente relacionada à sua coerência com os objetivos previamente estabelecidos e à existência de condições institucionais que viabilizem sua aplicação prática.

Segundo **Loiola e Lima (2024)**, práticas de devolução estruturadas e orientadas para o desenvolvimento favorecem o aprimoramento do desempenho individual e coletivo, além de fortalecer o comprometimento dos colaboradores com os resultados organizacionais. Nesse contexto, o *feedback* deixa de ser uma ferramenta meramente avaliativa para se configurar como um mecanismo estratégico de promoção da motivação, da produtividade e da aprendizagem organizacional, contribuindo para a consolidação de culturas institucionais mais eficazes e adaptativas.

4.2.2 Técnicas estruturadas de feedback

No contexto organizacional contemporâneo, técnicas estruturadas de *feedback* têm ganhado destaque por sua capacidade de promover comunicação clara, reduzir ambiguidade e fortalecer o desenvolvimento profissional. Segundo **Moraes (2024)**, abordagens como o *framework* TRIPLO A, que integra metacognição, autorregulação da aprendizagem e *feedback* formativo, demonstram eficácia na promoção de ambientes colaborativos e na construção de sentido compartilhado entre gestores e colaboradores.

No contexto organizacional contemporâneo, técnicas estruturadas de *feedback* têm se destacado por sua capacidade de promover comunicação clara, reduzir ambiguidade e fortalecer o desenvolvimento profissional. Segundo **Cristofari e Irala (2022)**, abordagens como o *feedback* dialógico e o *feedback* entre pares favorecem a construção de ambientes colaborativos e a autorregulação da aprendizagem. Essas práticas contribuem para o alinhamento de expectativas e o fortalecimento da cultura organizacional.

Além disso, **Moraes (2024)** propõe o *framework* TRIPLO A como uma abordagem formativa que integra metacognição, escuta ativa e *feedback* sistemático, demonstrando eficácia na promoção de ambientes de aprendizagem contínua. Tais estratégias, quando aplicadas com consistência e sensibilidade, tornam o *feedback* um instrumento essencial para a sustentabilidade das relações de trabalho.

4.2.3 Abordagens comunicacionais

A forma como o *feedback* é comunicado exerce influência direta sobre sua recepção e os efeitos emocionais que desencadeia nos interlocutores. A literatura científica aponta que práticas comunicacionais pautadas na escuta ativa e na empatia favorecem a aceitação do *feedback* e reduzem resistências, sobretudo em contextos educacionais e profissionais que valorizam o diálogo e o respeito mútuo (**Ramalho; Rocha; Lopes, 2020**).

A comunicação empática, centrada em comportamentos observáveis e desvinculada de julgamentos pessoais, é considerada um elemento essencial para a preservação dos vínculos interpessoais e para a promoção do desenvolvimento mútuo entre os envolvidos (Cotta Filho *et al.*, 2020). Nesse sentido, o *feedback* eficaz transcende a mera correção de condutas, configurando-se como uma prática relacional que demanda sensibilidade, intencionalidade pedagógica e compromisso ético.

4.2.4 Feedbacks múltiplos e justiça percebida

O *feedback* de múltiplas fontes (*Multisource Feedback – MSF*) tem sido reconhecido como uma estratégia eficaz para aumentar a objetividade e a justiça percebida nos processos de avaliação. Segundo Moreno, Santos e Pais (2021), essa abordagem permite integrar diferentes perspectivas de pares, gestores e subordinados, promovendo maior transparência, engajamento e alinhamento estratégico.

4.2.5 Requisitos para uma cultura de feedback saudável

A consolidação de uma cultura organizacional orientada ao *feedback* contínuo exige a implementação de práticas estruturadas que promovam a comunicação transparente, o desenvolvimento profissional e o fortalecimento dos vínculos interpessoais. Conforme argumentam Cristofari e Irala (2022), estratégias como o *feedback* dialógico e entre pares favorecem a colaboração e estimulam a autorregulação da aprendizagem, contribuindo para o alinhamento de expectativas e para a construção de relações profissionais mais éticas e sustentáveis.

Moraes (2025) propõe o *framework* TRIPLA A como uma abordagem formativa que integra escuta ativa, metacognição e *feedback* sistemático, demonstrando potencial para transformar o *feedback* em um instrumento de crescimento mútuo, e não de punição. A adoção sistemática dessas práticas favorece mudanças culturais significativas, ampliando o engajamento dos colaboradores e fortalecendo a confiança nas relações organizacionais.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral compreender os impactos emocionais decorrentes de um *feedback* inadequado no ambiente organizacional e como esses efeitos influenciam o desenvolvimento profissional e o desempenho dos colaboradores.

Com base na revisão bibliográfica realizada, foi possível identificar que o *feedback*, embora amplamente reconhecido como uma ferramenta estratégica de gestão de pessoas, pode gerar efeitos adversos quando aplicado sem empatia, preparo ou clareza comunicacional.

As evidências analisadas demonstraram que devolutivas mal estruturadas estão associadas a reações emocionais negativas como ansiedade, frustração, apatia, ressentimento e tristeza profunda. Essas emoções comprometem o bem-estar psicológico dos profissionais, afetando diretamente sua autoestima, motivação, produtividade e engajamento. Em casos mais críticos, essas experiências podem contribuir para o desenvolvimento de quadros de exaustão emocional e *burnout*,

especialmente quando não há suporte institucional ou preparo adequado por parte da liderança.

Além disso, constatou-se que o *feedback* é comunicado, incluindo o contexto, a linguagem utilizada e a postura do emissor, e exerce influência significativa sobre a receptividade da mensagem e a qualidade das relações interpessoais no trabalho. A ausência de inteligência emocional e de práticas comunicacionais conscientes por parte dos gestores intensifica os impactos negativos, gerando ambientes organizacionais hostis e pouco colaborativos.

Diante desse cenário, foram identificadas estratégias eficazes para a condução do *feedback*, como o uso de técnicas estruturadas (TRIPLO A, WRAP, SSC), a valorização da escuta ativa, a preparação prévia com dados objetivos e a escolha de ambientes adequados para o diálogo. Tais práticas contribuem para transformar o *feedback* em um instrumento de desenvolvimento mútuo, promovendo uma cultura organizacional mais saudável, ética e orientada à aprendizagem.

Embora a pesquisa tenha alcançado seus objetivos teóricos, é importante reconhecer suas limitações, especialmente pela ausência de dados empíricos que permitam validar diretamente as relações discutidas. Recomenda-se que futuras investigações adotem abordagens metodológicas complementares, como estudos de campo, entrevistas e análises longitudinais, a fim de aprofundar a compreensão dos efeitos emocionais do *feedback* e a eficácia das estratégias comunicacionais propostas.

Por fim, reforça-se a importância de consolidar uma cultura organizacional que valorize o *feedback* como ferramenta de crescimento humano e profissional. A promoção de ambientes emocionalmente saudáveis depende, em grande medida, da adoção de práticas de gestão pautadas na empatia, no respeito e na valorização do potencial dos colaboradores, contribuindo para a sustentabilidade e a competitividade das organizações contemporâneas.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, Rafaela Sörensen; CABRAL, Patrícia Martins Fagundes; FREITAS, José Carlos da Silva; PÖTTKER, Daniel. Política de gestão de pessoas como promotora da saúde física e mental no trabalho. *Diálogo*, Canoas, v. 53, 2024. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscador.html?task=detalhes&id=W4402364263>. Acesso em: 17 ago. 2025.

ANDRADE, M. A. *Feedback organizacional e saúde emocional: uma análise dos impactos da comunicação no ambiente de trabalho*. *Revista Brasileira de Psicologia Organizacional*, v. 26, n. 2, p. 45–60, 2020.

ARAÚJO, Maria Eduarda Souza; ROTHSTEIN, June. O feedback como ferramenta motivacional nas organizações: como este instrumento pode influenciar as relações de trabalho. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, [S.] l., 2021. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacional-nas-organicoes>. Acesso em: 28 jul. 2025.

ARAÚJO, S. M. O papel do feedback na relação da gestão por objetivos com o desempenho no trabalho: revisão sistemática de literatura. 2021. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) – Instituto Universitário ISPA, Lisboa, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ispa.pt/entities/publication/b5cd680a-1a01-4ae4-8679-9fd49032fa85>. Acesso em: 28 jul. 2025.

BELSCHAK, Frank D.; DEN HARTOG, Deanne N. Consequences of positive and negative feedback: The impact on emotions and extra-role behaviors. ***Applied Psychology: An International Review***, v. 58, n. 2, p. 274–303, 2009. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/2009-07958-00>. Acesso em: 28 jul. 2025.

CAVALCANTE, Livia Teixeira Canuto; OLIVEIRA, Adélia Augusta Souto de. Métodos de revisão bibliográfica nos estudos científicos. ***Psicologia em Revista***, Belo Horizonte, v. 26, n. 1, p. 83–102, jan./abr. 2020. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1677-11682020000100006&script=sci_abstract. Acesso em: 28 jul. 2025.

COELHO, M. B.; FRAGOSO, E. J. N.; SANTIAGO, A. M. S.; PINHEIRO, F. A. Gestão de pessoas e sustentabilidade: aspectos empíricos e práticos. ***Revista de Psicologia***, v. 14, n. 51, p. 349–365, 2020. DOI: 10.14295/online.v14i51.2582. Disponível em: <https://online.emnuvens.com.br/id/article/view/2582>. Acesso em 28 jul. 2025.

COTTA FILHO, Cezar Kayzuka et al. Cultura, ensino e aprendizagem da empatia na educação médica: scoping review. ***Interface - Comunicação, Saúde, Educação***. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/icse/a/BVCVCQmsbC7ZZfT3kJR5Xjj/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 28 jul. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1590/Interface.180567>

CRISTOFARI, Anna Laura Kerkhoff; IRALA, Valesca Brasil. Feedbacks e autorregulação da aprendizagem no ensino superior: uma revisão de escopo. ***Revista Teias***, Rio de Janeiro, v. 23, p. 414–433, 2022. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revistateias/article/download/64326/43978>. Acesso em: 28 jul. 2025.

DANTAS JALES, Renata; SILVA, Francisca Vilela da; PEREIRA, Ivoneide Lucena; GOMES, Anna Luiza Castro; NOGUEIRA, Jordana de Almeida; ALMEIDA, Sandra Aparecida de. **A auriculoterapia no controle da ansiedade e do estresse.** ***Enfermería Global***, Murcia, v. 20, n. 62, p. 345–389, 2021. Disponível em: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1695-61412021000200011&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 28 jul. 2025.

DA SILVA, Tiago Manuel Horta Reis. ***Cultivating Emotionally Intelligent Leadership: Strategies for Enhancing Authentic Engagement and Organisational Impact***. ResearchGate, 2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/385915441_Cultivating_Emotionally_Intelligent_Leadership_Strategies_for_Enhancing_Authentic_Engagement_and_Organisational_Impact. Acesso em: 28 jul. 2025.

DE SOUZA, R. M. Liderança relacional e clima organizacional: uma abordagem multidirecional. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Brasília, v. 21, n. 1, p. 89–104, jan./abr. 2021. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572021000100007. Acesso em: 28 jul. 2025.

FIORENTIN, Bruna Eduarda; STEFANO, Sílvio Roberto; SANTOS, Juliana de Souza. Engajamento no trabalho: análise bibliométrica da produção científica internacional. *Revista Gestão em Análise*, v. 9, n. 1, 2020. Disponível em: <https://periodicos.unichristus.edu.br/gestao/article/view/261>. Acesso em: 17 ago. 2025.

FREIRE, José Roberto de Souza; CASTRO, Adriana Domingues Marques de; KUBO, Edson Keyso de Miranda; OLIVA, Eduardo de Camargo; ROCHA SOAR, Darticléia Almeida Sampaio da. Liderança coletiva: proposta de escala de autoavaliação. *Revista de Carreiras e Pessoas*, São Paulo, v. 5, n. 1, 2023. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscador.html?task=detalhes&id=W1777783212>. Acesso em: 17 ago. 2025.

GRANDEY, A. A. Emotional regulation in the workplace: a new way to conceptualize emotional labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, Washington, v. 5, n. 1, p. 95–110, 2000. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/record/1999-15533-009>. Acesso em: 30 jul. 2025.

GUERRA, Arthur. Precisamos redefinir a nossa relação com a produtividade. *Forbes Brasil*, São Paulo, 15 out. 2024. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbessaude/2024/10/arthur-guerra-precisamos-redefinir-a-nossa-relacao-com-a-produtividade/>. Acesso em: 28 jul. 2025.

GUERRA, R. Feedback organizacional e saúde emocional: impactos da comunicação no ambiente de trabalho. *Revista GESec: Gestão e Secretariado*, v. 15, n. 6, p. 1–18, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3987>. Acesso em: 28 jul. 2025.

HIRSCHLE, A. L.; GONDIM, S. M. G. Práticas de feedback e saúde emocional no trabalho: uma análise crítica. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Belo Horizonte, v. 20, n. 2, p. 123–134, 2020. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/3994/399464983007/html/>. Acesso em: 28 jul. 2025.

HIRSCHLE, Ana Lucia Teixeira; GONDIM, Sônia Maria Guedes. Estresse e bem-estar no trabalho: uma revisão de literatura. *Ciência & Saúde Coletiva*, Rio de Janeiro, v. 25, n. 7, p. 2721–2736, jul. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/7rhP4hgWgcspPms5BxRVjfs/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 28 jul. 2025.

LOIOLA, Elisabeth; LIMA, Bruno Correia. Aprendizagem individual, aprendizagem de grupo, aprendizagem organizacional e desempenho de IES e docentes. *Revista CCSA*, v. 21, n. 38, 2024. Disponível em:

<https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscador.html?task=detalhes&id=W4405713244>. Acesso em: 17 ago. 2025.

LÖSCH, S.; RAMBO, C. A.; FERREIRA, J. L. A pesquisa exploratória na abordagem qualitativa em educação. *Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação*, v. 18, publicação contínua, e023141, 2023. Disponível em: <https://periodicos.fclar.unesp.br/iberoamericana/article/view/17958>. Acesso em: 28 jul. 2025.

LUNETTA, A. de; GUERRA, R.; STROPARO, T. R.; COSTA, M.; CASTRO JÚNIOR, F. P.; LACERDA JÚNIOR, O. S.; BRASIL, M. M.; CAMBA, M. Pesquisa qualitativa e seus fundamentos na investigação científica. *Revista GESec: Gestão e Secretariado*, v. 15, n. 7, p. 1–20, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/download/4019/2531/12728>. Acesso em: 28 jul. 2025.

MORAES, Alan de Jesus Pires de. *TRIPLO A: proposta de um framework de avaliação formativa para o ensino superior sob a lente da metacognição e do feedback*. SciELO Preprints, [s. l.], 2024. Disponível em: <https://preprints.scielo.org/index.php/scielo/preprint/view/12448>. Acesso em: 28 jul. 2025.

MOREIRA, D. S.; RODRIGUES, A. C. Gestão por competências como estratégia para a sustentabilidade organizacional. *Revista de Administração da UFSM*, Santa Maria, v. 16, n. 2, p. 345–362, abr./jun. 2023. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/374221721_GESTAO_POR_COMPETENCIAS_COMO_FERRAMENTA ESTRATEGICA PARA_MANTER_A_SUSTENTABILIDADE_ORGANIZACIONAL. Acesso em: 28 jul. 2025.

MOREIRA, Daiany Alves Araújo; RODRIGUES, D. Gestão por competências como ferramenta estratégica para manter a sustentabilidade organizacional. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, São Paulo, v. 17, n. 9, 2023. Disponível em: <https://www.periodicos.capes.gov.br/index.php/acervo/buscador.html?task=detalhes&id=W4387047520>. Acesso em: 17 ago. 2025.

MORENO, Mariana Lobo; SANTOS, Nuno Rebelo dos; PAIS, Leonor Maria. Investigação empírica sobre feedback de múltiplas fontes na avaliação de desempenho: revisão de literatura. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, Brasília, v. 21, n. 4, p. 509–525, out./dez. 2021. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?pid=S1984-66572021000400009&script=sci_abstract. Acesso em: 28 jul. 2025.

MORENO, Mariana Lobo; SANTOS, Nuno Rebelo dos; PAIS, Leonor Maria. *Empirical research on multisource feedback in performance appraisal: a literature review*. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, São Paulo, v. 21, n. 4, p. 1739–1749, 2021. Disponível em: <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v21n4/v21n4a09.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2025.

MULANGUE, José. A importância do feedback construtivo para o desenvolvimento de habilidades nas empresas. **Revista Gestão e Conhecimento**, v. 18, n. 2. 2024. Disponível em: <file:///C:/Users/jocri/Downloads/010+GC.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2025.

NEGRÃO, Keila Regina Mota; GOMES, Sérgio Castro; CARVALHO, Mário; EMMENDOERFER, Magnus. Integração entre sustentabilidade e gestão estratégica para criação de valor empresarial. **Perspectiva: Humanas**, 10 abr. 2025. Disponível em: <https://humanas.blog.scielo.org/blog/2025/04/10/integracao-entre-sustentabilidade-e-gestao-estrategica-para-criacao-de-valor-empresarial/>. Acesso em: 17 ago. 2025.

NEGRÃO, Keila Regina Mota; GOMES, Sérgio Castro; CARVALHO, Mário; EMMENDOERFER, Magnus. Integração entre sustentabilidade e gestão estratégica para criação de valor empresarial. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 28, n. 6, 2024. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/7Wv6MjWz7Zwz6bwzBJpRhCB/>. Acesso em: 17 ago. 2025.

NOVAES, M. C. S.; SILVA, R. M.; LIMA, F. J. Estilos de liderança e bem-estar subjetivo: uma análise em organizações brasileiras. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 20, n. 2, p. 145–160, 2020. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572020000200006. Acesso em: 28 jul. 2025.

OLIVEIRA, Carolina Jorge Paulo de. **O papel do feedback na relação da gestão por objetivos com o desempenho no trabalho: revisão sistemática de literatura**. 2022. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e das Organizações) – Instituto Universitário ISPA, Lisboa. Disponível em: <https://repositorio.ispa.pt/bitstream/10400.12/8837/1/25869.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2025.

OLIVEIRA, Ângela M. de; SANTOS, G. R. dos; SILVA, L. L. P. da; DIMARÃES, C. C. de S. O USO DA INTELIGÊNCIA EMOCIONAL COMO UMA HABILIDADE PARA O AMBIENTE DE TRABALHO. **Revista Contemporânea. [S.] l.**, v. 4, n. 10, p. e6211, 2024. Disponível em: <https://ojs.revistacontemporanea.com/ojs/index.php/home/article/view/6211>. Acesso em: 23 ago. 2025.

PAZIO ROSSITER, Monika; BALE, Richard. Cultural and linguistic dimensions of feedback: a model of intercultural feedback literacy. **Innovations in Education and Teaching International**, London, v. 60, n. 3, p. 368–378, 2023. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/14703297.2023.2175017>. Acesso em: 28 jul. 2025.

PROSCI. Best practices in change management – 11th edition. Fort Collins: Prosci, 2020. Disponível em: <https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-best-practices>. Acesso em: 28 jul. 2025.

RAMALHO, Henrique; ROCHA, João; LOPES, Alexandra. **Interações aluno-professor: percepções sobre o feedback pedagógico**. *Psicologia em Pesquisa*,

Juiz de Fora, v. 14, n. 1, p. 1–12, 2020. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1982-12472020000100006. Acesso em: 28 jul. 2025.

RONCARELLI, M. C.; STECANELA, N. M. Tendências emergentes e referenciais analíticos na pesquisa educacional: contribuições da abordagem qualitativa exploratória. **Revista Tempos e Espaços em Educação**, v. 16, n. 39, p. 1–20, 2023. Disponível em: <https://seer.ufs.br/index.php/revtee/article/view/18491>. Acesso em: 28 jul. 2025.

SANT'ANNA, A. S.; PASCHOAL, T.; GOSENDO, J. L. M. Bem-estar no trabalho: relações com estilos de liderança e suporte organizacional. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 13, n. 3, p. 117–146, 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/bpBMM9q5FhvN4B7B8YXzBCd/abstract/?lang=pt>. Acesso em 28 jul. 2025.

SGARBOSSA, M.; Contribuições das práticas de gestão de pessoas para o florescimento no trabalho: uma revisão integrativa (2011–2021). **Revista Gestão e Desenvolvimento**, Passo Fundo, v. 20, n. 1, p. 101–129, jan./jun. 2023. Disponível em: <https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/3166/3154>. Acesso em: 28 jul. 2025.

SANTOS FILHA, Antônia Lopes dos; LIMA, Francisco Valdivino Rocha; OLIVEIRA, Jessyk Fernanda de Sousa Rosa; CARVALHO, Nilmara da Silva. Gestão de recursos humanos, comunicação organizacional e alinhamento estratégico: proposição de um modelo teórico. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 8, 2021. Disponível em: <file:///C:/Users/jocri/Downloads/dorlivete,+e22710817224.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2025.

SILVA, Larissa Emanuelli Ribeiro da. **O papel da gestão estratégica de pessoas na era da transformação digital**. Revista FT, v. 28, 2024. Disponível em: <https://revistaft.com.br/o-papel-da-gestao-estrategica-de-pessoas-na-era-da-transformacao-digital/>. Acesso em: 28 jul. 2025.

VACCHI, Carolina dos Santos. *Feedback não violento: o uso da comunicação não-violenta no feedback organizacional*. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Relações Públicas) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://bdta.abcd.usp.br/item/003056204>. Acesso em: 28 jul. 2025.

WARRILOW, G. D.; JOHNSON, D. A.; EAGLE, L. M. *The effects of feedback modality on performance*. **Journal of Organizational Behavior Management**, v. 40, n. 3–4, p. 233–248, 2020. Disponível em: https://johnsonresearchlab.com/publications/2020WarrilowJohnsonEagle_FeedbackModality.pdf. Acesso em: 28 jul. 2025.