REVISTA TÓPICOS
ISSN 2965-6672 | Qualis A2

PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE FEEDBACK COMO FERRAMENTA DE APOIO AO CLIMA ORGANIZACIONAL EM UMA LOJA DE VAREJO DE COSMÉTICOS

PROPOSAL FOR STRUCTURING THE FEEDBACK PROCESS AS A TOOL TO SUPPORT ORGANIZATIONAL CLIMATE IN A COSMETICS RETAIL STORE

Ciências Humanas, Ciências Sociais Aplicadas • 06/11/2026

REGISTRO DOI: 10.70773/revistatopicos/793921754

Fillemon Sanvito Florencio de Mello[1]

Rafaelly Saragosa Fernandes[2]

Marcel Dancini Rodrigues[3]

RESUMO

A consultoria acadêmica foi desenvolvida em uma loja de varejo de cosméticos localizada em Cornélio Procópio, Paraná, com o objetivo de estruturar e padronizar o processo de feedback e apoiar a comunicação interna e o desenvolvimento profissional. O diagnóstico situacional foi realizado por meio de questionário com 24 colaboradores e revelou que 58,3% percebiam as sessões formais de feedback como raras, enquanto 41,7% classificaram a comunicação entre liderança e equipe como insatisfatória. Com base nos dados, foram organizados formulários e diretrizes de feedback, um cronograma de encontros, um modelo de Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) e instrumentos de monitoramento. Os materiais foram apresentados e disponibilizados à gestão da Bella Center Cosméticos. Em razão do período disponível, não houve aplicação continuada do processo nem avaliação posterior de seus efeitos sobre o clima organizacional, o desempenho ou a retenção de colaboradores. Como resultado, a consultoria entregou um conjunto estruturado de instrumentos para apoiar a futura implantação e o acompanhamento do feedback na empresa.

Palavras-chave: feedback estruturado; gestão de pessoas; clima organizacional; comunicação interna.

ABSTRACT

This academic consulting project was conducted at a cosmetics retail store in Cornélio Procópio, Paraná, with the aim of structuring and standardizing the feedback process and supporting internal communication and employee development. An organizational diagnosis based on a questionnaire answered by 24 employees showed that 58.3% perceived formal feedback meetings as rare and 41.7% considered communication between managers and

employees unsatisfactory. Based on these findings, the project developed feedback forms and guidelines, a schedule template, an Individual Development Plan (IDP) template, and monitoring tools. The materials were presented and delivered to Bella Center Cosméticos management. Due to the time available, the tools were not applied continuously and their effects on organizational climate, performance, or employee retention were not assessed. The main outcome was a structured set of tools to support future implementation and monitoring of feedback practices.
Keywords: structured feedback; people management; organizational climate; internal communication.

1. INTRODUÇÃO

No contexto corporativo contemporâneo, a sustentabilidade econômica e a competitividade das organizações estão diretamente relacionadas à estabilidade e à qualidade de seus recursos humanos. Em um mercado de trabalho cada vez mais dinâmico, a gestão de pessoas enfrenta dois desafios centrais e interdependentes: o aumento da eficiência no desempenho operacional e a retenção de talentos estratégicos. No comércio varejista, essa realidade apresenta-se cada vez mais sensível, uma vez que, o desempenho dos colaboradores influencia diretamente a experiência do cliente, o suporte às operações e a criação de valor para o negócio.

A comunicação interna aliada ao feedback contínuo assume um papel estratégico nas organizações. A efetividade do feedback, contudo, depende também de sua estruturação e da qualidade de sua condução. Práticas informais, esporádicas ou predominantemente punitivas tendem a gerar ruídos de comunicação, insegurança e desmotivação. Em contrapartida, um

processo de feedback estruturado, baseado em critérios claros de avaliação, periodicidade definida, diálogo bilateral e foco no desenvolvimento, oferece ao colaborador maior clareza sobre seu desempenho e suas prioridades. Ao compreender suas forças e seus pontos de melhoria, o profissional pode aperfeiçoar seu desempenho e desenvolver o sentimento de valorização e pertencimento, fatores fundamentais para a sua permanência na organização.

A presente pesquisa foi desenvolvida na Bella Center Cosméticos, que atua na comercialização de cosméticos, móveis para salão e semijoias e mantém unidade em Cornélio Procópio (PR), inaugurada em 2018. Segundo as informações reunidas na consultoria, a organização manifestou preocupações com a rotatividade de pessoal, embora não tenham sido apuradas taxas de desligamento. Essa demanda orientou a análise das práticas de comunicação, liderança e devolutiva sobre o trabalho realizado.

Diante dessa realidade observada na organização, formulou-se a seguinte questão norteadora para este diagnóstico: Como a estruturação do processo de feedback pode contribuir para a melhoria do clima organizacional na empresa Bella Center em Cornélio Procópio - PR?

O objetivo geral foi estruturar e disponibilizar à gestão da empresa uma proposta padronizada de feedback capaz de apoiar a comunicação interna e o acompanhamento do desenvolvimento profissional. Especificamente, buscou-se diagnosticar a percepção dos colaboradores, identificar prioridades de melhoria, desenvolver instrumentos de registro e acompanhamento e propor indicadores para futura avaliação da intervenção.

Justifica-se o estudo pela importância das relações entre liderança e equipe no comércio varejista e pela possibilidade de transformar orientações pontuais em uma rotina documentada de escuta, reconhecimento e aperfeiçoamento. O artigo apresenta os fundamentos teóricos, os procedimentos do diagnóstico, os resultados obtidos e os instrumentos de intervenção efetivamente elaborados, diferenciando as entregas documentais dos impactos ainda não avaliados.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA OU REVISÃO DA LITERATURA

2.1. Gestão Estratégica de Pessoas e Desenvolvimento Humano

As transformações no ambiente organizacional têm exigido das empresas uma postura cada vez mais estratégica em relação à gestão de seus colaboradores. Em um cenário marcado pela competitividade, pelas constantes mudanças e pela necessidade de inovação, as pessoas deixaram de ser vistas apenas como recursos operacionais e passaram a ser reconhecidas como um dos principais fatores para o alcance dos objetivos organizacionais. Nesse contexto, a Gestão Estratégica de Pessoas busca alinhar o desenvolvimento dos colaboradores às estratégias da organização, promovendo condições para que o desempenho individual contribua para os resultados coletivos.

Essa realidade reforça a importância da Gestão Estratégica de Pessoas como instrumento capaz de transformar ações pontuais em processos organizados de desenvolvimento. De acordo com Chiavenato (2020), os colaboradores devem ser compreendidos como parceiros estratégicos da organização, contribuindo com seus conhecimentos, competências e capacidades para o alcance dos

objetivos empresariais. Sob essa perspectiva, desenvolver pessoas deixa de representar apenas uma atividade operacional do setor de recursos humanos e passa a constituir uma decisão estratégica, capaz de fortalecer o desempenho organizacional e preparar a empresa para enfrentar novos desafios.

Em complemento, Dutra (2016) apresenta a gestão de pessoas como um conjunto de processos que deve considerar tanto as necessidades das organizações quanto às expectativas de desenvolvimento dos profissionais. Essa abordagem reforça que investir no desenvolvimento humano não significa apenas oferecer treinamentos ou capacitações esporádicas, mas também estruturar práticas gerenciais que possibilitem acompanhar a evolução dos colaboradores, reconhecer suas competências e estabelecer oportunidades de aperfeiçoamento profissional.

Nesse sentido, organizações que adotam práticas sistemáticas de desenvolvimento podem criar condições favoráveis ao fortalecimento de suas capacidades organizacionais e ao alinhamento entre os objetivos individuais e coletivos. Para Ulrich et al. (2012), a atuação estratégica da área de recursos humanos deve considerar as necessidades do negócio e dos diferentes públicos envolvidos, contribuindo para a construção de capacidades organizacionais e para a execução da estratégia empresarial. Essa compreensão torna-se especialmente relevante para a realidade observada na Bella Center Cosméticos, uma vez que o diagnóstico evidenciou a necessidade de estruturar mecanismos que possibilitem acompanhar, orientar e desenvolver os colaboradores de maneira mais consistente.

2.2. Feedback Estruturado, Comunicação e Aprendizagem

Diante desse cenário, torna-se necessário compreender o feedback como uma ferramenta capaz de transformar orientações cotidianas em um processo estruturado de desenvolvimento. Na literatura, o feedback é compreendido como um processo de comunicação por meio do qual são compartilhadas informações sobre desempenho, comportamentos e resultados, com o objetivo de orientar melhorias, reforçar práticas positivas e favorecer a aprendizagem contínua. À luz da abordagem de gestão de pessoas apresentada por Chiavenato (2020), a estruturação dessa prática pode contribuir para tornar mais claras as responsabilidades, expectativas e objetivos organizacionais, fortalecendo a relação entre gestores e colaboradores.

Entretanto, apenas realizar feedbacks não garante resultados positivos. A literatura demonstra que sua efetividade depende de fatores relacionados ao conteúdo das informações e à forma como a atenção do colaborador é direcionada. Kluger e DeNisi (1996), por meio de uma meta-análise e da proposição da Feedback Intervention Theory (FIT), identificaram que, embora as intervenções de feedback tenham apresentado efeitos positivos sobre o desempenho, em média, uma parcela significativa produziu resultados negativos. Segundo os autores, a efetividade dessas intervenções tende a diminuir quando a atenção se desloca da execução das tarefas para aspectos relacionados à autoavaliação pessoal. Dessa forma, o estudo reforça a importância de orientações direcionadas às atividades e aos aspectos concretos do desempenho, evitando avaliações centradas exclusivamente em características individuais.

Além da qualidade das informações transmitidas, o ambiente organizacional em que o feedback ocorre também merece atenção.

Steelman, Levy e Snell (2004) desenvolveram e validaram a Feedback Environment Scale, instrumento destinado à avaliação de características do ambiente de feedback, considerando aspectos relacionados às fontes e à qualidade das informações oferecidas aos colaboradores. Essa abordagem evidencia a importância de compreender o feedback como parte de um contexto mais amplo de comunicação, no qual a credibilidade das lideranças, a disponibilidade das informações e as oportunidades de interação constituem elementos relevantes para a gestão do desenvolvimento profissional.

Da mesma forma, Ashford, Blatt e VandeWalle (2003), ao revisarem pesquisas sobre a busca por feedback nas organizações, destacam que os colaboradores podem procurar informações sobre seu desempenho por diferentes motivações, incluindo o alcance de objetivos profissionais e a preocupação com sua imagem no ambiente de trabalho. Complementando essa perspectiva, Anseel et al. (2015), por meio de uma revisão meta-analítica, identificaram que características como a orientação para a aprendizagem, a qualidade das relações profissionais e o estilo de liderança transformacional apresentam associações positivas com o comportamento de buscar feedback. Esses estudos demonstram a importância de considerar não apenas a transmissão das orientações pela liderança, mas também as condições que favorecem a participação ativa dos colaboradores nesse processo.

A qualidade do feedback também depende das condições para que os colaboradores exponham dificuldades e participem das decisões sobre seu desenvolvimento. Nesse contexto, Edmondson (2018) discute a segurança psicológica como condição para compartilhar ideias, reconhecer erros e manifestar opiniões sem temor de

constrangimentos interpessoais. Essa perspectiva sustenta a necessidade de espaços regulares de diálogo, e não apenas de avaliações unilaterais.

2.3. Desempenho Organizacional e Retenção

Entre as principais contribuições do feedback estruturado, destaca-se sua relação com o desenvolvimento do desempenho profissional. Quando os colaboradores recebem orientações claras, objetivas e periódicas sobre suas atividades, criam-se condições para que compreendam melhor as expectativas da organização, identifiquem oportunidades de aperfeiçoamento e direcionem seus esforços para os resultados esperados. Segundo Aguinis (2019), a gestão do desempenho deve ser compreendida como um processo contínuo, envolvendo a definição de objetivos, o acompanhamento dos resultados e o desenvolvimento das competências individuais e coletivas. Dessa forma, o feedback constitui um dos instrumentos que podem apoiar a orientação e o aperfeiçoamento profissional ao longo desse processo.

Outro aspecto relevante refere-se à relação entre a atuação das lideranças, o engajamento e a retenção de talentos. A qualidade das relações profissionais e a percepção de valorização dos colaboradores representam fatores importantes para a construção de um ambiente organizacional favorável. Nesse sentido, o relatório State of the Global Workplace, publicado pela Gallup (2023), destaca a influência dos gestores sobre o engajamento das equipes e apresenta resultados de programas de capacitação gerencial associados a melhorias no engajamento e à redução da rotatividade de funcionários. Esses resultados reforçam a importância do

desenvolvimento das lideranças, embora não permitam atribuir tais benefícios exclusivamente à realização de sessões de feedback.

O feedback pode ser um componente relevante de políticas de desenvolvimento, mas seus resultados não devem ser presumidos. A identificação de efeitos na satisfação, no desempenho ou na permanência dos profissionais exige acompanhar a aplicação dos instrumentos, aferir indicadores posteriores e considerar outros fatores que influenciam o ambiente de trabalho. Essa precaução orienta a interpretação dos resultados do presente estudo.

3. METODOLOGIA

O trabalho corresponde a uma consultoria acadêmica aplicada, com diagnóstico situacional de caráter descritivo, fundamentado em dados quantitativos de percepção dos colaboradores e na organização de uma proposta de intervenção gerencial. O campo de estudo foi a unidade da Bella Center Cosméticos em Cornélio Procópio (PR). Inicialmente foram realizadas conversas de levantamento e delimitação das dificuldades, seguidas da pesquisa com os funcionários e da elaboração dos instrumentos de gestão.

O diagnóstico situacional foi realizado por meio de um questionário on-line, elaborado no Google Forms e direcionado aos colaboradores da matriz da empresa Bella Center Cosméticos, localizado no município de Cornélio Procópio, Paraná. A pesquisa contemplou todos os 24 colaboradores da unidade que não ocupavam cargos de gerência, obtendo-se a participação integral desse grupo, correspondente a uma taxa de resposta de 100% do público-alvo. Os quatro integrantes da gerência não participaram do levantamento, uma vez que a pesquisa foi direcionada à percepção dos

colaboradores sobre as práticas de comunicação, liderança e feedback. As respostas obtidas foram utilizadas como base para as frequências e os percentuais apresentados, permitindo identificar aspectos relacionados à comunicação interna, ao acompanhamento profissional e à frequência e qualidade das práticas de feedback. Dessa forma, os resultados representam a percepção da totalidade dos colaboradores não gerenciais da unidade no período investigado.

O questionário foi elaborado pelos autores e disponibilizado por meio do Google Forms. Investigou abertura ao diálogo, qualidade da comunicação, clareza e efeitos das orientações da liderança, frequência e características das sessões de feedback e atenção ao desenvolvimento profissional. Litwin e Stringer (1968) foram mencionados como referência conceitual para o instrumento, sem que se tenha aplicado integralmente uma escala validada desses autores. O diagnóstico considerou as questões fechadas sistematizadas no TCC.

As respostas foram consolidadas mediante frequências absolutas e percentuais, calculados a partir dos 24 participantes, sem procedimentos de inferência estatística. Para a interpretação, as respostas foram relacionadas às necessidades de padronização, periodicidade dos encontros e desenvolvimento profissional. A partir do diagnóstico, os autores elaboraram matriz SWOT, Estrutura Analítica do Projeto (EAP), plano 5W2H, cronograma de Gantt, formulários, diretrizes de feedback, agenda de reuniões, Plano de Desenvolvimento Individual (PDI) e indicadores de monitoramento.

O projeto distinguiu três etapas: (a) diagnóstico da situação inicial; (b) desenvolvimento e entrega dos instrumentos à gestão; e (c)

implantação e avaliação posterior, reservadas à continuidade pela organização. A execução acadêmica contemplou as duas primeiras etapas. Não se realizaram ciclos continuados de feedback, preenchimento individualizado dos PDIs nem reaplicação do questionário. Consequentemente, os dados não permitem inferir causalidade ou mensurar impacto da proposta sobre o clima organizacional, o desempenho comercial ou a rotatividade.

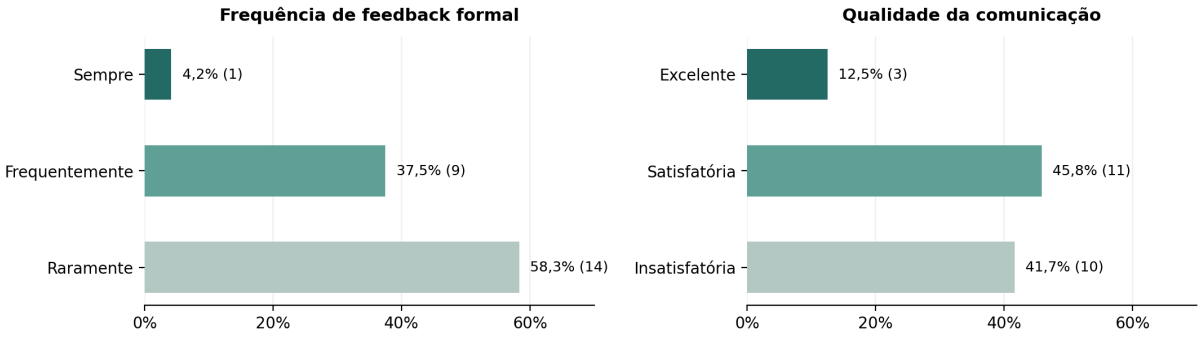
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES OU ANÁLISE DOS DADOS

4.1. Diagnóstico da Comunicação e das Práticas de Feedback

O diagnóstico evidenciou contrastes entre manifestações favoráveis à comunicação e fragilidades na regularidade de acompanhamento. Na abertura para opiniões, dúvidas e sugestões, 20 dos 24 respondentes (83,3%) assinalaram “sempre” ou “frequentemente”, enquanto quatro (16,7%) indicaram “raramente”. Em contrapartida, dez participantes (41,7%) avaliaram a comunicação entre líderes e colaboradores como insatisfatória, ao passo que onze (45,8%) a classificaram como satisfatória e três (12,5%) como excelente.

A frequência das sessões formais de feedback constituiu o principal ponto de atenção: catorze participantes (58,3%) relataram que esses encontros ocorrem raramente, nove (37,5%) frequentemente e um (4,2%) sempre. A distribuição sugere uma rotina de acompanhamento percebida de modo desigual pelos funcionários. Como se trata de respostas individuais e descritivas, o resultado não demonstra, isoladamente, quais fatores ocasionaram essa situação.

Figura 1. Frequência percebida de feedback formal e avaliação da comunicação (n = 24).



Fonte: Dados da pesquisa (2026), reorganizados para este artigo.

Os resultados referentes às orientações da liderança reforçam a necessidade de acompanhamento. A percepção de baixa frequência ("raramente") foi indicada por sete participantes (29,2%) na clareza das orientações, sete (29,2%) na autonomia, oito (33,3%) na assertividade e oito (33,3%) na desenvoltura. Em relação à atenção da liderança ao desenvolvimento profissional, oito colaboradores (33,3%) também selecionaram "raramente".

Tabela 1. Indicadores selecionados do diagnóstico situacional (n = 24).

Indicador	Frequência	Percentual
Feedback formal percebido como raro	14 de 24	58,3%
Comunicação avaliada como insatisfatória	10 de 24	41,7%
Atenção ao desenvolvimento considerada rara	8 de 24	33,3%
Clareza das orientações percebida como rara	7 de 24	29,2%
Reconhecimento dos aspectos positivos sempre/frequentemente	19 de 24	79,2%
Oportunidade de expressar opiniões sempre/frequentemente	19 de 24	79,2%

Fonte: Elaborado pelos autores (2026), com base nos dados do TCC.

Os indicadores de reconhecimento e participação apontam uma base a ser preservada: dezenove funcionários (79,2%) assinalaram “sempre” ou “frequentemente” tanto no reconhecimento dos aspectos positivos quanto na oportunidade de expressar opiniões durante o feedback. Portanto, a proposta não parte da inexistência de diálogo, mas da necessidade de maior consistência, periodicidade e registro das interações. Esse achado dialoga com Steelman, Levy e Snell (2004) e Ashford, Blatt e VandeWalle (2003), para quem o ambiente e as condições de obtenção de informações sobre desempenho integram a experiência de feedback.

A leitura conjunta dos dados levou à definição do problema principal: ausência de uma sistemática padronizada e periódica para a condução, o registro e o acompanhamento das conversas entre líderes e colaboradores. O diagnóstico, entretanto, representa a percepção do público não gerencial em determinado período; não demonstra que a formalização do feedback, por si só, reduza desligamentos ou modifique indicadores de desempenho.

4.2. Planejamento e Instrumentos Produzidos para a Intervenção

Com base no diagnóstico, a equipe organizou a intervenção por meio de ferramentas de gestão de projetos. A matriz SWOT reuniu, como fatores internos, as percepções de abertura ao diálogo e reconhecimento, ao lado da baixa regularidade do feedback e da comunicação considerada insatisfatória por parte do grupo. Oportunidades e ameaças externas foram tratadas como hipóteses contextuais a serem verificadas pela gestão, não como resultados do questionário. A EAP detalhou as entregas e o 5W2H e o Gantt organizaram ações, responsabilidades e marcos do planejamento.

A proposta estabeleceu um formulário padronizado para registrar a identificação e o período da conversa, acordos anteriores, aspectos positivos, situações específicas a aprimorar, manifestação do colaborador, ações, responsáveis, prazos e data de revisão. Também foram organizadas diretrizes de condução: preparação, contextualização, reconhecimento, identificação de melhorias, escuta, pactuação de encaminhamentos e programação de retorno. A centralidade das situações concretas observadas corresponde à preocupação de Kluger e DeNisi (1996) com a atenção dirigida ao trabalho, em vez de avaliações centradas em características pessoais.

Para tornar as conversas periódicas, elaborou-se uma agenda com colaborador ou código, liderança responsável, data prevista, data realizada, próxima revisão e situação do encontro. O planejamento admite encontros mensais ou bimestrais, segundo decisão da gestão. Trata-se de uma proposta de agenda, ainda sem registros de realização. Em complemento, produziu-se um PDI em planilha eletrônica, com ciclo de referência de 12 meses, previsão de acompanhamento mensal e cinco abas: orientações, plano de desenvolvimento, acompanhamento mensal, resumo gerencial e assinaturas/confirmações.

Quadro 1. Síntese dos instrumentos e entregas da consultoria.

Instrumento	**Finalidade**	**Situação no estudo**
Diagnóstico e matriz SWOT	Identificar percepções e prioridades de intervenção.	Concluídos
EAP, 5W2H e cronograma	Estruturar etapas, marcos e responsabilidades.	Elaborados

Formulário e diretrizes de feedback	Padronizar conversas, registros e acordos.	Elaborados e entregues
Agenda periódica	Programar encontros e revisões.	Modelo elaborado; não aplicado
Plano de Desenvolvimento Individual	Planejar e acompanhar ações por colaborador.	Modelo entregue; sem PDIs preenchidos
Painel de indicadores e matriz de riscos	Organizar futuro monitoramento e prevenção.	Instrumentos preparados; sem pós-teste

Fonte: Elaborado pelos autores (2026), com base nos dados do TCC.

A consultoria foi realizada gratuitamente, sem desembolso de honorários pela empresa. Para fins de planejamento, o TCC apresentou a valoração econômica ilustrativa de R$ 1.200,00, correspondente a 12 horas de referência a R$ 100,00 por hora para elaboração da metodologia, organização do cronograma e preparação do PDI. A referência do Sebraetec (SEBRAE/PR, 2024) foi utilizada apenas como apoio contextual de estimativa, sem comprovar preço específico de mercado ou economia realizada pela organização.

4.3. Monitoramento Proposto, Alcance e Limitações

O painel de acompanhamento preparado reúne os indicadores de percepção do diagnóstico e medidas de execução dos instrumentos. Para avaliar eventual mudança, recomenda-se reaplicar as questões comparáveis do questionário após a implantação, mantendo enunciados, alternativas e informação sobre o número de respostas válidas. Deve-se comparar a proporção de participantes que

consideram raros os feedbacks formais, a comunicação insatisfatória e a atenção insuficiente ao desenvolvimento, além dos percentuais de reconhecimento e participação.

Entre os indicadores operacionais sugeridos estão: encontros realizados divididos pelos previstos; registros completos divididos pelos encontros realizados; e ações do PDI revisadas dentro do prazo divididas pelas ações com revisão prevista no período. O TCC recomenda indicar como “não aplicável” os casos sem denominador, além de registrar remarcações, responsabilidades e as condições que possam interferir na execução. A cada respondente correspondem aproximadamente 4,2 pontos percentuais na base inicial de 24 pessoas, de modo que pequenas variações posteriores exigem interpretação cautelosa.

O planejamento de riscos contemplou possíveis resistências, incompatibilidade entre agenda e rotina comercial, disponibilidade limitada das lideranças, descontinuidade dos registros e dificuldades para cumprir os PDIs. As medidas previstas envolvem explicar a finalidade desenvolvimentista do feedback, proteger espaços na agenda, pactuar responsabilidades, registrar remarcações e ajustar objetivos às condições de trabalho. A necessidade de escuta e confiança é coerente com as contribuições de Edmondson (2018) e Anseel et al. (2015).

Os formulários, modelos, diretrizes, cronograma, painel de indicadores e matriz de riscos foram apresentados e disponibilizados à gestão da Bella Center Cosméticos. Esse fato constitui a entrega documentada da intervenção acadêmica. Não houve aplicação continuada de feedbacks, preenchimento individual de PDIs ou avaliação posterior. Portanto, não existem resultados empíricos que

permitam atribuir à proposta melhorias efetivas no clima organizacional, no desempenho ou na retenção de profissionais. O alcance do estudo restringe-se à identificação de necessidades e à estruturação dos meios para uma possível implantação futura.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa atingiu seu objetivo de diagnosticar fragilidades nas práticas de comunicação e estruturar, para a Bella Center Cosméticos, um conjunto de instrumentos de feedback e acompanhamento profissional. Os dados mostraram que, apesar da existência de práticas positivas de abertura ao diálogo, reconhecimento e participação, 58,3% dos colaboradores perceberam raramente a realização de sessões formais de feedback e 41,7% avaliaram como insatisfatória a comunicação entre líderes e equipe.

A resposta à questão norteadora é que a estruturação do feedback oferece à gestão uma forma organizada de estabelecer periodicidade, critérios, escuta e acompanhamento de acordos, criando condições para atuar sobre as fragilidades diagnosticadas. Essa contribuição é, no estágio investigado, uma possibilidade fundamentada e uma entrega de instrumentos, e não uma melhoria do clima organizacional já demonstrada por medidas de resultado.

O estudo apresenta como contribuição prática o diagnóstico dos 24 colaboradores não gerenciais e a disponibilização de formulário, diretrizes, agenda, PDI e instrumentos de monitoramento. Sua principal limitação decorre da ausência de implantação continuada e de avaliação posterior, além do caráter perceptivo dos dados e da não sistematização das questões finais sobre permanência e

valorização. Recomenda-se que a gestão implante um ciclo-piloto, oriente as lideranças, preserve a confidencialidade dos registros e, após um período definido de aplicação, repita indicadores comparáveis, acompanhando também a rotatividade com dados próprios.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUINIS, Herman. Performance Management. 4. ed. Boston: Chicago Business Press, 2019.

ANSEEL, Frederik; BEATTY, Adam S.; SHEN, Winny; LIEVENS, Filip; SACKETT, Paul R. How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior. Journal of Management, v. 41, n. 1, p. 318-348, 2015. DOI: https://doi.org/10.1177/0149206313484521. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206313484521. Acesso em: 11 out. 2026.

ASHFORD, Susan J.; BLATT, Ruth; VANDEWALLE, Don. Reflections on the looking glass: a review of research on feedback-seeking behavior in organizations. Journal of Management, v. 29, n. 6, p. 773-799, 2003. DOI: https://doi.org/10.1016/S0149-2063(03)00079-5. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0149206303000795. Acesso em: 11 out. 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

EDMONDSON, Amy C. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken: John Wiley & Sons, 2018.

GALLUP. State of the Global Workplace: 2023 Report. Washington, DC: Gallup, 2023. Disponível em: https://www.gallup.com/file/workplace/506879/state-of-the-global-workplace-2023-download.pdf. Acesso em: 11 out. 2026.

KLUGER, Avraham N.; DENISI, Angelo. The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. Psychological Bulletin, v. 119, n. 2, p. 254-284, 1996. DOI: https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.254. Disponível em: https://psycnet.apa.org/record/1996-02773-003. Acesso em: 11 out. 2026.

LITWIN, George H.; STRINGER, Robert A. Motivation and organizational climate. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968.

SEBRAE/PR. Guia complementar do Programa Sebraetec no Paraná: serviços em inovação e tecnologia. Curitiba: Sebrae/PR, 2024. Disponível em: https://sebraepr.com.br/sebraetec/wp-content/uploads/2024/02/Guia-Complementar-Sebraetec.pdf. Acesso em: 25 set. 2026.

STEELMAN, Lisa A.; LEVY, Paul E.; SNELL, Andrea F. The Feedback Environment Scale: construct definition, measurement, and validation. Educational and Psychological Measurement, v. 64, n. 1, p. 165-184, 2004. DOI: https://doi.org/10.1177/0013164403258440. Disponível em:

https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/001316440325844O. Acesso em: 11 out. 2026.

ULRICH, David; YOUNGER, Jon; BROCKBANK, Wayne; ULRICH, Mike. HR from the Outside In: Six Competencies for the Future of Human Resources. New York: McGraw-Hill, 2012.

---

[1] Discente do Curso de Administração da Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP), Cornélio Procópio – PR.

[2] Discente do Curso de Administração da Universidade Estadual do Norte do Paraná (UENP), Cornélio Procópio – PR.

[3] Orientador.