

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS - UFGD
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

MARIA VANESSA DA SILVA CÂNDIDO

**FEEDBACK NA GESTÃO EDUCACIONAL E SEUS EFEITOS PERCEBIDOS
SOBRE A COMUNICAÇÃO, O DESEMPENHO E A MOTIVAÇÃO DOCENTE:
ESTUDO EM ESCOLAS ESTADUAIS DE RIO BRILHANTE-MS**

Dourados/MS
2026

MARIA VANESSA DA SILVA CÂNDIDO

**FEEDBACK NA GESTÃO EDUCACIONAL E SEUS EFEITOS PERCEBIDOS
SOBRE A COMUNICAÇÃO, O DESEMPENHO E A MOTIVAÇÃO DOCENTE:
ESTUDO EM ESCOLAS ESTADUAIS DE RIO BRILHANTE-MS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade de Administração,
Ciências Contábeis e Economia da
Universidade Federal da Grande Dourados,
como requisito parcial para a obtenção do
título de Bacharela em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Afonso Guilherme
Ferreira Egidio Antiqueira

Banca Examinadora:

Profa. Dra. Jane Corrêa Alves Mendonça

Prof. Dr. Narciso Bastos Gomes

Dourados/MS

2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

C998f Cândido, Maria Vanessa Da Silva

FEEDBACK NA GESTÃO EDUCACIONAL E SEUS EFEITOS PERCEBIDOS SOBRE A COMUNICAÇÃO, O DESEMPENHO E A MOTIVAÇÃO DOCENTE: ESTUDO EM ESCOLAS ESTADUAIS DE RIO BRILHANTE-MS [recurso eletrônico] / Maria Vanessa Da Silva Cândido. – 2026.

Arquivo em formato pdf.

Orientador: Afonso Guilherme Ferreira Egidio Antiqueira.

TCC (Graduação em Administração)-Universidade Federal da Grande Dourados, 2026.

Disponível no Repositório Institucional da UFGD em:

<https://portal.ufgd.edu.br/setor/biblioteca/repositorio>

1. Feedback. 2. Gestão educacional. 3. Comunicação organizacional. 4. Desempenho docente. 5. Motivação docente.. I. Antiqueira, Afonso Guilherme Ferreira Egidio. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente de acordo com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

©Direitos reservados. Permitido a reprodução parcial desde que citada a fonte.



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E
ECONOMIA - FACE/UFGD



ATA DE APROVAÇÃO DE BANCA EXAMINADORA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO - SEMESTRE LETIVO 2026.1

FEEDBACK NA GESTÃO EDUCACIONAL E SEUS EFEITOS PERCEBIDOS SOBRE A COMUNICAÇÃO, O DESEMPENHO E A MOTIVAÇÃO DOCENTE: ESTUDO EM ESCOLAS ESTADUAIS DE RIO BRILHANTE-MS

Maria Vanessa de Silva Cândido

Esta monografia, realizada virtualmente, foi julgada adequada para aprovação na atividade acadêmica específica de Trabalho de Conclusão de Curso, que faz parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharela em Administração pela Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE – da Universidade Federal da Grande Dourados/UFGD.

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Documento assinado digitalmente
gov.br AFONSO GUILHERME FERREIRA EGIDIO ANTIQU
Data: 03/07/2026 16:42:23-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr Afonso Guilherme Ferreira Egidio Antiqueira
(Presidente)

Documento assinado digitalmente
gov.br JANE CORREA ALVES MENDONCA
Data: 08/07/2026 14:02:29-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Jane Corrêa Alves Mendonça
(Avaliadora 1)

Documento assinado digitalmente
gov.br NARCISO BASTOS GOMES
Data: 08/07/2026 11:01:40-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Narciso Bastos Gomes
(Avaliador 2)

DOURADOS-MS, 03 de julho de 2026

Dedico este trabalho, primeiramente, a Deus, por me guiar e fortalecer ao longo desta caminhada. Aos meus pais, pelo amor, carinho, cuidado e por sempre acreditarem em mim. Aos meus irmãos, pelo apoio constante, incentivo e companheirismo em todos os momentos. Aos meus amigos, por tornarem meus dias mais leves e alegres durante toda essa trajetória acadêmica.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por permitir que eu chegasse até aqui e por me guiar até este curso, agradeço também, de forma especial, à minha família: à minha mãe, Maria José que sempre me incentivou a persistir nos momentos mais difíceis; à minha irmã, Maria Vitória que me apoia e me aconselha com carinho e sinceridade; ao meu pai, Josenilson que está presente em todos os momentos em que preciso de ajuda; e ao meu irmão, João Vitor que é um exemplo de superação e coragem.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Afonso Guilherme Ferreira Egidio Antiqueira, que me guiou e auxiliou para que eu pudesse concluir este trabalho com êxito.

Agradeço também aos docentes que participaram da minha pesquisa, bem como aos diretores e coordenadores das escolas estaduais que colaboraram com este estudo.

Aos amigos que fiz durante a graduação, deixo minha gratidão por terem tornado meus dias mais felizes e leves. Agradeço à Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) por cada experiência vivenciada, que contribuiu para a minha formação pessoal e profissional. Em especial, agradeço à FACE e aos meus professores, por serem acolhedores e por fazerem da universidade uma segunda casa para mim.

RESUMO

O presente estudo teve como objetivo geral analisar os efeitos do feedback na gestão educacional sobre os docentes das escolas estaduais do município de Rio Brilhante-MS. Especificamente, buscou-se identificar os tipos de feedback utilizados na gestão educacional dessas escolas, analisar a percepção dos docentes sobre a influência do feedback na comunicação organizacional e verificar a relação entre a utilização do feedback e os níveis percebidos de desempenho e motivação docente. A pesquisa caracteriza-se como descritiva, de abordagem quantitativa, desenvolvida por meio de pesquisa de campo e estruturada como estudo de casos múltiplos. A coleta de dados foi realizada mediante aplicação de questionário estruturado a 40 docentes vinculados às três escolas estaduais do município. Os dados foram analisados por meio de estatística descritiva, com utilização de frequências absolutas, frequências relativas e percentuais, além de análise individual dos casos e comparação entre as escolas investigadas. Os resultados indicaram a predominância de feedbacks positivos e corretivos, percebidos pela maioria dos participantes como claros, construtivos e relevantes para o desenvolvimento profissional. Verificou-se, ainda, que na percepção do docente, a prática frequente do feedback contribui para o fortalecimento da comunicação organizacional, para a resolução de problemas cotidianos, para o alinhamento aos objetivos institucionais e para a melhoria da percepção de desempenho e motivação docente. Conclui-se que o feedback exerce efeitos positivos na gestão educacional das escolas analisadas, configurando-se como uma ferramenta estratégica de gestão de pessoas no ambiente escolar, especialmente por favorecer a valorização docente, o engajamento profissional, a comunicação interna e a melhoria das relações entre professores e equipe gestora.

Palavras-Chave: Feedback; Gestão educacional; Comunicação organizacional; Desempenho docente; Motivação docente.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the effects of feedback in educational management on teachers from state schools in the municipality of Rio Brilhante, Mato Grosso do Sul, Brazil. Specifically, it sought to identify the types of feedback used in the educational management of these schools, analyze teachers' perceptions of the influence of feedback on organizational communication, and examine the relationship between the use of feedback and perceived levels of teacher performance and motivation. The research is characterized as descriptive, with a quantitative approach, developed through field research and structured as a multiple-case study. Data were collected through the administration of a structured questionnaire to 40 teachers affiliated with the three state schools in the municipality. The data were analyzed using descriptive statistics, including absolute frequencies, relative frequencies, and percentages, in addition to individual case analysis and comparison among the schools investigated. The results indicated the predominance of positive and corrective feedback, perceived by most participants as clear, constructive, and relevant to professional development. It was also found that, from the teachers' perspective, the frequent practice of feedback contributes to strengthening organizational communication, solving everyday problems, aligning teachers with institutional goals, and improving perceptions of teacher performance and motivation. The study concludes that feedback has positive effects on the educational management of the schools analyzed, serving as a strategic people management tool in the school environment, especially by promoting teacher appreciation, professional engagement, internal communication, and improved relationships between teachers and the management team.

Keywords: *Feedback; Educational management; Organizational communication; Teacher performance; Teacher motivation.*

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Principais autores e contribuições sobre a escola compreendida como organização.....	21
Quadro 2- Principais autores e contribuições sobre feedbacks individual, coletivo, informal e formal nas organizações.....	23
Quadro 3- Principais autores e contribuições sobre o uso do feedback nas organizações e tipos de feedbacks encontrados.....	25
Quadro 4- Principais autores e contribuições sobre a importância da coordenação na supervisão pedagógica e o uso do feedback como ferramenta de gestão.....	26
Quadro 5- Principais autores e contribuições sobre a comunicação efetiva na gestão educacional	28
Quadro 6 – Principais autores e contribuições sobre motivação na organização e desempenho docente	29
Quadro 7- Principais autores e contribuições sobre a necessidade do uso do feedback para um bom desempenho do clima organizacional	31
Quadro 8- Principais autores e contribuições sobre o uso do feedback para melhoria no desempenho profissional docente e no clima organizacional	32
Quadro 9 – Etapas do estudo de casos múltiplos e aplicação na pesquisa.....	35

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Os 4 Tipos de feedbacks.....	24
Figura 2 - Idade dos respondentes.....	43
Figura 3 - Gênero dos respondentes.....	44
Figura 4 - Vínculo de Trabalho	45
Figura 5 - Carga Horária de Trabalho	46
Figura 6 – Escolas de vínculo dos respondentes	47
Figura 7- Turno de trabalhado nas escolas.....	47
Figura 8 - Frequência de feedbacks no trabalho docente	49
Figura 9 - Identificação de feedbacks positivos.....	50
Figura 10 - Recebimento de feedbacks corretivos	51
Figura 11 – Identificação de feedbacks insignificantes	52
Figura 12– Identificação de feedbacks ofensivos.....	53
Figura 13 – Identificação de feedbacks mal conduzidos	54
Figura 14 – Valorização docente através do feedback.....	55
Figura 15 – Abordagem da gestão escolar	56
Figura 16 – Comunicação entre docentes e gestão escolar	57
Figura 17– Identificação do desempenho profissional	58
Figura 18 – Uso de feedback para resolução de problemas do cotidiano escolar	59
Figura 19 – Identificação da abertura de opinião	60
Figura 20 – Identificação da comunicação clara, assertiva e respeitosa no clima organizacional	61
Figura 21– Feedback como ferramenta contínua de comunicação entre gestores e professores.....	62
Figura 22 – Feedback como ferramenta de alinhamento	63
Figura 23 – Feedback como ferramenta de redução de conflitos e mal-entendidos .	64
Figura 24 – A influência do feedback positivamente na motivação para a docência.	65
Figura 25– O feedback como influência positiva na motivação docente	66
Figura 26– A influência do uso inadequado do feedback na motivação para a docência.....	67
Figura 27– A relação entre desempenho na sala de aula e feedbacks positivos	68
Figura 28 - A relação entre feedbacks corretivos e novas estratégias pedagógicas.	69

Figura 29- Frequência dos feedbacks e o engajamento com os objetivos da instituição	70
Figura 30- Relação entre o apoio da gestão através de feedbacks e a motivação ...	71
Figura 31 - Relação entre a qualidade dos feedbacks e a produtividade educacional	72
Figura 32- Relação entre a contribuição da cultura do feedback no desempenho acadêmico e profissional.....	73

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

FACE – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia

IA – Inteligência Artificial

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

MS – Mato Grosso do Sul

QR Code – Quick Response Code

SPSS – Statistical Package for the Social Sciences

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UFGD – Universidade Federal da Grande Dourados

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	15
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMÁTICA.....	15
1.2	OBJETIVOS.....	18
1.2.1	Objetivo Geral.....	18
1.2.2	Objetivos Específicos	18
1.3	JUSTIFICATIVA.....	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1	GESTÃO EDUCACIONAL E A ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO.....	20
2.2	FEEDBACK COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE PESSOAS	22
2.3	TIPOS DE FEEDBACK E SEUS EFEITOS NAS ORGANIZAÇÕES	23
2.4	FEEDBACK NA GESTÃO EDUCACIONAL E NA SUPERVISÃO PEDAGÓGICA...26	
2.5	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE ESCOLAR	27
2.6	MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO DOCENTE	28
2.7	CLIMA ORGANIZACIONAL E VALORIZAÇÃO DOCENTE	30
2.8	ESTUDOS EMPÍRICOS NO CONTEXTO DA PESQUISA.....	31
3	METODOLOGIA	34
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	34
	Fonte: Elaborado pela autora a parti de Eisenhardt (1989).	35
3.2	CONTEXTO DA PESQUISA E SELEÇÃO DOS CASOS.....	35
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	36
3.4	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	37
3.5	PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	38
3.6	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	39
3.7	USO ÉTICA DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL	41
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	42
4.1	PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO E VÍNCULO DE TRABALHO	42
4.2	TIPOS DE FEEDBACK UTILIZADOS NA GESTÃO EDUCACIONAL.....	48
4.3	A PERCEPÇÃO DOCENTE SOBRE A INFLUÊNCIA DO FEEDBACK NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	56

4.4	RELAÇÃO ENTRE A UTILIZAÇÃO DO FEEDBACK E OS NÍVEIS PERCEBIDOS DE DESEMPENHO E MOTIVAÇÃO DOCENTE.....	64
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
	APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	81
	APÊNDICE B - ROTEIRO/QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTAS	82

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMÁTICA

A escola deve ser compreendida como uma organização social e educacional cujo funcionamento ultrapassa a simples transmissão de conteúdos, pois depende de processos estruturados de gestão, comunicação e liderança. Além disso, desempenha papel decisivo no desenvolvimento econômico de qualquer país (Alberto, 2025).

Como sistema planejado de esforço cooperativo, a instituição escolar exige a coordenação eficiente de pessoas, processos e recursos para que seus propósitos coletivos e objetivos institucionais sejam alcançados. Nesse sentido, para ser considerada uma organização, é necessário que haja coordenação do trabalho, o que envolve planejamento de recursos, gestão de atividades e promoção de melhorias (Paim, 2009).

O ambiente organizacional educacional é marcado pela interação constante entre estruturas técnicas e dimensão humana. Ele é composto por diretores, coordenadores, técnicos, terceirizados, docentes e discentes, organizados em uma estrutura institucional definida. Por isso, a aplicação dos princípios da administração torna-se necessária para a obtenção de melhores resultados. Segundo Chiavenato (2021), quando pessoas se reúnem em torno de um objetivo comum e estão dispostas a contribuir de forma conjunta para alcançá-lo, essa união pode ser compreendida como uma organização. Ademais, a Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), Lei nº 9.394/1996, em seu Título IV, trata da organização da educação nacional.

A gestão educacional envolve relações humanas, acompanhamento profissional, comunicação interna e alinhamento entre equipe gestora, coordenadores e docentes. O gestor escolar, nesse contexto, é o responsável pela administração e pelo gerenciamento, o que inclui planejamento, organização, controle e direção de bens, recursos e atividades da instituição de ensino, seja ela pública ou privada (Ferreira, 2010).

O coordenador pedagógico, ou professor-coordenador, é o profissional que realiza a supervisão, o acompanhamento, a assessoria, o apoio e a avaliação das atividades pedagógico-curriculares. Sua principal atribuição é prestar assistência

pedagógico-didática aos professores em suas disciplinas, além de manter o relacionamento com os pais e a comunidade escolar (Libâneo, 2000).

Para Mahoney e Almeida (2005), o professor exerce, na relação com os alunos, a função de mediador tanto do conhecimento quanto das interações sociais. Por essa razão, torna-se necessário que o docente mantenha um processo contínuo de aprendizagem, a fim de aprimorar a qualidade de sua prática e suas competências profissionais voltadas ao ensino-aprendizagem.

A satisfação e o desempenho dos colaboradores na gestão educacional constituem elementos fundamentais para o crescimento e o sucesso da organização. A gestão de pessoas tem como objetivo auxiliar e preparar os profissionais, incentivando-os a se tornarem agentes de mudança e inovação. O desempenho individual reflete a eficácia com que as funções são executadas no ambiente organizacional, e um desempenho elevado tende a gerar resultados positivos e contribuir para o sucesso institucional (Marras, 2012).

Entre as estratégias de gestão, o feedback apresenta-se como uma ferramenta imprescindível. De origem inglesa, o termo significa retroalimentação ou resposta, sendo compreendido como um recurso fundamental para o desenvolvimento humano e organizacional. Conforme Williams (2005, p. 23), “o feedback é um nutriente essencial para a vida”, sendo classificado pelo autor como o quarto nutriente fisiológico necessário ao ser humano, juntamente com o ar, a água e a comida. Assim, tanto na esfera pessoal quanto na corporativa, o feedback é relevante para o crescimento de líderes e liderados, dentro e fora das organizações.

O feedback destaca-se como uma importante ferramenta de comunicação, sendo definido como o fornecimento de informações destinadas a reorientar ou estimular comportamentos adequados na execução da atividade profissional. Como instrumento de gestão educacional, atua na regulação e no acompanhamento profissional, permitindo orientar, reconhecer, corrigir e desenvolver o trabalho docente de forma sistemática.

A supervisão pedagógica dos docentes, realizada principalmente pelos coordenadores pedagógicos, configura-se como um mecanismo essencial de apoio à prática docente. Ela proporciona acompanhamento técnico, orientação profissional, retroalimentação e avaliação contínua das atividades de ensino (Alberto, 2025).

Conforme Williams (2005), o feedback pode ser classificado em quatro tipos: positivo, corretivo, ofensivo e insignificante. O feedback positivo reforça um

comportamento adequado ou uma ação bem-sucedida. O feedback corretivo, como o próprio nome indica, busca corrigir uma postura ou comportamento considerado insatisfatório. O feedback ofensivo ocorre quando o gestor não promove mudança de comportamento, mas gera constrangimento ou descontentamento. Já o feedback insignificante é aquele vago e genérico, cujo propósito não fica claro nem mesmo para quem o transmite, causando impacto negativo, pois a pessoa que o recebe não compreende sua finalidade.

A ausência ou a aplicação inadequada do feedback pode gerar consequências prejudiciais à instituição, como baixa produtividade, desmotivação e ruídos na comunicação interna. Quando não há retorno, o profissional pode sentir insegurança e desenvolver comportamentos inadequados no exercício de suas funções. Da mesma forma, feedbacks vagos ou insignificantes, que não apresentam sugestões concretas de melhoria, tendem a ser ignorados. Já devolutivas mal conduzidas, com tom ofensivo ou baseadas em julgamentos pessoais, podem impactar negativamente o clima organizacional.

Segundo Dias (2022), o clima organizacional corresponde a um conjunto de atitudes praticadas pela organização que influencia a percepção dos colaboradores em relação ao ambiente de trabalho. Assim, as ações institucionais afetam diretamente o modo como os profissionais enxergam a organização. Nesse sentido, sem uma comunicação clara e respeitosa e sem a utilização adequada do feedback, o docente perde a oportunidade de desenvolver autoconhecimento profissional, o que pode comprometer a evolução de sua prática pedagógica e a qualidade do ensino oferecido.

Diante da relevância do feedback para o funcionamento da gestão de pessoas e da gestão educacional, a questão norteadora deste estudo é: quais são os efeitos percebidos do feedback realizado pela gestão educacional sobre os docentes das escolas estaduais de Rio Brilhante-MS?

A amostra compreende docentes das três escolas estaduais existentes no município, escolha justificada pelo fato de serem as únicas instituições dessa categoria na localidade. Além disso, a proximidade da pesquisadora com esse contexto, por residir na cidade desde 2006 e ter estudado em duas dessas escolas, contribuiu para a definição do campo empírico da pesquisa. A pesquisa será conduzida por meio de abordagem quantitativa e descritiva, permitindo organizar,

apresentar e interpretar os dados coletados sem pretensão de estabelecer relações causais ou generalizações para além do contexto investigado.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar os efeitos do feedback na gestão educacional sobre os docentes das escolas estaduais de Rio Brilhante - MS.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar os tipos de feedback utilizados na gestão educacional das escolas estaduais de Rio Brilhante - MS.
- b) Analisar a percepção dos docentes sobre a influência do feedback na comunicação organizacional.
- c) Verificar a relação entre a utilização do feedback e os níveis percebidos de desempenho e motivação docente.

1.3 JUSTIFICATIVA

A relevância acadêmica deste estudo reside na lacuna teórica existente sobre o uso do feedback como ferramenta de gestão educacional. Embora o tema seja imprescindível em ambientes corporativos, pois interferem diretamente no cotidiano e resultados das organizações, ainda há escassez de pesquisas que abordem sua aplicação no contexto escolar (Araujo; Rothstein, 2021). Dessa forma, o trabalho contribui para ampliar o debate científico e oferecer subsídios teóricos na educação que fortaleçam a literatura na área de Administração e Educação.

No âmbito social, a pesquisa se mostra significativa por tratar diretamente da valorização e do desenvolvimento dos docentes, profissionais que desempenham papel central na formação de cidadãos e na construção de uma sociedade mais justa e qualificada. Ao investigar como o feedback pode impactar a motivação e o desempenho dos professores e consequentemente, nos resultados da comunidade escolar.

Sob a perspectiva organizacional, a investigação é relevante porque evidencia o feedback como um instrumento estratégico de gestão de pessoas, capaz de promover alinhamento, engajamento e eficiência nas práticas pedagógicas. A análise de sua aplicação nas escolas estaduais de Rio Brilhante - MS permite compreender de que forma essa ferramenta influencia o clima organizacional e a comunicação interna, aspectos fundamentais para o sucesso institucional.

Por fim, a atualidade do tema se confirma diante das constantes transformações no cenário educacional e da necessidade de práticas de gestão mais eficazes para enfrentar desafios como a desmotivação docente, e a evasão desses profissionais. O feedback, nesse contexto, emerge como uma prática contemporânea e indispensável para fortalecer a gestão educacional e potencializar os resultados das instituições de ensino públicas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção apresenta-se os principais fundamentos teóricos que sustentam a pesquisa, abordando a escola como organização, a gestão educacional, o feedback como ferramenta de gestão de pessoas e seus efeitos no ambiente escolar. Também são discutidos aspectos relacionados à comunicação organizacional, à motivação, ao desempenho docente, ao clima organizacional e à valorização dos professores. A partir desses elementos, busca-se construir uma base conceitual que auxilie na compreensão dos efeitos percebidos do feedback realizado pela gestão educacional sobre os docentes das escolas estaduais investigadas.

2.1 GESTÃO EDUCACIONAL E A ESCOLA COMO ORGANIZAÇÃO

A escola pode ser compreendida como uma organização social e educacional complexa, pois ela é moldada pelas características da sociedade em que está inserida (Guaraldo, 2025). Nesse sentido, torna-se necessária a integração de pessoas em prol de um objetivo comum. Sob a ótica da administração, uma organização é um sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar (Cury, 2000). Dessa forma, ela não depende apenas do ensino, mas também da coordenação de diferentes atividades individuais, com o objetivo de realizar interações planejadas com o ambiente.

Pela abordagem de Guaraldo (2025), observa-se que, diferente da visão puramente técnica do início do século XX, que era baseada na administração científica de Taylor e Fayol focada em hierarquia rígida e centralização, a gestão escolar atual possui caráter político e pedagógico como elemento fundante, promovendo a gestão democrática, o diálogo e a participação coletiva na definição dos rumos da instituição, desse modo a gestão educacional necessita de ferramentas para a manutenção contínua da qualidade do ensino e do ambiente organizacional. Entre essas ferramentas imprescindíveis, destaca-se o feedback, que “constitui o elo fundamental entre a observação, a orientação e a melhoria da prática docente” (Alberto, 2025, p. 02).

No contexto de Mato Grosso do Sul, pesquisas realizadas no ensino superior na Universidade Federal da Grande Dourados localizada em cidade próxima a Rio

Brilhante destacam que a prática contínua do feedback, aliada ao preparo dos gestores, é fundamental para o bom desempenho organizacional (Cavalcante, 2024).

Dentro da estrutura organizacional das escolas estaduais de Rio Brilhante, na gestão de pessoas, destacam-se os papéis do diretor ou gestor escolar que atua como líder e mediador responsável por quatro dimensões essenciais: político-institucional, pedagógica, administrativo-financeira e pessoal-relacional (Werle; Fonseca, 2025).

Do mesmo modo, se destaca o coordenador pedagógico, que exerce um papel central na articulação das relações internas e funciona como indutor das políticas educacionais na unidade escolar. Sua atuação é focada no suporte pedagógico e na formação continuada dos professores, visando transformar a prática docente por meio da reflexão e do trabalho coletivo (Bello; Penna, 2017).

Essa estrutura de gestão fundamenta a necessidade de ferramentas que garantam a eficácia dos processos. O feedback justifica-se como uma dessas ferramentas indispensáveis, pois, quando adaptado ao ambiente escolar, constitui-se em um recurso essencial para guiar o professor em seu processo de melhoria contínua. Além disso, na educação, o feedback desempenha papel crucial na melhoria das práticas pedagógicas (Alberto, 2025).

Quadro 1 - Principais autores e contribuições sobre a escola compreendida como organização

Tema	Autores	Principais Contribuições
Trajetória histórica da gestão escolar no Brasil	Guaraldo (2025)	Apresenta a evolução histórica da gestão escolar no Brasil fazendo uma análise geral do contexto histórico e social.
Organização e métodos	Cury (2000)	Aborda conceitos para a compreensão do que de fato se denomina organizações.
O uso do feedback na melhoria do desempenho docente	Alberto (2025)	Demonstra a importância do uso do feedback para a melhoria de práticas pedagógicas aos docentes.
Feedback no ambiente organizacional	Cavalcante (2024)	Realiza o estudo sobre a importância da utilização do feedback nas organizações para engajamento dos colaboradores.
O papel do coordenador pedagógico	Bello; Penna (2017)	Possuem o objetivo é identificar tendências na função do coordenador pedagógico
Gestão escolar inclusiva e democrática	Werle; Fonseca (2025)	Apresenta conceitos importantes como a funções do diretor escolar, e sobre a gestão democrática.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Cury (2000), Bello e Penna (2017), Cavalcante (2024), Alberto (2025), Guaraldo (2025)

A partir das contribuições apresentadas no Quadro 1, observa-se que a escola pode ser compreendida como uma organização complexa, composta por diferentes sujeitos, funções e processos que precisam ser articulados para o alcance dos

objetivos educacionais. Nesse contexto, a gestão escolar assume papel estratégico, pois organiza as atividades institucionais, coordena pessoas e favorece a construção de práticas voltadas à melhoria contínua do ambiente educacional.

2.2 FEEDBACK COMO FERRAMENTA DE GESTÃO DE PESSOAS

Para Araujo e Rothstein (2021), no contexto organizacional, o feedback é considerado uma ferramenta motivacional fundamental para alinhar o indivíduo aos interesses da organização. Ou seja, sem a utilização eficiente da comunicação, os resultados de determinada análise de desempenho podem gerar insatisfação e comprometer o ambiente de trabalho. Além disso, o feedback favorece o desenvolvimento de competências, o aumento da produtividade e a melhoria das relações interpessoais, pois, de acordo com os autores, essa ferramenta pode possibilitar uma maior chance de obter autoconhecimento pessoal e profissional em relação ao desempenho, seja sobre o que faz de correto ou sobre os pontos em que necessita de mudanças (Araujo; Rothstein, 2021).

O feedback, como ferramenta de gestão, pode assumir diferentes formas, variando de acordo com sua estrutura, contexto e finalidade, sendo classificado como formal ou informal, individual ou coletivo. Segundo Assis e Braga (2024), o feedback informal ocorre quando os colaboradores percebem que estão aprendendo e se desenvolvendo, e que tanto a organização quanto o gestor demonstram preocupação genuína com as pessoas. Nesse caso, os gestores adotam uma postura empática, colocando-se no lugar do colaborador e oferecendo retornos cotidianos. Já o feedback formal é percebido pelos trabalhadores como uma forma de valorização institucional, por meio de classificações e promoções. Ele é mais estruturado e planejado, ocorrendo normalmente em reuniões e processos de avaliação de desempenho.

Para Laureano, Monte e Gomes, (2025) o feedback deve ser compreendido como uma prática estratégica, capaz de fortalecer relações interpessoais, consolidar valores institucionais e impulsionar o desempenho coletivo nas organizações contemporâneas. Portanto, o feedback pode ser aplicado tanto de modo individual quanto de forma coletiva e quando bem executado não apenas melhora o desempenho individual, mas também gera impacto positivo no grupo, aumentando engajamento e produtividade.

Pela abordagem de Barros e Matos, (2015) o feedback adequado pode exercer influência direta sobre comportamentos tanto individuais, quanto coletivos no ambiente corporativo, os colaboradores que recebem orientações construtivas e contínuas acabam por demonstrar maior proatividade e comprometimento com os resultados, além de mais disposição para o aprendizado.

Quadro 2- Principais autores e contribuições sobre feedbacks individual, coletivo, informal e formal nas organizações

Tema	Autores	Principais Contribuições
Feedback utilizado como ferramenta motivacional nas organizações	Araujo; Rothstein (2021)	Demonstra a partir de estudos a importância da utilização do feedback como ferramenta de gestão.
Feedback corporativo	Assis; Braga (2024)	Aponta conceitos importantes como o feedback informal e formal.
A importância da comunicação organizacional interna e utilização dos Feedbacks gerenciais	Laureano; Monte; Gomes (2025) Barros; Matos (2015)	Abordam estudos e conceitos sobre a utilização dos feedbacks de forma individual e coletiva nas organizações

Fonte: Elaborado pela autora com base em Barros e Matos (2015), Araujo e Rothstein (2021), Laureano, Monte e Gomes (2025), Assis; Braga (2024).

As contribuições reunidas no Quadro 2 evidenciam que o feedback, quando utilizado como prática de gestão de pessoas, pode favorecer o desenvolvimento profissional, o alinhamento entre colaboradores e organização e a melhoria das relações interpessoais. No contexto educacional, essa ferramenta torna-se relevante por possibilitar maior aproximação entre gestão e docentes, contribuindo para a orientação das práticas profissionais e para o fortalecimento do ambiente de trabalho.

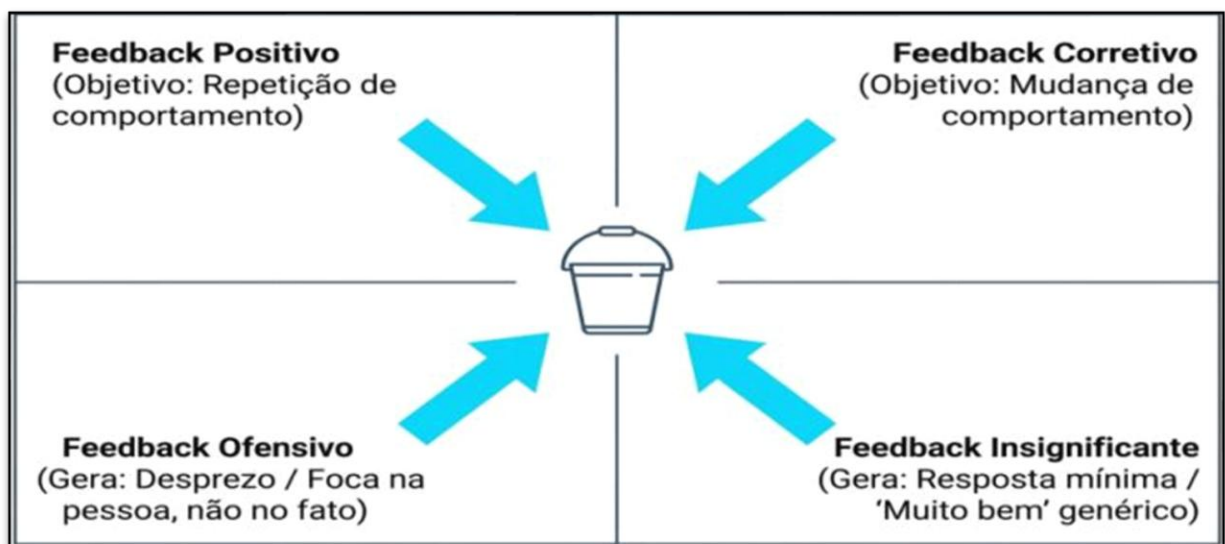
2.3 TIPOS DE FEEDBACK E SEUS EFEITOS NAS ORGANIZAÇÕES

De acordo com Williams (2005), o feedback pode ser classificado em quatro categorias principais: positivo, corretivo, insignificante e ofensivo. O autor utiliza a metáfora do “balde de feedback”, no qual cada indivíduo possui um reservatório emocional que é constantemente preenchido ou esvaziado pelas interações recebidas ao longo do tempo. Seguindo essa abordagem, sempre que uma pessoa recebe algum tipo de retorno, essa informação é direcionada a esse “balde”, que pode apresentar “furos” decorrentes de experiências pessoais ou influências sociais, como família, trabalho e relações interpessoais. Quando esse reservatório se encontra vazio, podem ser observados sinais como baixa produtividade, dificuldades de relacionamento, desânimo, pouca iniciativa e frustração. Dessa forma, o feedback

surge como uma ferramenta essencial para a manutenção do equilíbrio emocional e profissional.

Para Araujo e Rothstein (2021) o feedback permite que cada integrante da equipe receba informações relevantes sobre a empresa, que podem impactar direta ou indiretamente sua atuação. Ele apresenta as metas estabelecidas, evidencia pontos fortes e fragilidades, reconhece conquistas e aponta falhas, além de indicar como as mudanças influenciam o cotidiano organizacional e o desenvolvimento das atividades.

Figura 1 – Os 4 Tipos de feedbacks



Fonte: Adaptado de Williams (2005, p. 51).

Conforme Araujo e Rothstein (2021) o feedback positivo é usado quando o colaborador apresenta um resultado ou comportamento positivo, sendo necessário a aplicação de um retorno com a intenção de que isso se repita ou se mantenha, sendo indispensável a aplicação, pois desse modo é aumentada a motivação do funcionário e consequentemente seu compromisso com a empresa.

De acordo com Williams (2005), esse tipo de retorno possui efeitos motivacionais e “curativos”, auxiliando os indivíduos a superarem desafios e a se sentirem valorizados dentro da organização. Além disso, o feedback positivo favorece a construção de relações baseadas na confiança, no respeito mútuo e na valorização profissional.

O feedback corretivo conforme Araujo e Rothstein (2021), esse tipo de feedback é utilizado para auxiliar na mudança de comportamento. Na obra, os autores o identificam como feedback negativo, cuja função é mostrar ao funcionário os pontos

em que está errando e que precisam ser melhorados para que sejam corrigidos em atividades futuras. No entanto, sua aplicação exige grande habilidade do avaliador, pois algumas pessoas podem apresentar resistência às questões levantadas, dificultando uma mudança de comportamento mais adequada.

Quando aplicado de maneira eficiente, esse tipo de feedback estimula a reflexão e o desenvolvimento profissional, contribuindo para a melhoria contínua do desempenho. Williams (2005) aponta que técnicas como o questionamento orientado podem auxiliar nesse processo, incentivando o indivíduo a buscar soluções e assumir responsabilidade por suas ações.

Enquanto isso o feedback para Williams (2005, p. 52), “trata-se de um feedback tão vago ou genérico que a pessoa que o recebe não tem certeza de seu propósito”, para ele esse tipo de feedback possui baixo impacto no desempenho, pois não permite que o indivíduo identifique quais ações devem ser mantidas ou aprimoradas. Dessa forma, ele falha em seu papel educativo e motivacional, não contribuindo de maneira efetiva para o desenvolvimento profissional.

O feedback ofensivo pela abordagem de Araujo e Rothstein (2021) infelizmente ainda fortemente utilizado por líderes sem preparo adequado, que acabam conquistando apenas obediência em vez de colaboração e alcance de objetivos. Isso ocorre por meio da imposição e do uso autoritário do poder, tornando-se uma das principais causas de desmotivação dos colaboradores.

Segundo Williams (2005), esse tipo de retorno funciona como uma forma de “punição psicológica”, comprometendo a autoestima, a motivação e a confiança do colaborador. Além disso, pode gerar ressentimento, insegurança profissional e uma redução significativa da produtividade.

Quadro 3- Principais autores e contribuições sobre o uso do feedback nas organizações e tipos de feedbacks encontrados

Tema	Autores	Principais Contribuições
Feedback utilizado como ferramenta motivacional nas organizações	Araujo; Rothstein (2021)	Discutem sobre a utilização do feedback como ferramenta motivacional nas organizações além da aplicação e aborda quais são seus tipos.
Feedback	Williams (2005)	Aborda tipos de feedbacks que podem ser utilizados como ferramenta de gestão organizacional.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Williams (2005) e Araujo e Rothstein (2021).

Com base nos autores apresentados no Quadro 3, verifica-se que o feedback pode assumir diferentes formas e produzir efeitos distintos no ambiente

organizacional. Enquanto os feedbacks positivo e corretivo tendem a contribuir para o desenvolvimento e o aprimoramento profissional, os feedbacks ofensivo e insignificante podem gerar desmotivação, insegurança e prejuízos à comunicação. Dessa forma, compreender os tipos de feedback é fundamental para analisar como essa prática é percebida pelos docentes no contexto escolar.

2.4 FEEDBACK NA GESTÃO EDUCACIONAL E NA SUPERVISÃO PEDAGÓGICA

No contexto educacional da gestão escolar voltada aos docentes o feedback é uma ferramenta indispensável, fazendo com que os professores sejam guiados por ela no seu processo de melhoria contínua e no desenvolvimento profissional e na melhoria das práticas pedagógicas, (Alberto, 2025).

Azevedo, Nogueira e Rodrigues (2012) afirmam que, entre as diversas atribuições do coordenador, acompanhar o trabalho docente e realizar a supervisão pedagógica são responsabilidades do professor coordenador, profissional que atua como elo entre os envolvidos na comunidade educacional. O relacionamento entre coordenador e docente é de extrema importância para uma gestão democrática e eficaz, mas, para que isso ocorra, são necessárias estratégias bem estruturadas. O coordenador deve estar sempre atento ao cenário que o cerca, valorizando os profissionais de sua equipe e acompanhando os resultados. Nesse contexto, o uso adequado do feedback torna-se essencial como ferramenta de gestão, capaz de fortalecer o clima organizacional e contribuir para a valorização do trabalho docente.

Assim, o feedback atua como ponte entre a teoria administrativa e a prática escolar, sendo uma ferramenta indispensável para a efetividade da gestão educacional. Ao integrar processos de avaliação, comunicação e desenvolvimento profissional, ele contribui significativamente para a melhoria da qualidade da educação e para a construção de uma cultura organizacional voltada à aprendizagem contínua.

Quadro 4- Principais autores e contribuições sobre a importância da coordenação na supervisão pedagógica e o uso do feedback como ferramenta de gestão

Tema	Autores	Principais Contribuições
O uso do feedback na melhoria do desempenho docente	Alberto (2025)	Aborda a importância da retroalimentação (feedback) como uma ferramenta de gestão educacional imprescindível.
Supervisão pedagógica	Azevedo; Nogueira; Rodrigues (2012)	Demonstram a importância do professor coordenador na supervisão dos docentes.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Azevedo, Nogueira e Rodrigues (2012) e Alberto (2025).

As discussões sintetizadas no Quadro 4 reforçam a importância da supervisão pedagógica como prática de acompanhamento e apoio ao trabalho docente. Nesse processo, o feedback pode atuar como instrumento de orientação, escuta e desenvolvimento profissional, especialmente quando realizado de forma clara, respeitosa e construtiva. Assim, a atuação da coordenação pedagógica torna-se essencial para aproximar a gestão das necessidades cotidianas dos professores.

2.5 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NO AMBIENTE ESCOLAR

Uma boa comunicação organizacional através do emprego correto do feedback é um elemento essencial para o funcionamento eficaz das organizações, pois com ela “é possível estimar uma melhora no desempenho profissional, fazendo com que a empresa alcance suas metas e, conseqüentemente, obtenha sucesso em um meio cada vez mais competitivo”. (Araujo; Rothstein, 2021).

De acordo com Azevedo *et al.* (2024), no ambiente educacional a comunicação efetiva desempenha um papel fundamental na gestão, afetando a qualidade e a eficiência dos processos educativos. A comunicação efetiva não se limita à simples transmissão de informações, ela envolve a criação de um ambiente no qual todos os participantes se sintam compreendidos e motivados. Além disso, impacta tanto a relação entre gestores, professores e alunos quanto as estratégias e práticas pedagógicas adotadas na instituição.

A justificativa para a investigação da importância da comunicação efetiva na gestão educacional decorre do reconhecimento de que muitos desafios enfrentados por instituições de ensino estão relacionados a falhas na comunicação. Problemas como a falta de entendimento nas instruções, conflitos entre membros da equipe e a ausência de uma visão compartilhada podem ser atribuídos a deficiências na comunicação. A melhoria na comunicação pode levar a uma gestão eficiente, o que torna a análise desse tema relevante para a prática educacional (Azevedo *et al.*, 2024, p.3).

No ambiente escolar, a comunicação interna deve ser clara, objetiva e alinhada aos objetivos institucionais. Entretanto, quando o feedback não é aplicado de forma adequada, pode gerar conflitos entre os membros da equipe, interpretações equivocadas e desmotivação entre os profissionais. Conforme apontam Azevedo *et al.* (2024), é indispensável garantir uma comunicação efetiva para manter um ambiente organizacional educacional saudável. Nesse sentido, o uso correto do

feedback torna-se fundamental para assegurar uma comunicação respeitosa, eficiente e alinhada às metas da escola.

Quadro 5- Principais autores e contribuições sobre a comunicação efetiva na gestão educacional

Tema	Autores	Principais Contribuições
Comunicação no ambiente organizacional educacional	Azevedo <i>et al.</i> (2024)	Aborda a necessidade da importância da comunicação efetiva na gestão educacional.
Feedback utilizado como ferramenta motivacional nas organizações	Araujo; Rothstein (2021)	Evidencia que é necessário o uso correto do feedback para uma comunicação organizacional eficaz.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Azevedo *et al.* (2024) e Araujo e Rothstein (2021).

Os autores apresentados no Quadro 5 indicam que a comunicação organizacional é um elemento indispensável para o funcionamento adequado da gestão educacional. No ambiente escolar, falhas comunicacionais podem gerar conflitos, interpretações equivocadas e enfraquecimento das relações entre os sujeitos da instituição. Nesse sentido, o feedback se apresenta como uma prática capaz de favorecer uma comunicação mais objetiva, respeitosa e alinhada aos objetivos institucionais.

2.6 MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO DOCENTE

Conforme Chiavenato (2021), diversas teorias procuram interpretar de maneiras distintas o que seria a motivação organizacional. O autor a define como um processo psicológico fundamental para o comportamento individual. Entre essas teorias, destaca-se ele destaca em sua obra a de Maslow, que se fundamenta em uma hierarquia de necessidades humanas, divididas em: fisiológicas, segurança, sociais, autoestima e autorrealização e a teoria de Herzberg que se baseia em duas categorias de fatores: os higiênicos, relacionados às condições que envolvem o indivíduo no trabalho, como ambiente físico, salário, políticas da organização, estilo de liderança, clima de relações entre direção e empregados, regulamentos internos e relacionamento com colegas; e os motivacionais, que são intrínsecos à pessoa, como realização pessoal, reconhecimento e avanço na carreira.

Em síntese, ambas as teorias partem da premissa de que há formas mais eficazes de estimular os indivíduos, seja por meio do reconhecimento da hierarquia das necessidades humanas ou pela utilização de fatores motivacionais aliados ao enriquecimento das funções desempenhadas.

Souza e Campos (2025) em suas pesquisas trazem evidências de que os docentes buscam um ambiente de trabalho que valorize suas contribuições, além de oferecer oportunidades de desenvolvimento profissional e reconhecimento de seus esforços, elementos considerados fundamentais para promover a realização profissional e a satisfação no trabalho.

A motivação exerce um papel crucial na satisfação com o trabalho e no desempenho dos docentes em uma escola pública. Os resultados mostram que a motivação está diretamente ligada à satisfação no ambiente de trabalho, influenciando o empenho e a dedicação dos professores. Quando os docentes se sentem valorizados e reconhecidos, sua motivação aumenta, levando a um desempenho mais eficiente e comprometido. Em contraste, a falta de motivação e satisfação pode resultar em um desempenho negativo, prejudicando a qualidade da educação oferecida (Souza; Campos, 2025, p. 14).

Dessa forma, evidencia-se que a motivação é um elemento determinante para a qualidade do ensino, uma vez que influencia diretamente o desempenho e a dedicação dos docentes. A valorização e o reconhecimento profissional não apenas fortalecem o compromisso dos professores com sua prática pedagógica, mas também contribuem para a construção de um ambiente escolar mais positivo e produtivo, refletindo na melhoria da educação oferecida à comunidade.

Quadro 6 – Principais autores e contribuições sobre motivação na organização e desempenho docente

Tema	Autores	Principais Contribuições
Comportamento Organizacional	Chiavenato (2021)	Aborda em sua obra o conceito de motivação organizacional e as teorias motivacionais.
Motivação na satisfação e no desempenho docente	Souza e Campos (2025)	Discutem em sua pesquisa que a motivação está ligada diretamente à satisfação e desempenho no ambiente de trabalho dos docentes.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Chiavenato (2021) e Souza e Campos (2025).

A partir das contribuições reunidas no Quadro 6, percebe-se que a motivação e o desempenho docente estão relacionados às condições organizacionais, ao reconhecimento profissional e às relações estabelecidas no ambiente de trabalho. Quando os professores se sentem valorizados e acompanhados pela gestão, há maior possibilidade de engajamento e comprometimento com suas atividades. Dessa forma, o feedback pode ser compreendido como uma ferramenta que contribui para a percepção de valorização e para o fortalecimento da atuação docente.

2.7 CLIMA ORGANIZACIONAL E VALORIZAÇÃO DOCENTE

Lima *et al.* (2024), afirma que quando o ambiente de trabalho apresenta uma cultura e um clima organizacional favoráveis aos colaboradores, os benefícios ultrapassam o bem-estar individual. Uma cultura sólida, fundamentada em valores compartilhados e princípios éticos, fortalece o sentimento de pertencimento e constrói um propósito coletivo entre os membros da equipe.

Ademais Lima *et al.* (2024), em seus estudos destaca que a efetividade da gestão organizacional pode ser percebida pelos níveis de motivação e engajamento dos professores, e isso influencia diretamente sua satisfação no trabalho. Elementos como reconhecimento, oportunidades de crescimento e condições adequadas de atuação são apontados como fatores decisivos para uma gestão eficiente. Uma administração bem estruturada não apenas aprimora o ambiente laboral, mas também contribui de forma significativa para elevar a satisfação dos docentes. Nesse contexto, a valorização profissional, o incentivo ao desenvolvimento contínuo e a oferta de condições de trabalho favoráveis configuram-se como aspectos centrais para promover a satisfação no âmbito educacional.

A valorização dos profissionais do ensino envolve tanto as condições quanto o ambiente de trabalho em que os docentes estão inseridos. Está prevista no art. 206 da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988), que estabelece que essa valorização deve ocorrer por meio da implantação de planos de carreira, da garantia de piso salarial e do ingresso na docência mediante concurso público de provas e títulos.

Como destacam Araujo e Rothstein (2021), no ambiente organizacional o feedback é considerado uma ferramenta essencial para a manutenção do clima organizacional e motivacional, sendo fundamental para alinhar o indivíduo aos objetivos da instituição. Nesse sentido, como abordados pelos autores o uso estratégico do feedback configura-se como um instrumento de gestão relevante, capaz de promover um ambiente saudável, valorizar o trabalho docente e contribuir para melhores resultados educacionais.

Quadro 7- Principais autores e contribuições sobre a necessidade do uso do feedback para um bom desempenho do clima organizacional

Tema	Autores	Principais Contribuições
Gestão da cultura e do clima organizacional para a satisfação docente	Lima <i>et al.</i> (2024)	Apresenta em seus estudos, que um clima organizacional favorável contribui de forma significativa para elevar a satisfação dos docentes.
Feedback utilizado como ferramenta motivacional nas organizações	Araujo; Rothstein (2021).	Cita em sua obra que o feedback é fundamental para a manutenção do clima organizacional.

Fonte: Elaborado pela autora com base em Lima *et al.* (2024) e Araujo e Rothstein (2021).

O Quadro 7 evidencia que o clima organizacional e a valorização docente são aspectos diretamente relacionados à forma como a gestão se comunica e conduz suas práticas institucionais. Um ambiente escolar marcado por diálogo, reconhecimento e respeito tende a favorecer relações mais saudáveis e produtivas. Nesse contexto, o uso adequado do feedback pode contribuir para o fortalecimento do clima organizacional, ao promover maior clareza nas orientações e reconhecimento do trabalho desenvolvido pelos docentes.

2.8 ESTUDOS EMPÍRICOS NO CONTEXTO DA PESQUISA

Pesquisas realizadas por Alberto (2025), no contexto da supervisão pedagógica revelam que o feedback constitui o elo fundamental entre a observação da prática e a melhoria efetiva da atividade docente. Contudo, resultados de estudos de caso apontam fragilidades críticas, como a falta de formação especializada, pois embora muitos supervisores tenham experiência como docentes, a maioria necessita de formação especializada em supervisão pedagógica.

Conforme Azevedo *et al.* (2024), a eficácia da gestão escolar está intrinsecamente ligada à comunicação efetiva, que impacta diretamente a relação entre gestores, professores e a comunidade. Estudos indicam que falhas na comunicação como o uso de jargões técnicos, falta de clareza e resistência ao diálogo que geram conflitos internos e prejudicam a motivação dos docentes. Por outro lado, quando a gestão promove uma cultura de feedback baseada na transparência e no respeito multicultural, observa-se uma melhora significativa no desempenho escolar e no engajamento dos envolvidos

Segundo Lopes e Bolacha (2024), desafios como a falta de clareza nos critérios de avaliação, o uso inadequado do feedback e as limitações de recursos e suporte

são particularmente evidentes em quase todos os subsistemas de ensino. Nessas circunstâncias, os supervisores enfrentam dificuldades que comprometem a eficácia da supervisão pedagógica, ocasionando impactos negativos tanto no desempenho profissional dos professores quanto na qualidade do ensino.

Observa-se que o feedback desempenha um papel central na supervisão pedagógica, funcionando como ponte entre a observação da prática docente e a melhoria efetiva do ensino. Entretanto, a ausência de formação especializada dos supervisores e as falhas na comunicação institucional revelam fragilidades que comprometem a eficácia desse processo. Quando a gestão escolar promove uma cultura de diálogo transparente, respeitosa e multicultural, os resultados mostram avanços significativos no desempenho e na motivação dos professores.

Assim, apesar dos progressos já alcançados, permanece a necessidade de aprofundar pesquisas que investiguem como o feedback estruturado pode impactar diretamente o cotidiano dos docentes, especialmente em escolas públicas estaduais. Essa investigação é fundamental para compreender as práticas de supervisão mais consistentes podem reduzir problemas como a desmotivação e o baixo desempenho, aproximando a teoria administrativa da realidade prática das instituições escolares e contribuindo para uma educação de maior qualidade e equidade.

Quadro 8- Principais autores e contribuições sobre o uso do feedback para melhoria no desempenho profissional docente e no clima organizacional

Tema	Autores	Principais Contribuições
Qualidade da Supervisão	Alberto (2025)	Analisa o feedback como elo entre observação e melhoria, destacando a necessidade de formação especializada supervisão na pedagógica.
Comunicação Efetiva	Azevedo <i>et al.</i> (2024)	Demonstra que a clareza na comunicação escolar é o que sustenta o sucesso da gestão e evita conflitos e melhora o clima organizacional através do uso do feedback.
Supervisão pedagógica e desempenho profissional dos professores	Lopes; Bolacha (2024)	Analisa o contributo da supervisão pedagógica no desempenho profissional dos professores

Fonte: Elaborado pela autora com base em Azevedo *et al.* (2024), Lopes e Bolacha (2024) e Alberto (2025).

As contribuições apresentadas no Quadro 8 demonstram que o feedback no contexto educacional tem sido associado à melhoria da comunicação, ao acompanhamento pedagógico e ao desenvolvimento profissional docente. Entretanto, os estudos também apontam desafios relacionados à falta de clareza, ao uso inadequado dessa ferramenta e à necessidade de maior preparo dos gestores e

supervisores. Assim, os elementos discutidos neste referencial teórico oferecem base para compreender, de forma descritiva, como os docentes percebem os efeitos do feedback nas escolas estaduais investigadas.

3 METODOLOGIA

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos adotados para a realização desta pesquisa. São descritos o tipo de pesquisa desenvolvido, a população e a amostra investigadas, bem como os instrumentos utilizados para a coleta de dados e as técnicas empregadas para a análise e interpretação das informações obtidas.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se como aplicada, descritiva e interpretativa, de abordagem quantitativa, realizada por meio de pesquisa de campo e estruturada sob a estratégia de estudo de casos múltiplos, conforme Eisenhardt (1989).

A pesquisa é classificada como aplicada e descritiva, pois buscou reconhecer, organizar e analisar características relacionadas às práticas de feedback no contexto da gestão educacional. Conforme Gil (2008), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal descrever as características de determinada população ou fenômeno, possibilitando a análise sistemática dos dados coletados, e interpretativa, por entender o fenômeno pesquisado através da compreensão dos dados.

Em relação à abordagem, trata-se de uma pesquisa quantitativa, uma vez que os dados foram obtidos por meio de questionário estruturado, possibilitando a mensuração de percepções, frequências e tendências relacionadas ao feedback no ambiente escolar. Segundo Marconi e Lakatos (2017), a abordagem quantitativa permite o tratamento objetivo dos dados, favorecendo a utilização de procedimentos estatísticos para organizar, interpretar e apresentar os resultados de forma estruturada.

A pesquisa também se configura como de campo, pois a coleta de dados foi realizada diretamente junto aos docentes vinculados às escolas estaduais do município de Rio Brilhante – MS. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa de campo permite investigar fenômenos em seu contexto real, aproximando o pesquisador da realidade vivenciada pelos participantes.

No que se refere à estratégia metodológica, adotou-se o estudo de casos múltiplos, considerando cada escola estadual participante como uma unidade de análise. Conforme Eisenhardt (1989), esse tipo de estudo permite compreender

fenômenos organizacionais a partir da análise de diferentes casos, possibilitando a identificação de padrões, semelhanças e diferenças entre as unidades investigadas.

Nesta pesquisa, as etapas do estudo de casos múltiplos conforme Eisenhardt (1989) foram operacionalizadas da seguinte forma (Quadro 9).

Quadro 9 – Etapas do estudo de casos múltiplos e aplicação na pesquisa

Etapas do estudo de casos múltiplos	Aplicação nesta pesquisa
Delimitação do fenômeno investigado	O estudo delimitou como fenômeno central o feedback realizado pela gestão educacional e seus efeitos percebidos pelos docentes.
Seleção dos casos	As escolas estaduais participantes de Rio Brilhante – MS foram definidas como unidades de análise.
Definição dos sujeitos da pesquisa	Os participantes foram os docentes vinculados às escolas selecionadas, mediante adesão voluntária.
Definição do instrumento de coleta	Foi utilizado questionário estruturado, aplicado de forma padronizada aos docentes.
Coleta de dados nos casos	Os dados foram coletados junto aos professores de cada escola participante.
Análise individual dos casos	Os resultados poderão ser observados por escola, identificando características específicas de cada unidade.
Análise comparativa entre os casos	Os dados das escolas serão comparados para identificar semelhanças, diferenças e padrões nas percepções docentes.
Interpretação dos resultados	Os achados serão discutidos à luz da literatura sobre feedback, gestão educacional e práticas organizacionais.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Eisenhardt (1989).

A delimitação do fenômeno investigado, correspondente ao feedback na gestão educacional; seleção dos casos, representados pelas escolas estaduais participantes; definição dos instrumentos de coleta, por meio de questionário estruturado; coleta de dados em cada unidade escolar; organização e análise individual dos casos; comparação entre os casos; e interpretação dos resultados à luz da literatura sobre feedback, gestão educacional e práticas organizacionais no ambiente escolar. Dessa forma, a pesquisa buscou compreender tanto as particularidades de cada escola quanto os padrões comuns observados no conjunto dos casos analisados.

3.2 CONTEXTO DA PESQUISA E SELEÇÃO DOS CASOS

O município de Rio Brilhante está localizado no estado de Mato Grosso do Sul e integra a região da Grande Dourados. Sua economia está fortemente relacionada à agropecuária, ao setor sucroenergético e a outras atividades produtivas vinculadas à dinâmica regional. De acordo com o Censo Demográfico de 2022, o município possuía

37.601 habitantes, com estimativa populacional de aproximadamente 40.419 pessoas para o ano de 2025.

A pesquisa foi realizada nas escolas estaduais de Rio Brilhante-MS, compreendidas como espaços organizacionais nos quais a gestão escolar exerce papel relevante no acompanhamento, na orientação e no desenvolvimento do trabalho docente. No desenho metodológico adotado, as escolas participantes foram definidas como unidades de análise, sendo cada uma considerada um caso específico.

A escolha das três escolas estaduais justifica-se pelo fato de serem as únicas instituições dessa categoria no município. Essa delimitação permitiu observar as percepções dos docentes sobre o feedback em diferentes contextos escolares pertencentes à mesma rede de ensino. Além disso, a proximidade da pesquisadora com o campo empírico, por residir no município e conhecer parte da realidade escolar local, contribuiu para a viabilidade da coleta de dados.

Essa definição está alinhada à lógica dos estudos de casos múltiplos proposta por Eisenhardt (1989), pois possibilita comparar os casos, identificar aproximações e diferenças e organizar os dados de forma mais consistente. Assim, o contexto da pesquisa foi delimitado pelas escolas estaduais de Rio Brilhante-MS, tendo como foco os docentes que atuam nessas instituições e suas percepções sobre os efeitos do feedback realizado pela gestão educacional.

Com o objetivo de preservar o anonimato das instituições participantes, as escolas foram identificadas ao longo da pesquisa como Escola 1, Escola 2 e Escola 3. Essa medida buscou evitar a exposição institucional e garantir que os dados fossem apresentados de forma ética, respeitando os princípios de confidencialidade da pesquisa.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população-alvo da pesquisa compreendeu os docentes atuantes nas escolas estaduais do município de Rio Brilhante – MS. A amostra foi composta por professores que aceitaram participar voluntariamente do estudo, mediante resposta ao questionário disponibilizado.

Utilizou-se a técnica de amostragem não probabilística por conveniência e adesão, uma vez que os participantes não foram selecionados por sorteio ou aleatorização, mas conforme critérios de acessibilidade, disponibilidade e

concordância em participar da pesquisa. Essa forma de amostragem mostrou-se adequada ao contexto do estudo, considerando que o acesso aos docentes dependeu da autorização institucional, da disponibilidade dos participantes e da adesão voluntária ao instrumento de coleta.

No contexto do estudo de casos múltiplos, os docentes respondentes constituíram os sujeitos vinculados a cada unidade de análise. Assim, em cada escola participante, foram considerados os professores que responderam ao questionário, permitindo reunir evidências sobre o fenômeno investigado em diferentes casos. Ao final do período de coleta, a pesquisa contou com a resposta de 40 docentes: 17 da Escola 1, 15 da Escola 2 e 8 da Escola 3.

Embora a amostra não permita generalizações estatísticas para toda a população docente, ela possibilita analisar as percepções dos participantes em relação às práticas de feedback adotadas pela gestão escolar. Dessa forma, a relevância da amostra está relacionada à possibilidade de compreender o fenômeno nas unidades analisadas, observando convergências, divergências e padrões entre os casos.

3.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi um questionário estruturado, elaborado com base nos objetivos da pesquisa e nos principais constructos discutidos no referencial teórico, especialmente aqueles relacionados ao feedback, à gestão educacional, à comunicação organizacional, ao desempenho e à motivação docente. A escolha desse instrumento mostrou-se adequada à abordagem quantitativa e descritiva do estudo, pois possibilitou a padronização das respostas e a posterior organização dos dados por meio de procedimentos estatísticos.

O questionário (Apêndice B) foi desenvolvido na plataforma *Google Forms* e composto por 31 questões fechadas ancoradas na escala likert, distribuídas em quatro blocos. O primeiro bloco, composto pelas questões de 1 a 6, teve como finalidade caracterizar o perfil sociodemográfico e o vínculo de trabalho dos docentes participantes, contemplando informações como faixa etária, gênero, vínculo empregatício, carga horária semanal, escola de atuação e turno de trabalho. Essas questões tiveram caráter descritivo, visando contextualizar os respondentes da pesquisa.

O segundo bloco, correspondente às questões de 7 a 14, foi elaborado com o objetivo de identificar os tipos de feedback percebidos pelos docentes no contexto da gestão educacional. Para sua construção, foram consideradas, principalmente, as contribuições de Williams (2005), que classifica o feedback em positivo, corretivo, ofensivo e insignificante, bem como os estudos de Araujo e Rothstein (2021), Assis e Braga (2024), Barros e Matos (2015) e Laureano, Monte e Gomes (2025), que discutem o feedback como ferramenta de gestão de pessoas, suas modalidades e seus efeitos no ambiente organizacional.

O terceiro bloco, composto pelas questões de 15 a 22, buscou analisar a percepção dos docentes sobre a influência do feedback na comunicação organizacional. As questões desse bloco foram fundamentadas nas abordagens de Azevedo *et al.* (2024), Araujo e Rothstein (2021) e Barros e Matos (2015), autores que discutem a importância da comunicação efetiva, dos feedbacks gerenciais e das relações internas para o funcionamento das organizações, especialmente no contexto educacional.

O quarto bloco, formado pelas questões de 23 a 31, teve como finalidade verificar a relação entre a utilização do feedback e os níveis percebidos de desempenho e motivação docente. Para isso, foram utilizados como base teórica os estudos de Chiavenato (2021), Souza e Campos (2025), Lima *et al.* (2024), Alberto (2025), Lopes e Bolacha (2024) e Dias (2022), que abordam aspectos relacionados à motivação organizacional, ao desempenho profissional, ao clima organizacional, à valorização docente e ao acompanhamento pedagógico.

Além disso, as questões relacionadas à gestão educacional, à supervisão pedagógica e à atuação da coordenação escolar foram apoiadas nas contribuições de Alberto (2025), Azevedo, Nogueira e Rodrigues (2012), Bello e Penna (2017) e Werle e Fonseca (2025). Dessa forma, o questionário buscou articular os objetivos específicos da pesquisa às categorias teóricas mobilizadas no estudo, permitindo levantar dados sobre a percepção dos docentes acerca dos efeitos do feedback realizado pela gestão educacional nas escolas estaduais investigadas.

3.5 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados foi realizada entre os dias 02 e 17 de junho de 2026, por meio de abordagens presenciais e online. O questionário, elaborado na plataforma

Google Forms, foi disponibilizado aos diretores das três instituições de ensino e divulgado pelo aplicativo WhatsApp. Além disso, foram realizadas visitas às escolas durante os intervalos dos professores, momento em que foram entregues QR Codes individuais com a identificação da finalidade da pesquisa, visando ampliar o número de respondentes.

Antes do início das perguntas, foi apresentado aos participantes o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) (Apêndice A), contendo informações sobre os objetivos da pesquisa, sua natureza acadêmica, o caráter voluntário da participação e a garantia de anonimato. A coleta observou os princípios éticos da Resolução nº 466/2012 e da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD), assegurando aos docentes a possibilidade de não participação ou desistência, sem qualquer prejuízo.

No percurso do estudo de casos múltiplos, essa etapa correspondeu à coleta de evidências em cada unidade de análise. As respostas foram organizadas considerando o vínculo dos participantes com as escolas investigadas, possibilitando a análise dos dados tanto por escola quanto de forma conjunta. Esse procedimento está alinhado à lógica proposta por Eisenhardt (1989), ao reunir informações em diferentes unidades organizacionais para posterior comparação entre os casos.

As respostas foram tratadas de forma agrupada, sem identificação nominal dos participantes, das funções específicas desempenhadas ou de qualquer informação que pudesse expor individualmente os respondentes. Também se buscou preservar a identidade das escolas participantes, especialmente na apresentação e discussão dos resultados. Dessa forma, os dados coletados foram utilizados exclusivamente para fins acadêmicos, respeitando a integridade dos participantes, a confidencialidade das informações e o compromisso ético com a produção do conhecimento científico.

3.6 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados foram analisados por meio de procedimentos de estatística descritiva, com o objetivo de organizar, sintetizar e interpretar as respostas dos participantes. Para as variáveis de caracterização dos respondentes, foram consideradas frequências absolutas, frequências relativas e percentuais. Já para as questões estruturadas em escala Likert, foram utilizadas medidas descritivas, como média e desvio padrão, além da distribuição percentual das respostas. Esse

procedimento permitiu identificar tendências nas percepções dos docentes sobre o feedback praticado pela gestão escolar. Para o tratamento e a organização dos dados, foram utilizados os softwares Microsoft Excel e SPSS.

Inicialmente, os dados foram tabulados e organizados conforme as dimensões do questionário. Em seguida, realizou-se a análise descritiva dos resultados, buscando apresentar como os docentes percebem os tipos de feedback recebidos, a frequência dessas práticas e seus possíveis efeitos no ambiente educacional.

Considerando a estratégia de estudo de casos múltiplos, a análise foi conduzida em duas etapas complementares. A primeira consistiu na análise individual dos casos, observando os resultados de cada escola participante de forma específica. Essa etapa permitiu identificar características próprias de cada unidade escolar, como a frequência do feedback, os tipos de retorno percebidos pelos docentes e os efeitos atribuídos a essas práticas no cotidiano escolar.

A segunda etapa correspondeu à comparação entre os casos, realizada por meio da interpretação dos dados obtidos em cada escola. Essa comparação teve como finalidade identificar aproximações, diferenças e padrões nas percepções dos docentes. Conforme Eisenhardt (1989), a comparação entre casos contribui para fortalecer a interpretação dos resultados, pois permite observar regularidades e contrastes entre diferentes unidades de análise.

Por fim, os resultados foram interpretados à luz da literatura sobre feedback, gestão educacional e práticas organizacionais no ambiente escolar. Essa etapa permitiu relacionar os achados da pesquisa com o referencial teórico, verificando de que forma os dados dialogam com os estudos existentes sobre o tema.

Dessa forma, a análise dos dados buscou apresentar os resultados de maneira organizada e coerente com os objetivos da pesquisa. Além da descrição geral das respostas, procurou-se observar as particularidades de cada escola e comparar, por meio da interpretação dos dados, as percepções dos docentes entre as unidades investigadas. Esse procedimento permitiu articular os dados quantitativos aos objetivos do estudo, contribuindo para a compreensão dos efeitos percebidos do feedback na gestão educacional.

3.7 USO ÉTICA DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Em conformidade com a Portaria CNPq nº 2.664, de 6 de março de 2026, que institui a Política de Integridade na Atividade Científica no âmbito do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq), declara-se o uso de ferramentas de Inteligência Artificial (IA) como apoio no desenvolvimento deste trabalho. Especificamente, utilizou-se o modelo de linguagem ChatGPT, na versão GPT-4, para auxiliar na reorganização da estrutura textual, na melhoria da fluidez da escrita e na revisão ortográfica e gramatical. Além disso, a ferramenta NotebookLM foi utilizada como suporte à sistematização de informações e à geração de figuras, com a finalidade de favorecer a organização visual de conteúdos relacionados ao estudo.

Ressalta-se que as ferramentas de IA não foram empregadas para a elaboração de conteúdo original, análise de dados, formulação de ideias ou definição dos encaminhamentos teóricos, metodológicos e analíticos da pesquisa. Todo o escopo conceitual, metodológico e interpretativo é de autoria exclusiva do pesquisador, desenvolvido sob orientação docente.

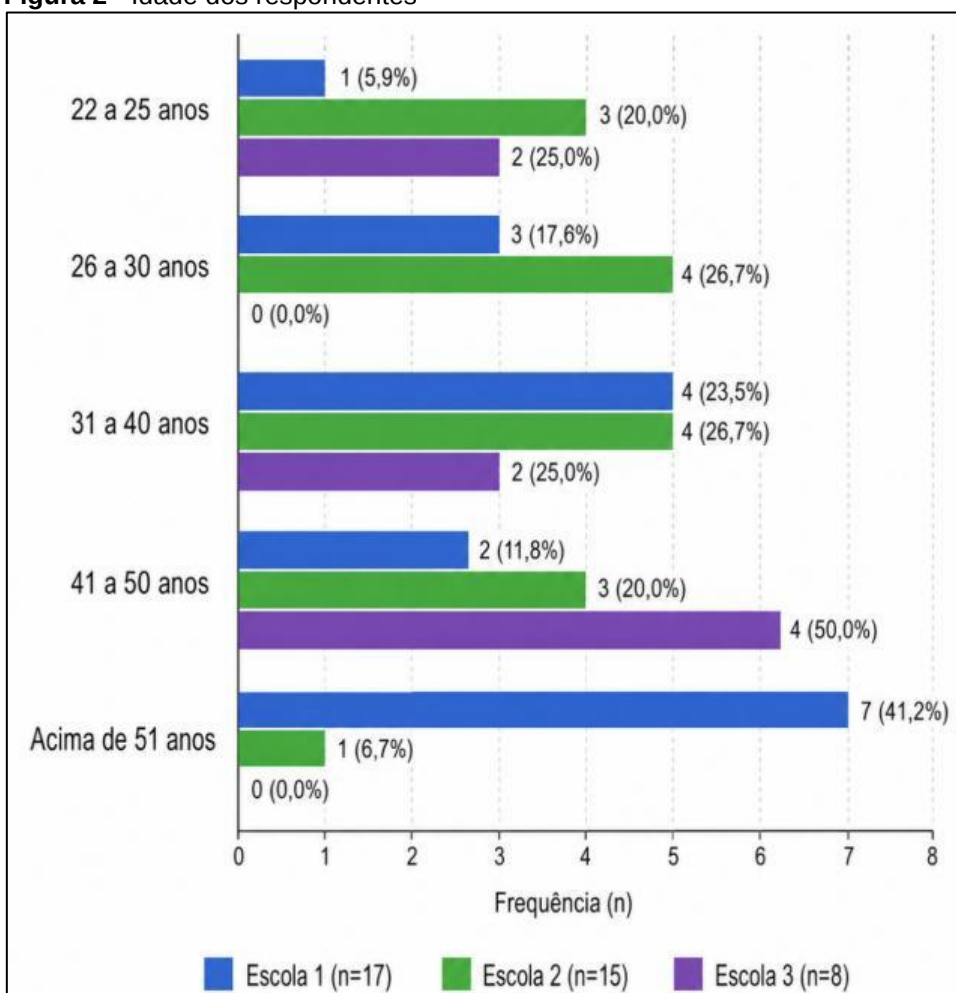
O uso das ferramentas restringiu-se a funções de apoio linguístico, organizacional e visual, tais como: sugestões de reformulação de frases para maior clareza, verificação de concordância verbal e nominal, padronização do estilo acadêmico conforme as normas da ABNT e apoio à composição visual de figuras. Todas as sugestões e materiais gerados com auxílio da IA foram criteriosamente revisados, ajustados e validados pela autora antes de sua incorporação ao texto final, garantindo a originalidade, a responsabilidade intelectual e a integridade acadêmica do conteúdo apresentado.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, são apresentados e discutidos os resultados obtidos. A exposição está organizada em quatro blocos principais, alinhados aos objetivos específicos da pesquisa. O primeiro bloco delinea o perfil sociodemográfico e o vínculo de trabalho dos docentes. O segundo bloco investiga os tipos de feedback utilizados na gestão educacional das escolas estaduais selecionadas. O terceiro bloco analisa a percepção dos docentes sobre a influência do feedback na comunicação organizacional. Por fim, o quarto bloco verifica a relação entre a utilização do feedback e os níveis percebidos de desempenho e motivação docente. Os dados são ilustrados por meio de infográficos, acompanhados de porcentagens e número de respondentes por escola, estabelecendo-se, em seguida, um diálogo com a literatura científica pertinente.

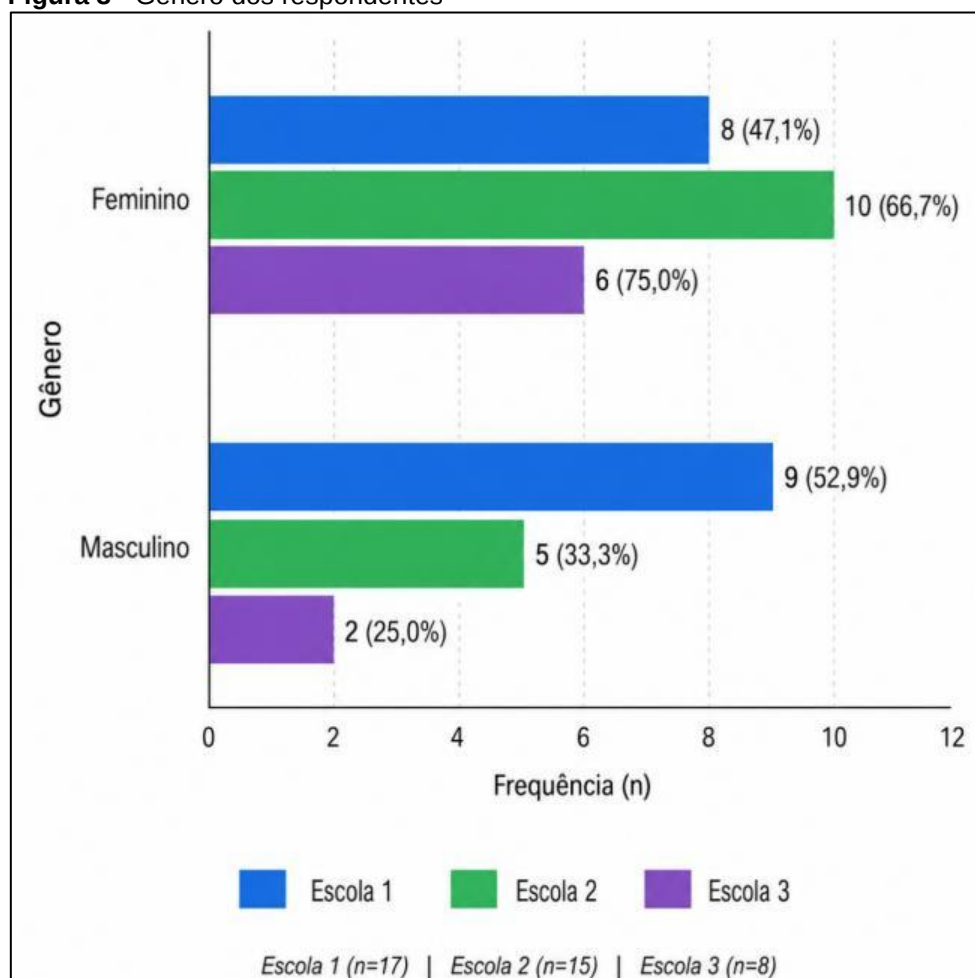
4.1 PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO E VÍNCULO DE TRABALHO

O Bloco 1 traçou o perfil dos respondentes em relação à faixa etária, gênero, vínculo empregatício, carga horária semanal, escola de origem e turno de atuação. Na pergunta 01 foi coletado a faixa etária dos respondentes a Escola 1, a maior parte dos respondentes (41,2%) tem acima de 51 anos, seguidos pela faixa de 31 a 40 anos (23,5%). Na Escola 2, predominam as faixas de 26 a 30 anos e 31 a 40 anos (26,7% cada), com presença expressiva de 22 a 25 anos (20,0%). Na Escola 3, destaca-se a faixa de 41 a 50 anos (50,0%), apontando para um corpo docente mais experiente (Figura 2).

Figura 2 - Idade dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

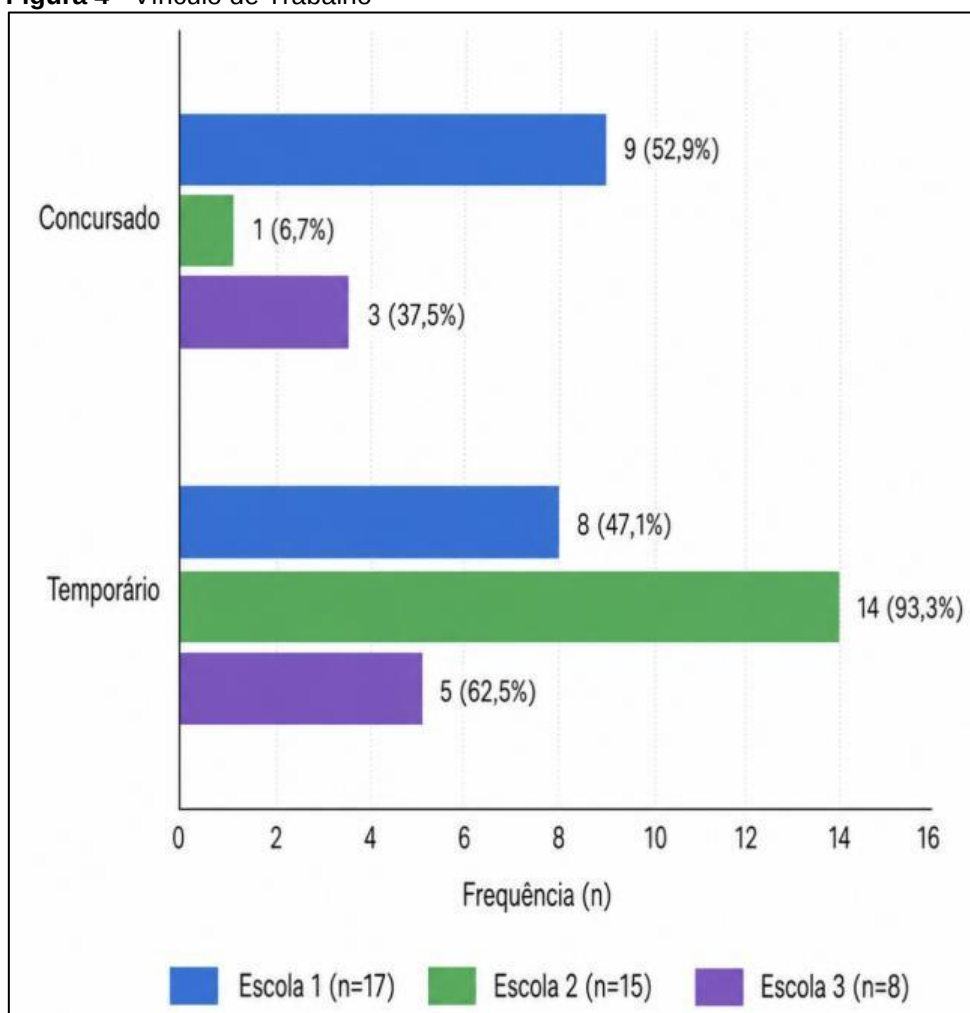
A segunda pergunta do questionário estava relacionada ao gênero dos profissionais, foram identificados apenas os gêneros masculino e feminino como demonstra a Figura 3.

Figura 3 - Gênero dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

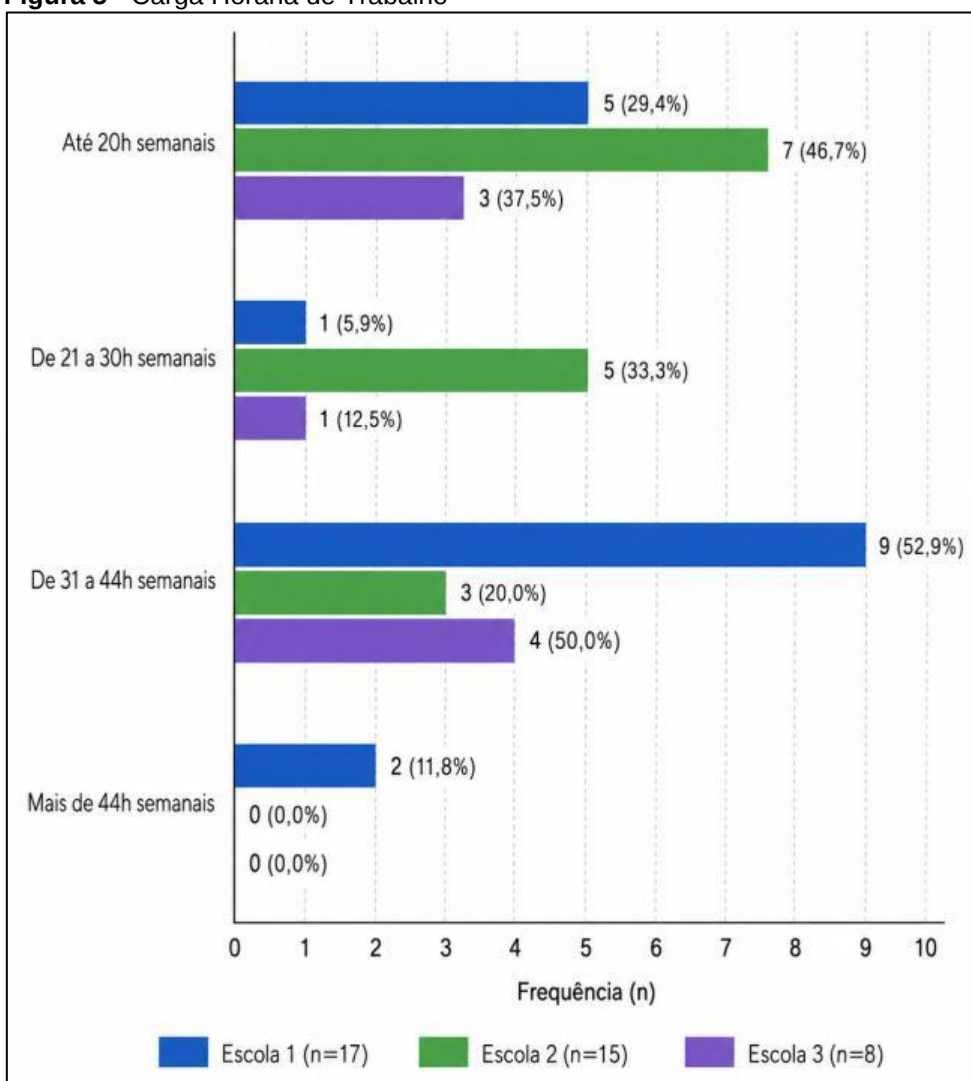
A Escola 1 apresenta maioria masculina (52,9% homens vs. 47,1% mulheres). Nas Escolas 2 e 3, as mulheres são maioria: 66,7% e 75,0%, respectivamente.

Em relação a questão 03 do questionário que perguntava a relação de vínculo trabalhista dos professores é identificado no quadro 12 a Escola 1 é a única com equilíbrio entre concursados (52,9%) e contratados temporários (47,1%). Nas Escolas 2 e 3, o vínculo temporário predomina amplamente: 93,3% e 62,5%, respectivamente, indicando alta rotatividade docente (Figura 4).

Figura 4 - Vínculo de Trabalho

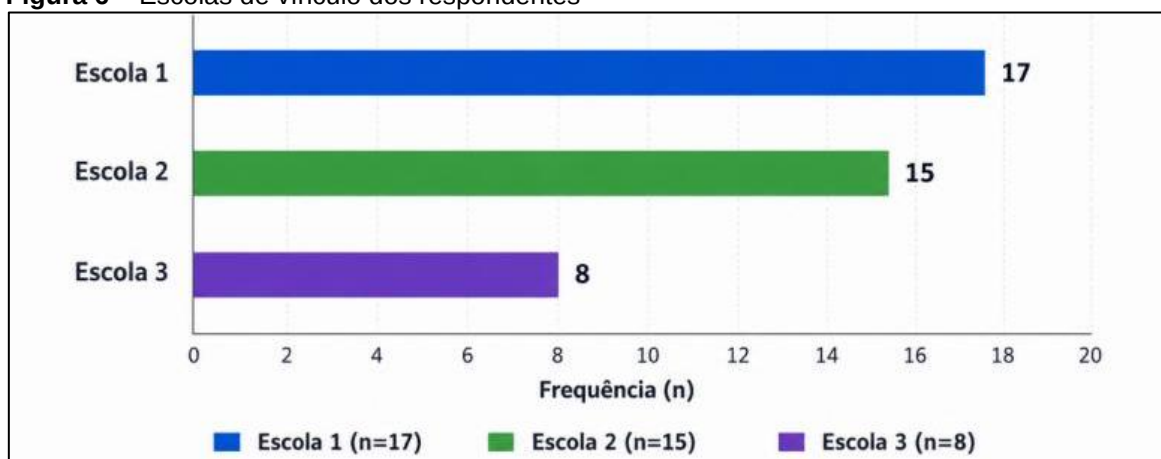
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Na Figura 5 a seguir é demonstrado a questão 04 que pergunta a carga horária dos professores, sendo nele representado a Escola 1 que concentra a maior parte dos docentes na faixa de 31 a 44 horas semanais (52,9%). Na Escola 2, predomina a carga de até 20 horas (46,7%). A Escola 3 divide-se entre 31 a 44 horas (50,0%) e até 20 horas (37,5%).

Figura 5 - Carga Horária de Trabalho

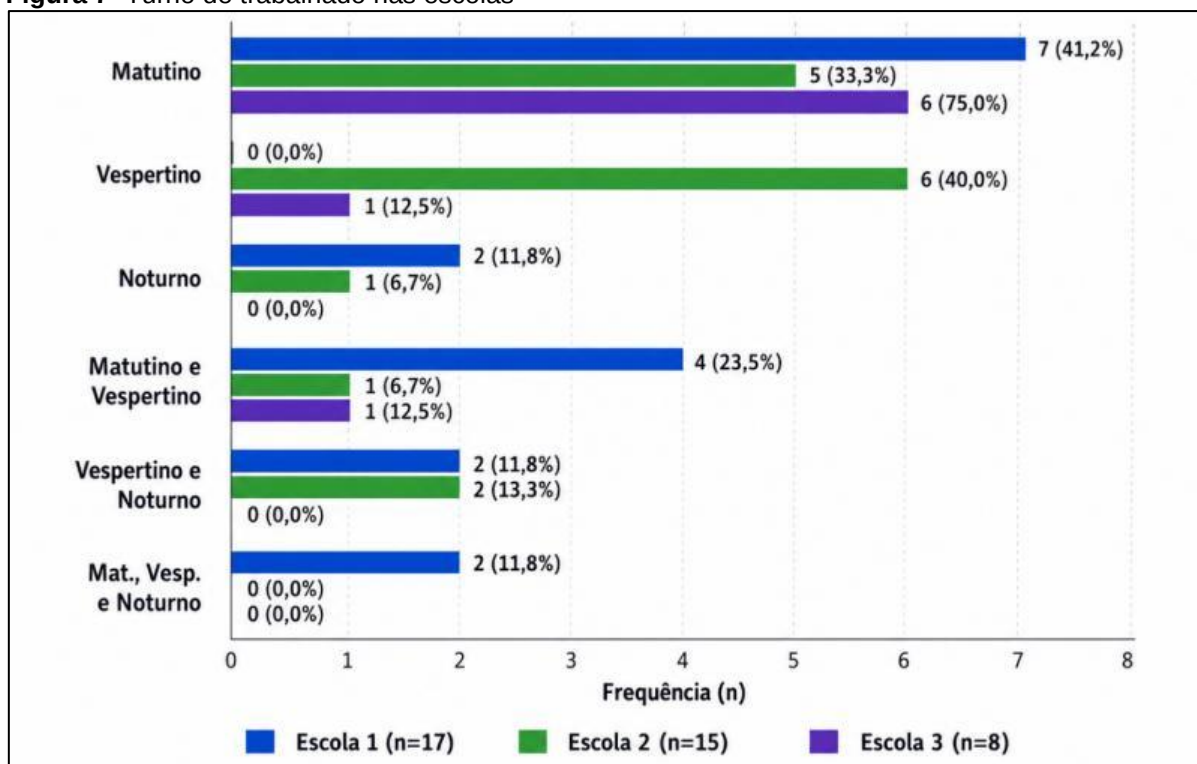
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Na questão 5, Figura 6, todos os respondentes de cada escola assinalaram exclusivamente a sua própria escola, confirmando a validade da identificação por unidade: Escola 1 (n=17; 100%), Escola 2 (n=15; 100%) e Escola 3 (n=8; 100%).

Figura 6 – Escolas de vínculo dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Em relação a questão 06 questionou sobre os turnos de trabalho nas instituições (Figura 7).

Figura 7- Turno de trabalhado nas escolas

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

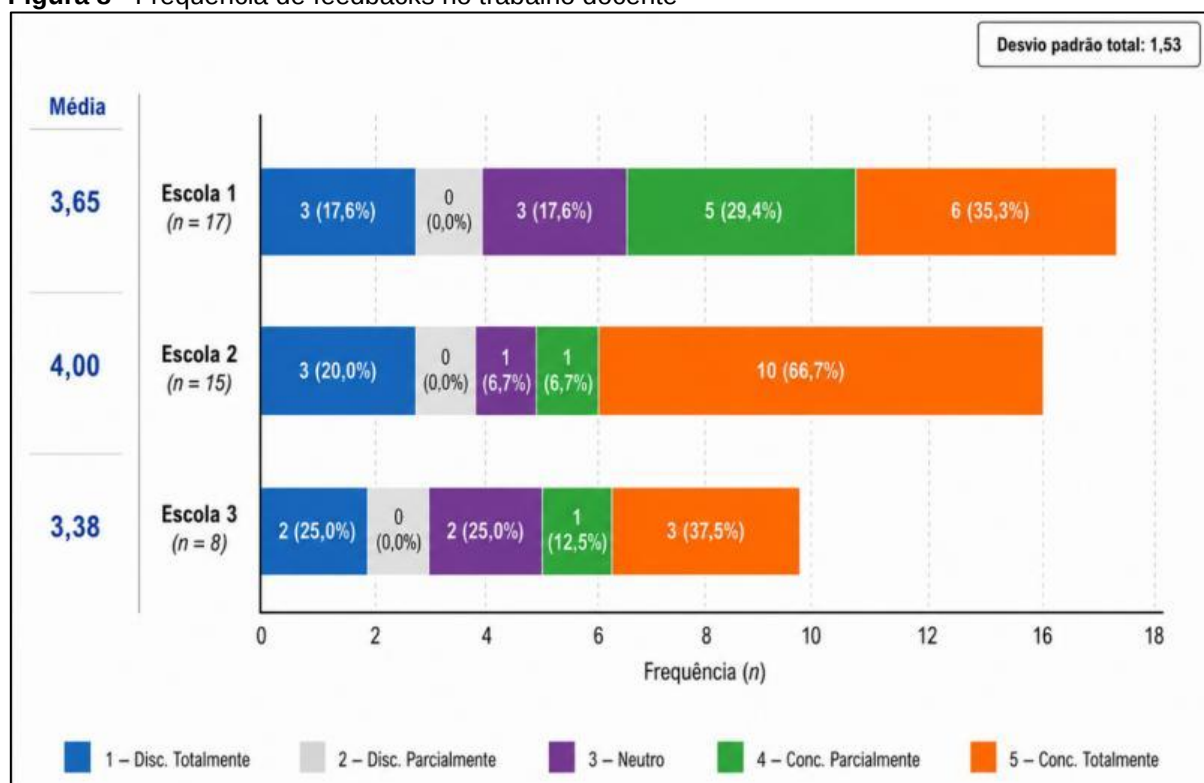
Na Escola 1, o turno matutino é predominante (41,2%), seguido de Matutino e Vespertino combinados (23,5%). Na Escola 2, o vespertino lidera (40,0%), seguido do matutino (33,3%). Na Escola 3, o matutino é amplamente majoritário (75,0%).

4.2 TIPOS DE FEEDBACK UTILIZADOS NA GESTÃO EDUCACIONAL

O objetivo do Bloco 2 é responder ao Objetivo Específico 1 da pesquisa, que consiste em identificar os tipos de feedback utilizados na gestão educacional das escolas estaduais de Rio Brilhante – MS. As questões deste bloco investigaram a frequência, natureza e qualidade dos feedbacks recebidos pelos docentes, os resultados são apresentados em frequência absoluta (n), percentual (%) e média por escola, além do desvio padrão permitindo uma análise comparativa entre as instituições participantes.

Na questão 7, cuja pergunta foi “A gestão escolar realiza frequentemente feedbacks sobre meu trabalho docente?”, a média de (3,73) indica que os docentes tendem a concordar que a gestão realiza feedbacks com frequência. Entretanto, o desvio-padrão de 1,53 revela elevada divergência entre as respostas, indicando que essa prática não ocorre de forma uniforme em todas as escolas. Desse modo, embora seja identificado o uso do feedback, a forma como ele é empregado requer maior atenção, visto que sua utilização inadequada ou a ausência dessa prática pode gerar impactos negativos no ambiente escolar. Nesse sentido, o uso frequente do feedback na educação é amplamente reconhecido como um dos elementos mais importantes para o sucesso do processo de ensino-aprendizagem e para a promoção de relações saudáveis no contexto escolar (Silva, 2024).

A Escola 2 apresentou a maior concordância: 66,7% responderam "Concordo Totalmente" média 4,00. A Escola 1 também indicou resultado positivo, com 35,3% concordando totalmente e média de 3,65. A Escola 3 obteve a menor média 3,38, com 25,0% discordando totalmente da frequência dos feedbacks (Figura 8).

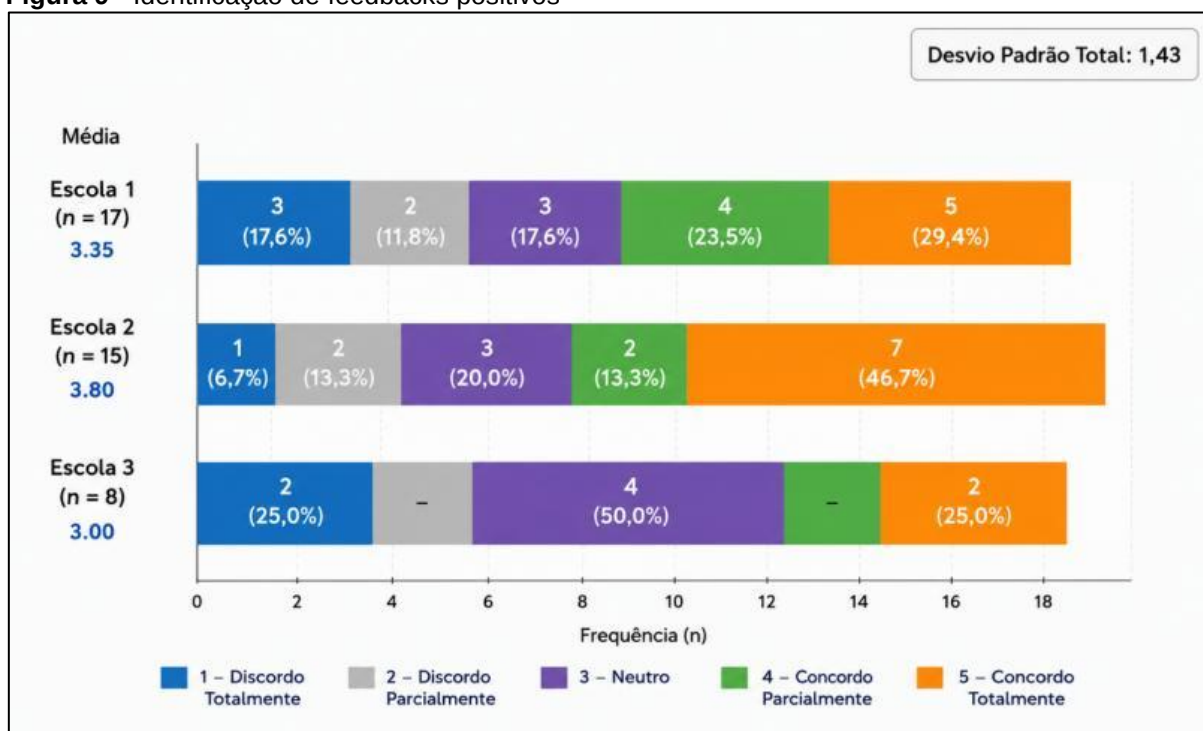
Figura 8 - Frequência de feedbacks no trabalho docente

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A questão 08 buscou identificar se os docentes percebem a predominância de feedbacks positivos nas instituições de ensino, por meio da afirmativa: “Os feedbacks recebidos são predominantemente positivos e marcados por elogios?” A Escola 2 apresentou a maior média (3,80), seguida da Escola 1 (3,35) e da Escola 3 (3,00), na qual 50,0% dos participantes optaram pela resposta neutra.

A média geral de 3,45 indica tendência de concordância quanto ao predomínio de feedbacks positivos. Entretanto, o desvio-padrão de 1,43 evidencia diferenças na percepção dos docentes, sugerindo que essa prática ainda não ocorre de forma homogênea entre as instituições (Figura 9).

Os resultados corroboram Souza e Campos (2025), que destacam o reconhecimento e o apoio da gestão escolar, por meio de feedbacks positivos, como fatores essenciais para a satisfação no trabalho, a motivação e o aumento da produtividade docente.

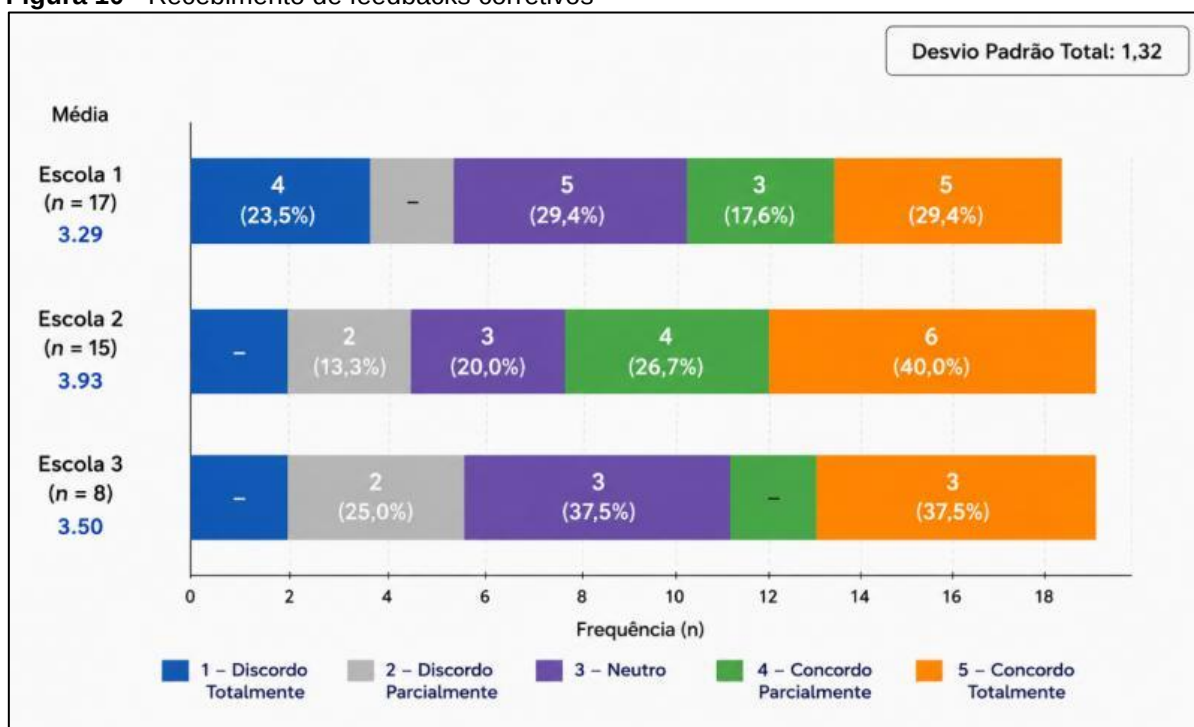
Figura 9 - Identificação de feedbacks positivos

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A questão 09 buscou identificar a percepção dos docentes quanto ao recebimento de feedbacks corretivos, por meio da afirmativa: “Recebo frequentemente feedbacks corretivos com orientações claras e construtivas.” A Escola 2 apresentou a maior média (3,93), seguida da Escola 3 (3,50) e da Escola 1 (3,29), que apresentou maior divergência entre os participantes.

A média geral de 3,58 indica que os docentes tendem a concordar que recebem feedbacks corretivos acompanhados de orientações claras e construtivas. Entretanto, o desvio-padrão de 1,32 evidencia que essa prática não é percebida de forma homogênea entre os participantes, sugerindo diferenças na frequência e na qualidade desse tipo de feedback entre as escolas (Figura 10).

Os resultados corroboram Ramalho, Rocha e Lopes (2020), que afirmam que o feedback corretivo tem como finalidade orientar o profissional na melhoria de comportamentos e práticas, favorecendo o aperfeiçoamento do desempenho. Dessa forma, a pesquisa reforça a importância de que esse feedback seja conduzido de maneira clara, respeitosa e construtiva para contribuir com o desenvolvimento contínuo dos docentes.

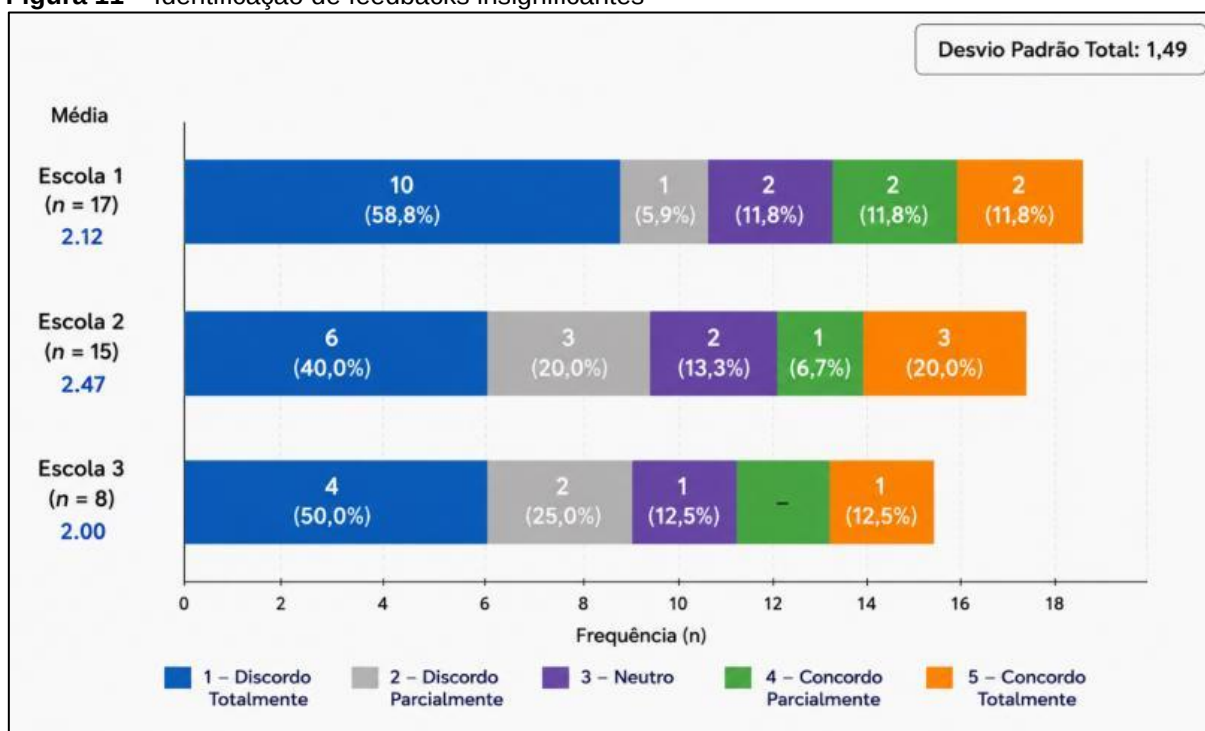
Figura 10 - Recebimento de feedbacks corretivos

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A questão 10 analisou a percepção dos docentes sobre a existência de feedbacks vagos, genéricos ou insignificantes, por meio da afirmativa: “Os feedbacks da gestão são, na maioria das vezes, vagos, genéricos ou insignificantes.” Por se tratar de uma afirmativa de sentido negativo, predominou a discordância entre os participantes. A Escola 1 apresentou a maior discordância, com média de 2,12, seguida da Escola 3 (2,00) e da Escola 2 (2,47).

A média geral de 2,23 indica que os docentes, em sua maioria, não consideram os feedbacks recebidos vagos ou sem relevância. Entretanto, o desvio-padrão de 1,49 evidencia diferenças na percepção dos participantes, sugerindo que ainda existem situações em que o feedback não é suficientemente claro ou específico (Figura 11).

Os resultados corroboram Silva (2024), que afirma que um feedback eficaz deve ser claro, específico e baseado em comportamentos observáveis. Segundo o autor, a falta de especificidade reduz a efetividade do feedback, dificultando a compreensão das ações que devem ser mantidas ou aprimoradas. Assim, embora a percepção geral seja positiva, os resultados indicam a necessidade de aperfeiçoar essa prática para torná-la mais objetiva e eficaz.

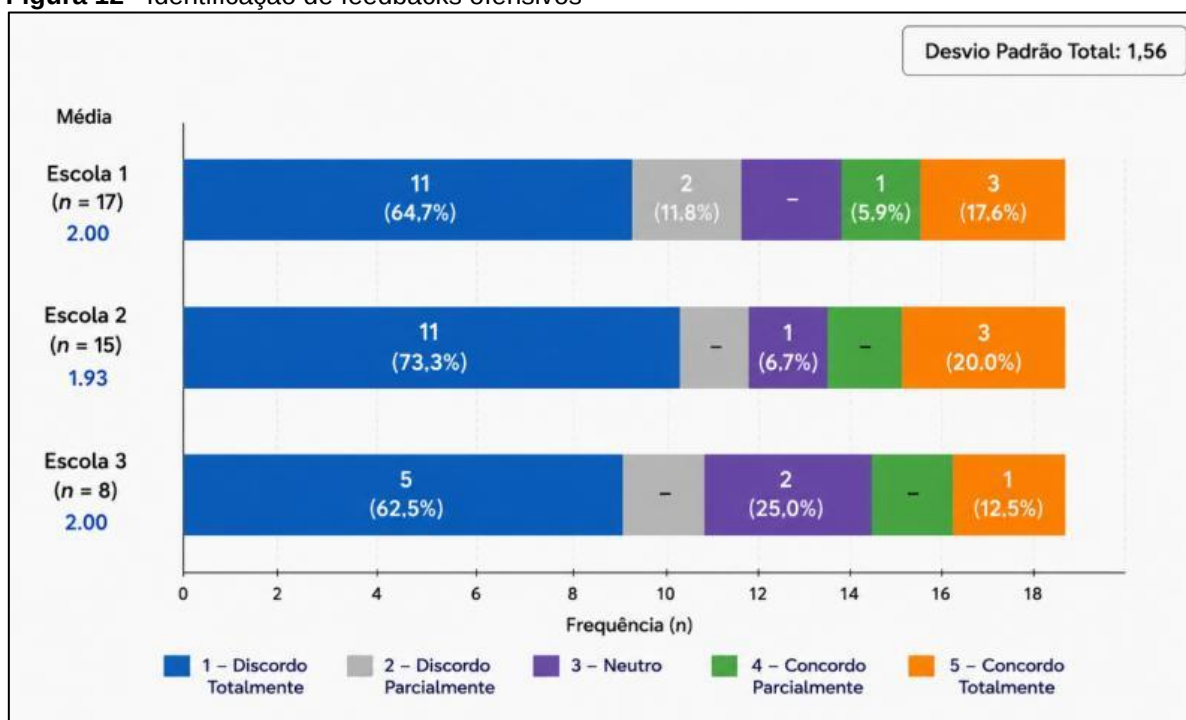
Figura 11 – Identificação de feedbacks insignificantes

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A questão 11 buscou identificar a ocorrência de feedbacks ofensivos no ambiente escolar por meio da afirmativa: “Já recebi feedbacks ofensivos, desrespeitosos ou constrangedores da gestão.” Os resultados demonstram predominância de discordância nas três escolas, indicando que a maioria dos docentes não relatou esse tipo de experiência. As médias foram de 2,00 na Escola 1, 1,93 na Escola 2 e 2,00 na Escola 3.

A média geral de 1,98 evidencia baixa ocorrência de feedbacks ofensivos. Entretanto, o desvio-padrão de 1,56 revela diferenças na percepção dos participantes, indicando que uma parcela dos docentes ainda vivenciou esse tipo de situação (Figura 12).

Os resultados corroboram Avões (2015) e Ramalho, Rocha e Lopes (2020), que caracterizam o feedback ofensivo como uma prática autoritária e prejudicial ao desenvolvimento profissional, por desconsiderar o indivíduo e comprometer a motivação, o desempenho e as relações entre gestores e docentes. Assim, embora essa prática não seja predominante nas escolas pesquisadas, sua ocorrência reforça a importância de promover uma cultura de feedback baseada no respeito, na ética e na comunicação construtiva.

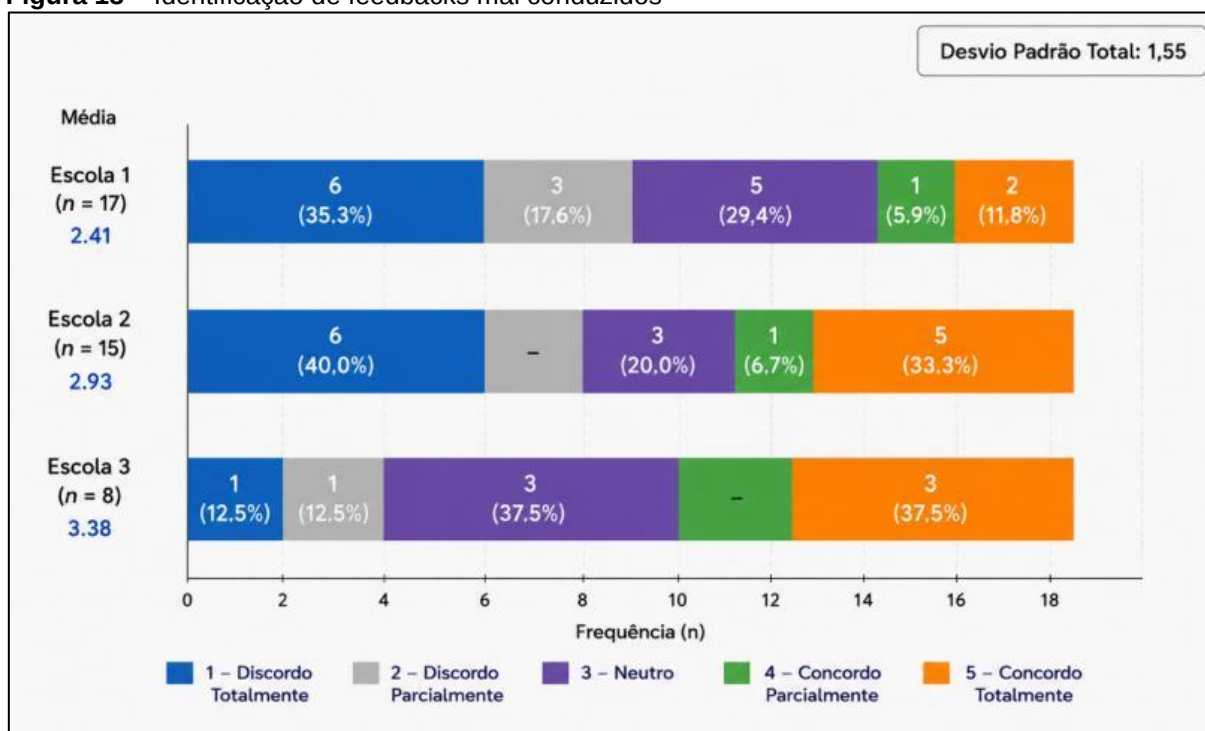
Figura 12– Identificação de feedbacks ofensivos

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A questão 12 buscou identificar o impacto dos feedbacks mal conduzidos sobre o desempenho dos docentes, por meio da afirmativa: “Feedbacks mal conduzidos já impactaram negativamente o meu desempenho?” A Escola 3 apresentou a maior média (3,38), seguida da Escola 2 (2,93) e da Escola 1 (2,41), evidenciando diferenças na percepção dos participantes.

A média geral de 2,80 aproxima-se da neutralidade, indicando que não houve consenso entre os docentes quanto ao impacto dos feedbacks mal conduzidos em seu desempenho. O desvio-padrão de 1,55 evidencia elevada dispersão das respostas, sugerindo que, enquanto alguns docentes não percebem efeitos negativos, outros reconhecem que a forma como o feedback é conduzido influencia diretamente sua atuação profissional (Figura 13).

Os resultados corroboram Fonseca *et al.* (2015) e Araujo e Rothstein (2021), que destacam que o uso inadequado do feedback, especialmente quando direcionado à pessoa em vez do desempenho ou utilizado de forma punitiva, compromete sua função pedagógica e de desenvolvimento. Assim, os achados reforçam que a qualidade da condução do feedback é essencial para favorecer o desenvolvimento profissional e a melhoria das práticas docentes.

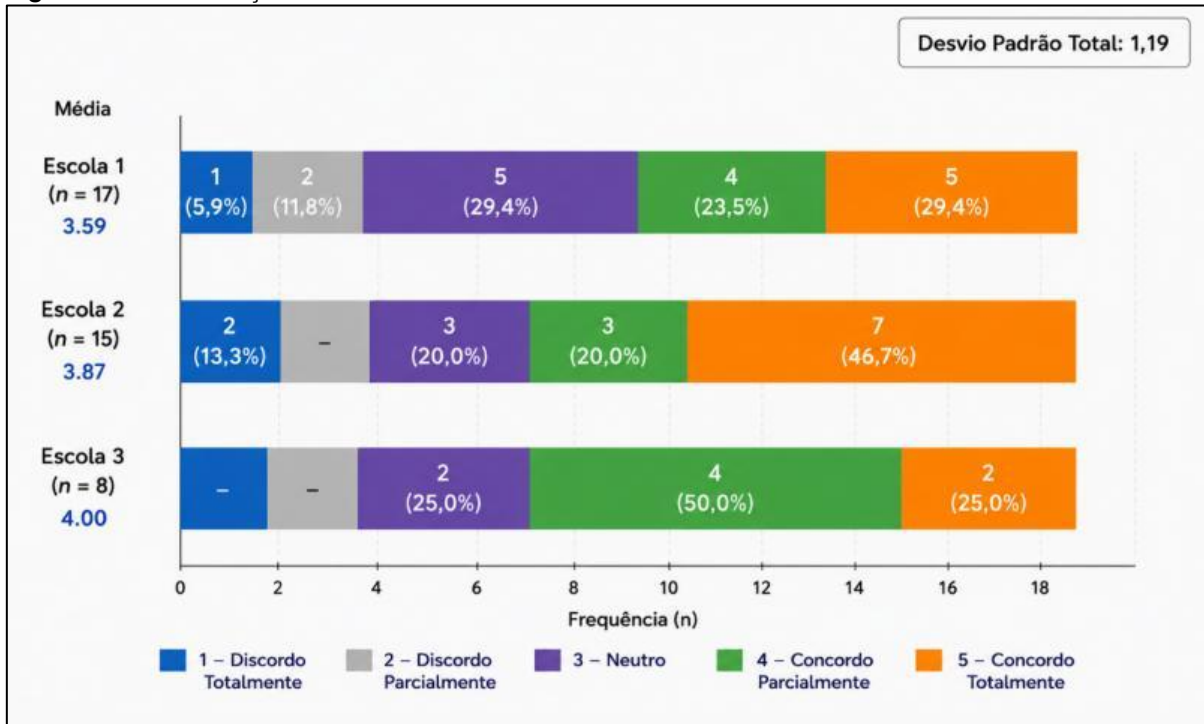
Figura 13 – Identificação de feedbacks mal conduzidos

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A questão 13 buscou identificar se os docentes se sentem reconhecidos e valorizados pela gestão escolar por meio do feedback, por meio da afirmativa: “Sinto-me plenamente reconhecido(a) e valorizado(a) pela gestão pelo feedback.” A Escola 3 apresentou a maior média (4,00), seguida da Escola 2 (3,87) e da Escola 1 (3,59), indicando percepção positiva entre os participantes.

A média geral de 3,77 demonstra que os docentes tendem a sentir-se reconhecidos e valorizados pela gestão por meio do feedback. O desvio-padrão de 1,19 indica dispersão moderada, sugerindo relativa concordância entre os participantes (Figura 14).

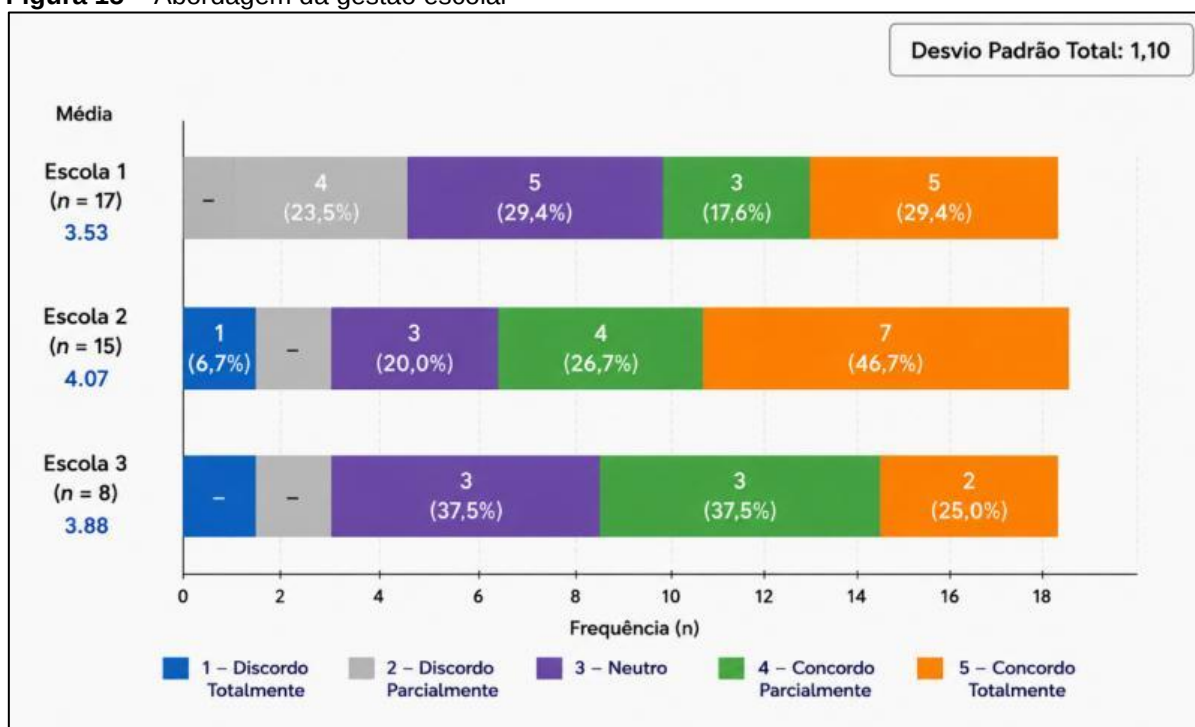
Os resultados corroboram Souza e Campos (2025) e Laureano, Monte e Gomes (2025), que destacam o reconhecimento e a valorização proporcionados pelo feedback como fatores que fortalecem a motivação, o comprometimento e o desenvolvimento profissional. Assim, os achados reforçam que o feedback, quando utilizado para reconhecer e valorizar os docentes, contribui para um ambiente escolar mais colaborativo e para a melhoria da qualidade do ensino.

Figura 14 – Valorização docente através do feedback

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A questão 14 buscou identificar se a abordagem da gestão escolar reflete adequadamente o esforço realizado pelos docentes em sala de aula, por meio da afirmativa: “A abordagem da gestão reflete adequadamente a realidade do meu esforço em sala.” A Escola 2 apresentou a maior média (4,07), seguida da Escola 3 (3,88) e da Escola 1 (3,53), indicando percepção predominantemente positiva entre os participantes.

A média geral de 3,80 demonstra que os docentes tendem a concordar que a gestão reconhece adequadamente seu esforço em sala de aula. O desvio-padrão de 1,10 indica dispersão moderada, sugerindo relativo consenso entre os participantes (Figura 15).

Figura 15 – Abordagem da gestão escolar

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os resultados corroboram Vicentim (2020), que destaca a importância de reconhecer o esforço do docente diante dos desafios enfrentados no contexto escolar. Da mesma forma, Lopes e Bolacha (2024) ressaltam que uma gestão excessivamente voltada para aspectos burocráticos pode deixar de valorizar o trabalho desenvolvido em sala de aula. Assim, os resultados sugerem que, embora a percepção geral seja positiva, ainda há espaço para aprimorar as práticas de reconhecimento e valorização dos docentes.

4.3 A PERCEPÇÃO DOCENTE SOBRE A INFLUÊNCIA DO FEEDBACK NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O Bloco 3 examinou a influência do feedback na comunicação entre gestão e docentes, incluindo clareza, abertura ao diálogo, resolução de conflitos e alinhamento de expectativas institucionais, buscando responder o objetivo específico 02, visando analisar a percepção dos docentes sobre a influência do feedback na comunicação organizacional.

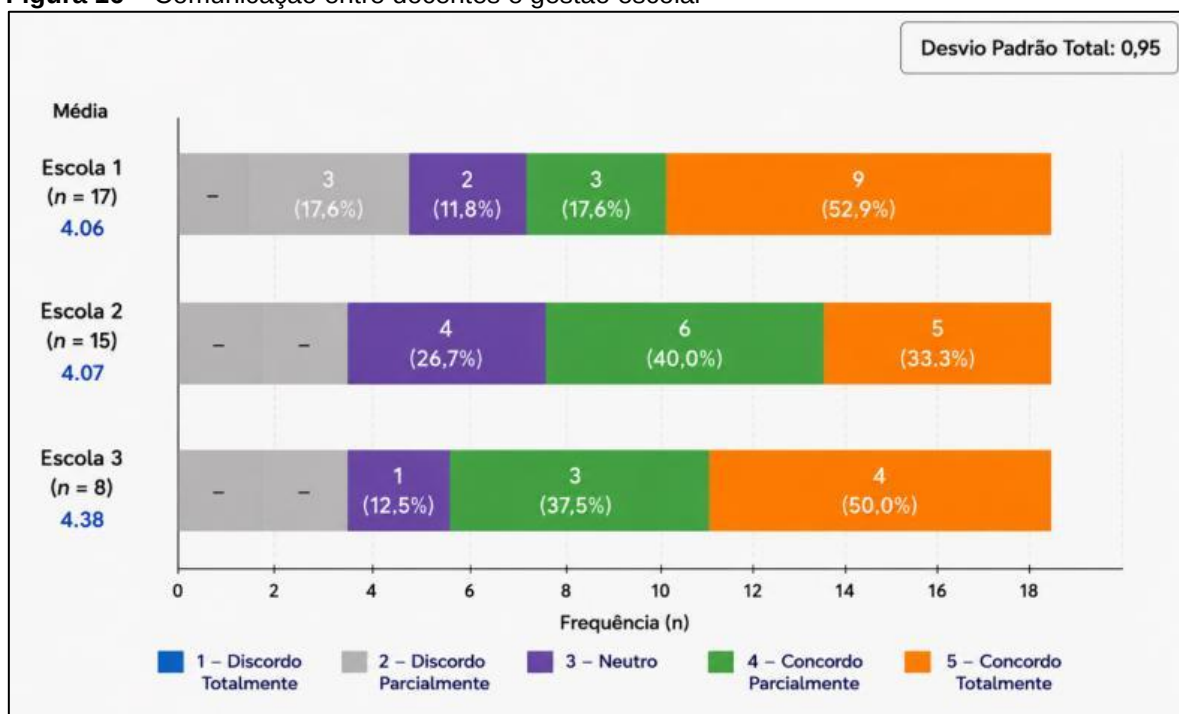
A questão 15 buscou avaliar a percepção dos docentes sobre a eficiência da comunicação entre a gestão escolar e os professores, por meio da afirmativa: “A comunicação entre gestão e docentes ocorre de maneira altamente eficiente.” A

Escola 3 apresentou a maior média (4,38), seguida das Escolas 2 (4,07) e 1 (4,06), evidenciando percepção positiva em todas as instituições.

A média geral de 4,12 demonstra que os docentes reconhecem a eficiência da comunicação entre a gestão e os professores. O desvio-padrão de 0,95 indica baixa dispersão das respostas, sugerindo relativa uniformidade na percepção dos participantes (Figura 16).

Os resultados corroboram Azevedo *et al.* (2024), que destacam que uma comunicação clara e consistente é essencial para o alinhamento das ações da gestão escolar. Da mesma forma, Laureano, Monte e Gomes (2025) afirmam que o feedback contínuo reduz ruídos na comunicação e fortalece a integração entre gestores e docentes. Assim, os achados reforçam que uma comunicação eficiente favorece o trabalho colaborativo e contribui para a melhoria das práticas pedagógicas.

Figura 16 – Comunicação entre docentes e gestão escolar



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

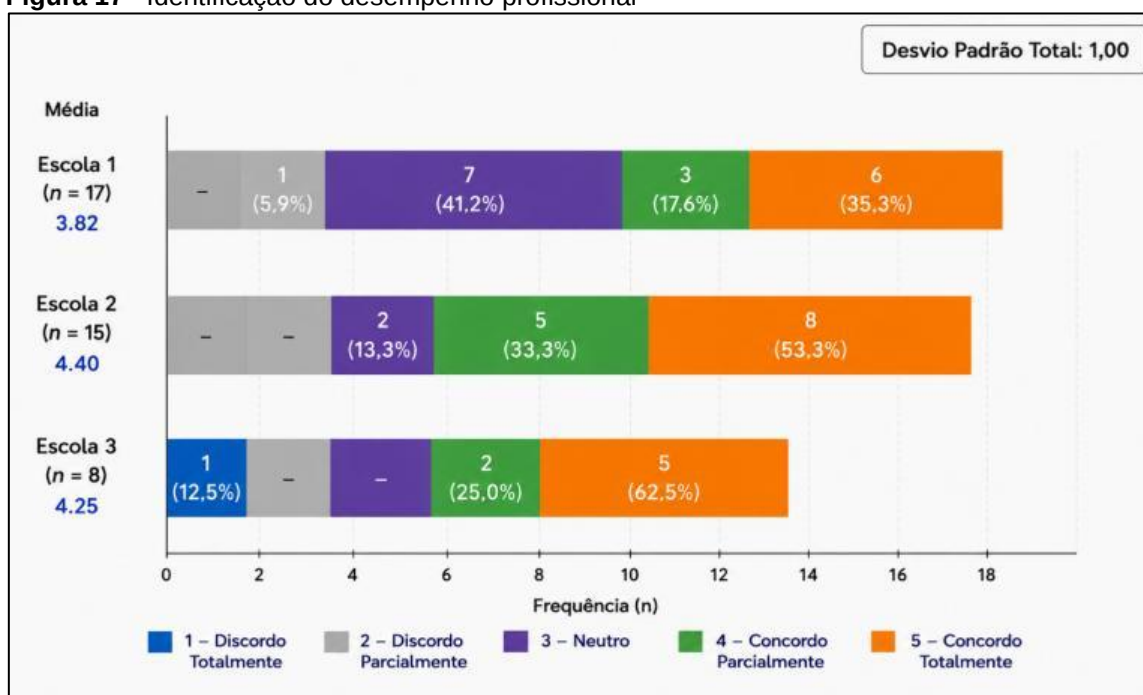
A questão 16 buscou verificar a percepção dos docentes quanto à contribuição do feedback da gestão escolar para o aumento do desempenho profissional. Os resultados evidenciaram uma avaliação predominantemente positiva nas três escolas analisadas, com destaque para a Escola 2 (média 4,40 e 86,6% de concordância) e a Escola 3 (média 4,25 e 87,5% de concordância). A Escola 1 apresentou média inferior

(3,82) e maior percentual de respostas neutras (41,2%), indicando uma percepção menos consolidada entre os participantes.

De modo geral, a média total de 4,12 demonstra que os docentes reconhecem a relevância do feedback da gestão para a melhoria do desempenho profissional. O desvio-padrão de 1,00 indica uma dispersão moderada das respostas, sugerindo relativa variabilidade nas percepções entre os respondentes (Figura 17).

Esses resultados corroboram o estudo de Alberto (2025), o autor destaca nele que o feedback da gestão constitui um elemento essencial para o desenvolvimento profissional docente, funcionando como um mecanismo de orientação e aprimoramento contínuo das práticas pedagógicas, especialmente quando aplicado de forma clara, construtiva e sistemática.

Figura 17– Identificação do desempenho profissional



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

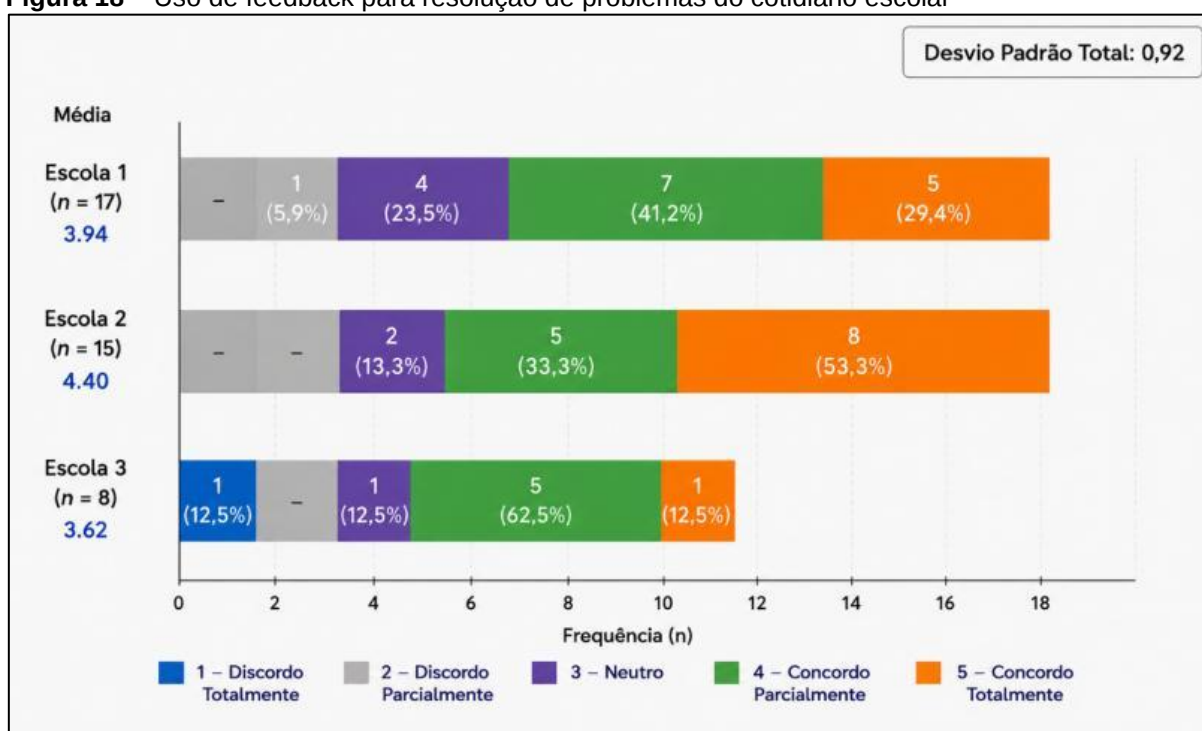
A questão 17 teve como objetivo verificar a percepção dos docentes quanto à contribuição dos feedbacks da equipe gestora para a resolução dos problemas do cotidiano escolar, por meio da seguinte afirmativa: “Os feedbacks da equipe gestora ajudam na resolução de problemas do cotidiano escolar.” Os resultados demonstram uma percepção positiva em todas as escolas pesquisadas. A Escola 2 apresentou a maior média (4,40), sendo que 86,6% dos docentes concordaram parcial ou totalmente com a afirmativa. A Escola 1 obteve média de 3,94, com 70,6% de

concordância. Já a Escola 3 registrou média de 3,62, sendo que 75,0% dos participantes também concordaram parcial ou totalmente com a afirmativa.

Considerando o conjunto das três escolas, a média geral de 4,05 evidencia que os docentes reconhecem a importância dos feedbacks da equipe gestora na resolução de problemas do cotidiano escolar. O desvio-padrão de 0,92 indica baixa dispersão das respostas, demonstrando boa consistência e relativa uniformidade na percepção dos participantes (Figura 18).

Os resultados encontrados corroboram o estudo de Azevedo *et al.* (2024), que destaca que o feedback frequente, aliado ao diálogo aberto entre a gestão escolar e o corpo docente, favorece a identificação precoce de problemas, permitindo que sejam discutidos e solucionados antes de se agravarem. Nesse sentido, o feedback deixa de ser apenas um instrumento de avaliação e passa a constituir uma importante ferramenta de gestão, contribuindo para a melhoria da comunicação, da tomada de decisões e do desenvolvimento das práticas pedagógicas.

Figura 18 – Uso de feedback para resolução de problemas do cotidiano escolar



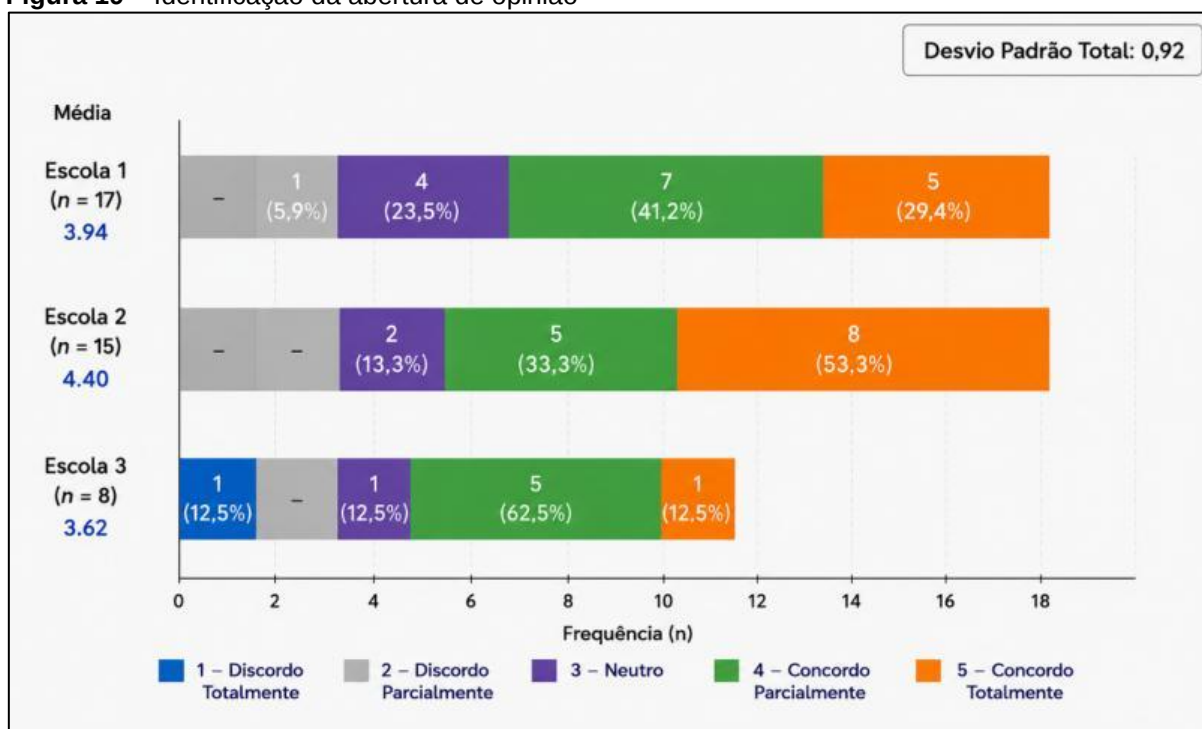
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A questão 18 buscou identificar se os docentes possuem abertura para dialogar durante o processo de feedback, por meio da afirmativa: “Durante o feedback, tenho abertura para falar e sou verdadeiramente ouvido(a).” A Escola 2 apresentou a maior

média (4,27), seguida da Escola 1 (4,06) e da Escola 3 (3,38). No geral, a média de 4,00 demonstra percepção positiva quanto à oportunidade de diálogo entre a gestão e os docentes. O desvio-padrão de 1,16 indica dispersão moderada, sugerindo relativa concordância entre os participantes, embora existam diferenças de percepção entre as escolas (Figura 19).

Os resultados corroboram Assis e Braga (2024), que definem o feedback como um momento de diálogo em que emissor e receptor participam ativamente da comunicação. Da mesma forma, Avões (2015) e Laureano, Monte e Gomes (2025) destacam que a participação ativa do docente durante o feedback fortalece o comprometimento profissional, favorece a superação de dificuldades e contribui para uma comunicação mais eficaz entre a gestão escolar e os professores.

Figura 19 – Identificação da abertura de opinião



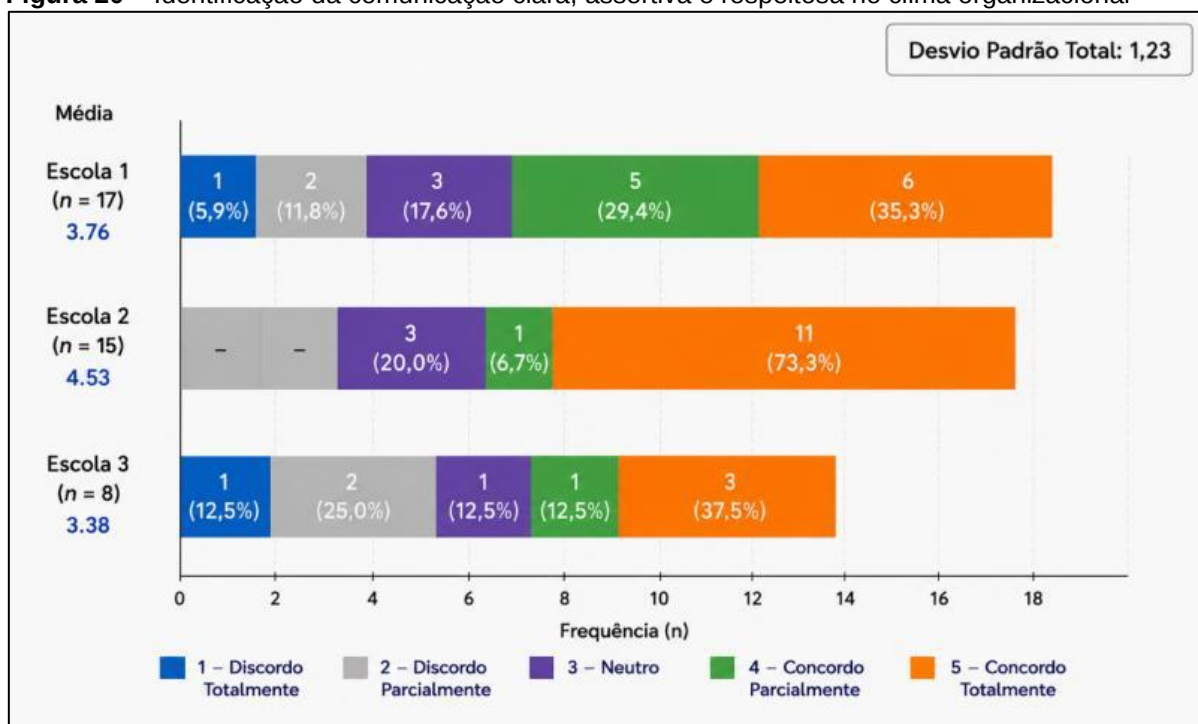
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A questão 19 investigou a percepção dos docentes acerca da comunicação da gestão escolar, por meio da afirmativa: “A comunicação da gestão é clara, assertiva e respeitosa, favorecendo o clima organizacional.” Os resultados indicaram uma avaliação predominantemente positiva, com destaque para a Escola 2, que apresentou a maior média do bloco (4,53) e 73,3% de concordância total. A Escola 1 registrou média de 3,76, com 64,7% de concordância, enquanto a Escola 3 apresentou a menor média (3,38), além de maior dispersão nas respostas.

De forma geral, a média de 3,98 evidencia concordância dos docentes quanto à qualidade da comunicação da gestão escolar. No entanto, o desvio-padrão de 1,23 indica variações significativas nas percepções entre os participantes, sugerindo heterogeneidade nas experiências vivenciadas nas diferentes unidades escolares (Figura 20).

Esses resultados estão em consonância com Azevedo *et al.* (2024), ao destacarem que a comunicação na gestão educacional, para ser efetiva, deve ser pautada na clareza, assertividade e respeito, atuando como um elemento central na articulação entre os objetivos institucionais e a prática docente, além de contribuir para a construção de um clima organizacional saudável.

Figura 20 – Identificação da comunicação clara, assertiva e respeitosa no clima organizacional



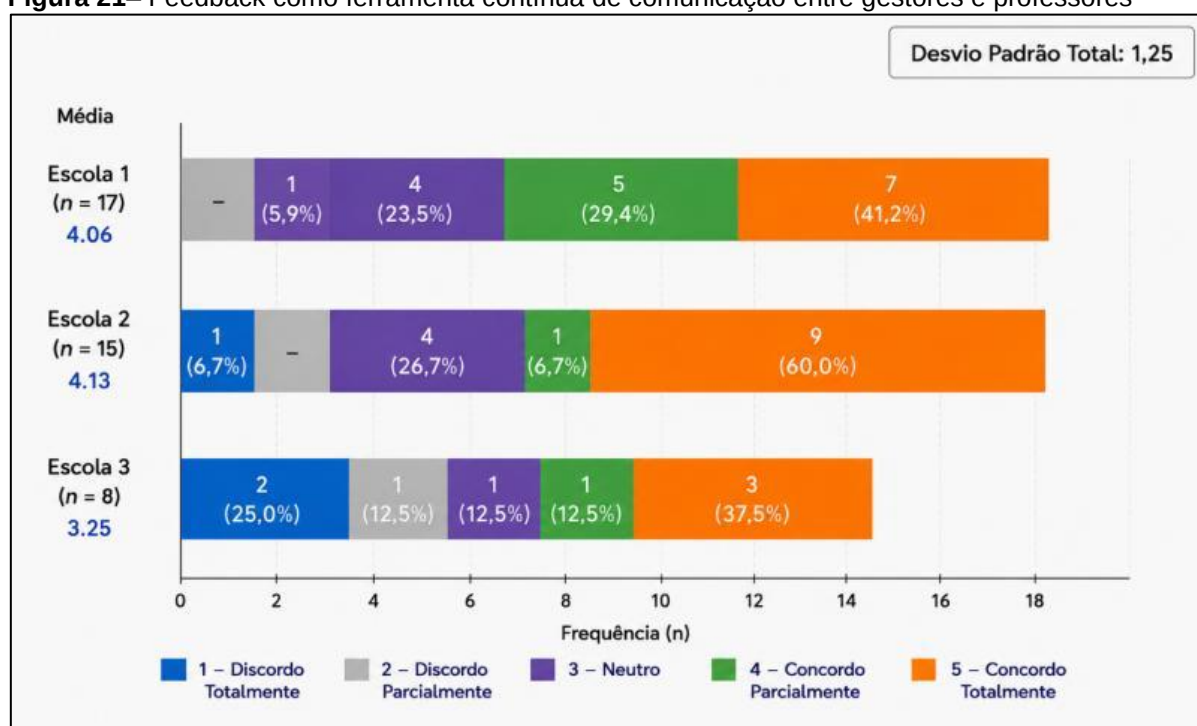
Fonte: Dados da pesquisa (2026)

A questão 20 teve como objetivo verificar se o feedback é utilizado como uma ferramenta contínua de comunicação aberta entre professores e gestores, por meio da afirmativa: “O feedback é utilizado como ferramenta contínua de comunicação aberta entre professores e gestores.” Os resultados indicaram maior média na Escola 1 (4,06), na qual 70,6% dos docentes concordaram com a afirmativa. A Escola 3 apresentou a menor média (3,25), evidenciando maior divergência nas respostas, uma vez que 37,5% dos participantes concordaram totalmente, enquanto 37,5% discordaram parcial ou totalmente da afirmativa.

De modo geral, a média de 3,92 aponta concordância dos docentes quanto ao uso do feedback como ferramenta de comunicação. Entretanto, o desvio-padrão de 1,25 indica variações relevantes nas percepções, sugerindo que essa prática ainda não é percebida de forma uniforme entre os participantes das diferentes escolas (Figura 21).

Esses achados corroboram Azevedo *et al.*, ao destacarem que a utilização do feedback como ferramenta contínua de comunicação aberta entre professores e gestores constitui um dos pilares de uma gestão educacional moderna, democrática e participativa.

Figura 21– Feedback como ferramenta contínua de comunicação entre gestores e professores



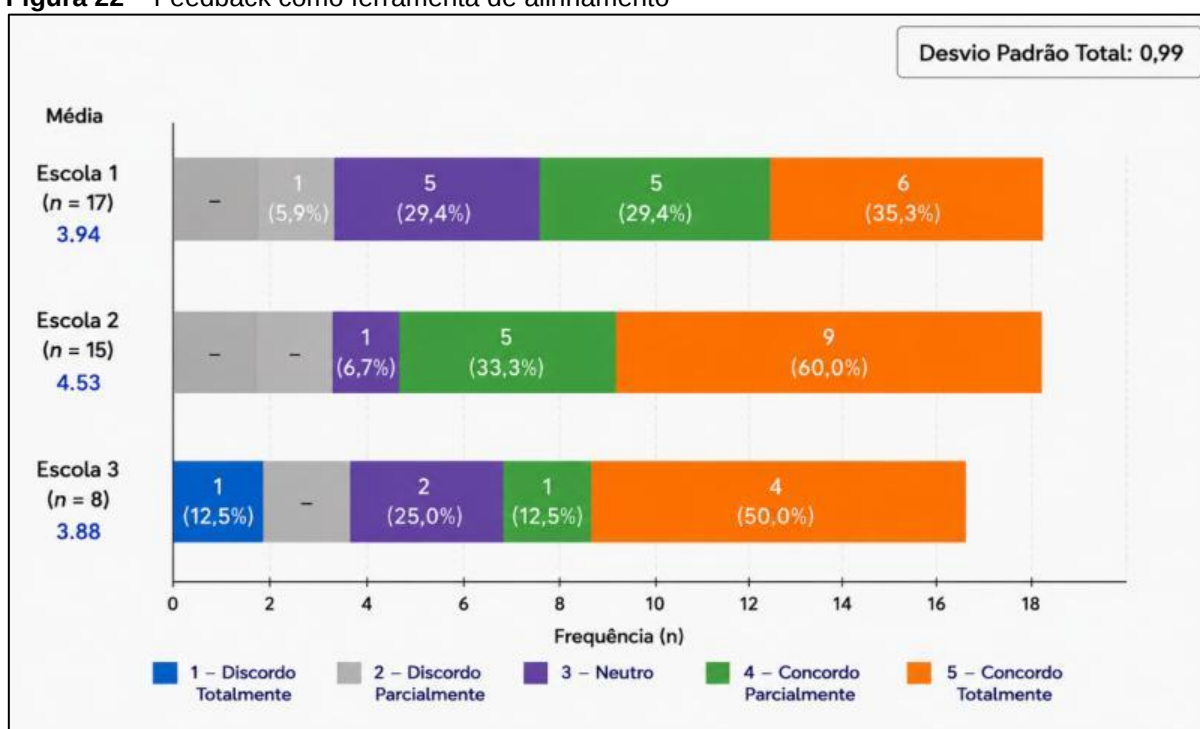
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os resultados referentes à percepção de que o feedback contribui para o alinhamento entre as expectativas da gestão e as práticas e necessidades docentes foram obtidos a partir da afirmativa: “O feedback ajuda a alinhar as expectativas da gestão com as minhas práticas e necessidades?”. Observa-se que a Escola 2 apresentou o melhor desempenho do bloco, com média de 4,53 e 93,3% de concordância. A Escola 3 registrou média de 3,88, com 62,5% dos docentes concordando totalmente com a afirmativa. Já a Escola 1 apresentou média de 3,94, com 64,7% de concordância.

De forma geral, a média de 4,15 indica forte concordância entre os docentes quanto ao papel do feedback no alinhamento das expectativas institucionais com a prática pedagógica. O desvio-padrão de 0,99 sugere dispersão moderada, indicando relativa consistência nas respostas (Figura 22).

Esses resultados estão em consonância com Laureano, Monte e Gomes (2025) e Assis e Braga (2024), ao destacarem que o feedback atua na redução de incertezas no contexto educacional, contribuindo para diminuir a ambiguidade no processo de ensino e possibilitando ao docente compreender se as práticas estão alinhadas ao projeto político-pedagógico da instituição.

Figura 22 – Feedback como ferramenta de alinhamento

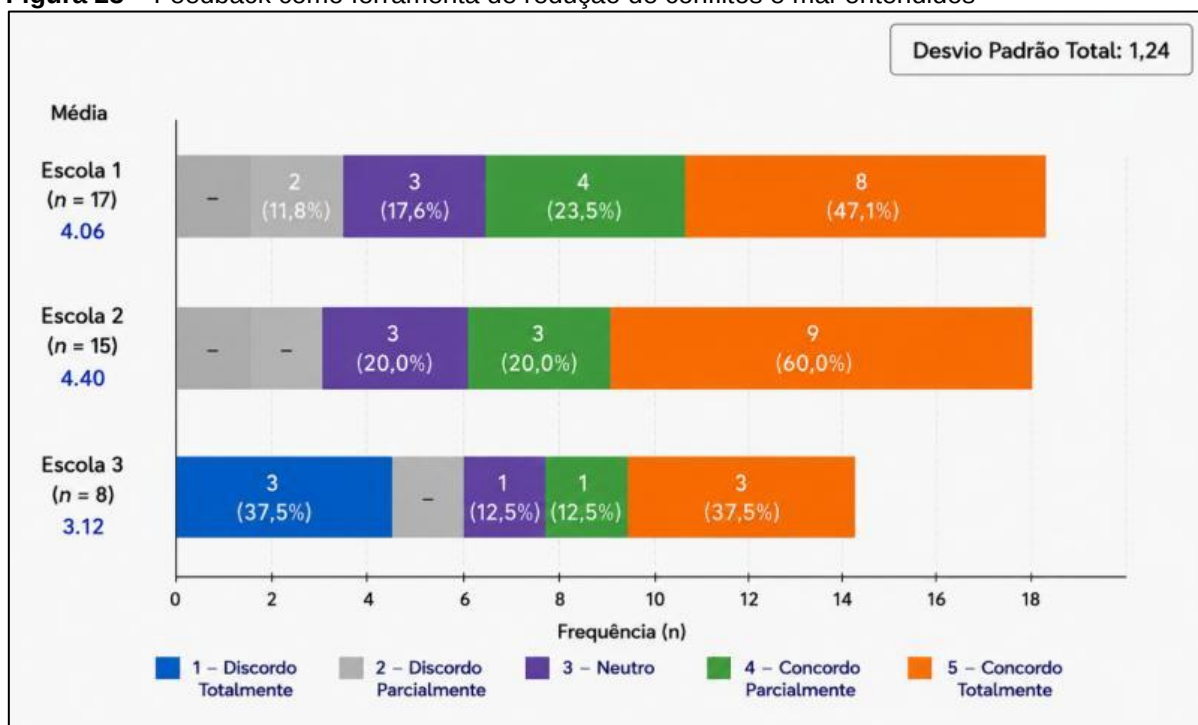


Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A questão 22 analisou a percepção dos docentes sobre a contribuição da comunicação da gestão na redução de conflitos e mal-entendidos, a partir da afirmativa: “A forma como a gestão transmite informações reduz conflitos e mal-entendidos.” Os resultados indicaram maior média na Escola 2 (4,40), com 80,0% de concordância. A Escola 1 apresentou média de 4,06 e 70,6% de concordância. Já a Escola 3 demonstrou maior dispersão nas respostas, com 37,5% dos docentes discordando totalmente e 37,5% concordando totalmente, resultando na menor média do grupo (3,12).

De modo geral, a média de 4,00 evidencia uma percepção positiva dos docentes quanto ao papel da comunicação na redução de conflitos. No entanto, o desvio-padrão de 1,24 indica variações significativas nas experiências relatadas entre os participantes (Figura 23).

Figura 23 – Feedback como ferramenta de redução de conflitos e mal-entendidos



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Esses resultados corroboram Azevedo *et al.* (2024), ao destacarem que uma comunicação direta e contínua contribui para a eliminação de mal-entendidos, reduzindo barreiras como jargões técnicos e falta de clareza, fatores que frequentemente geram conflitos e resistência no ambiente escolar.

4.4 RELAÇÃO ENTRE A UTILIZAÇÃO DO FEEDBACK E OS NÍVEIS PERCEBIDOS DE DESEMPENHO E MOTIVAÇÃO DOCENTE.

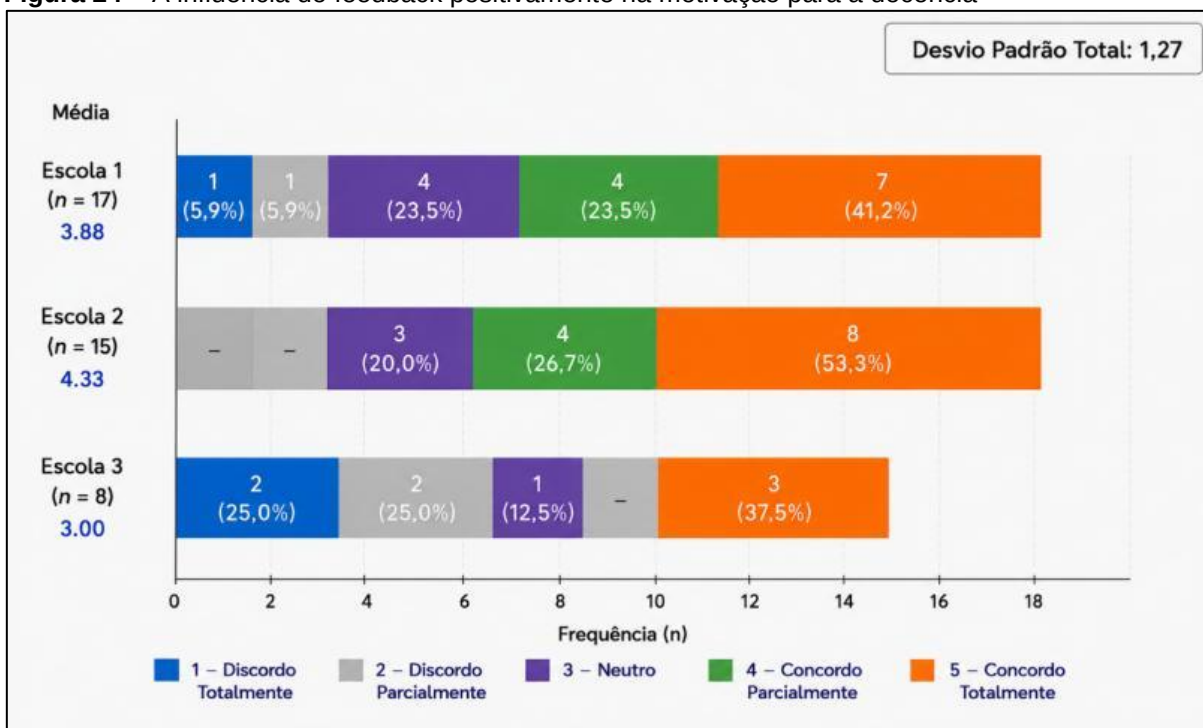
O Bloco 4 investigou como o feedback influencia a motivação, o engajamento e o desempenho profissional dos docentes, incluindo situações de desmotivação pela ausência de retornos adequados, buscando responder o objetivo específico 03 da pesquisa que seria verificar a relação entre a utilização do feedback e os níveis percebidos de desempenho e motivação docente.

A questão 23 investigou a percepção dos docentes sobre a influência do feedback da gestão na motivação para a docência, a partir da afirmativa: “O feedback da gestão influencia positivamente a minha motivação para a docência.” Os resultados evidenciaram maior concordância na Escola 2, com 80,0% de respostas (parcial e total) e média de 4,33. A Escola 1 apresentou 64,7% de concordância e média de 3,88. Já a Escola 3 demonstrou maior ambiguidade nas respostas, com 50,0% de discordância e média de 3,00.

De forma geral, a média de 3,88 indica concordância dos docentes quanto à contribuição do feedback para a motivação profissional. Entretanto, o desvio-padrão de 1,27 evidencia alta dispersão nas respostas, sugerindo percepções bastante distintas entre os participantes (Figura 24).

Esses resultados estão alinhados a Chipuca (2020), ao destacar que o feedback é uma ferramenta essencial para o reconhecimento do esforço docente, atendendo a uma necessidade humana fundamental de estima e prestígio no ambiente de trabalho, o que contribui diretamente para a motivação profissional.

Figura 24 – A influência do feedback positivamente na motivação para a docência



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

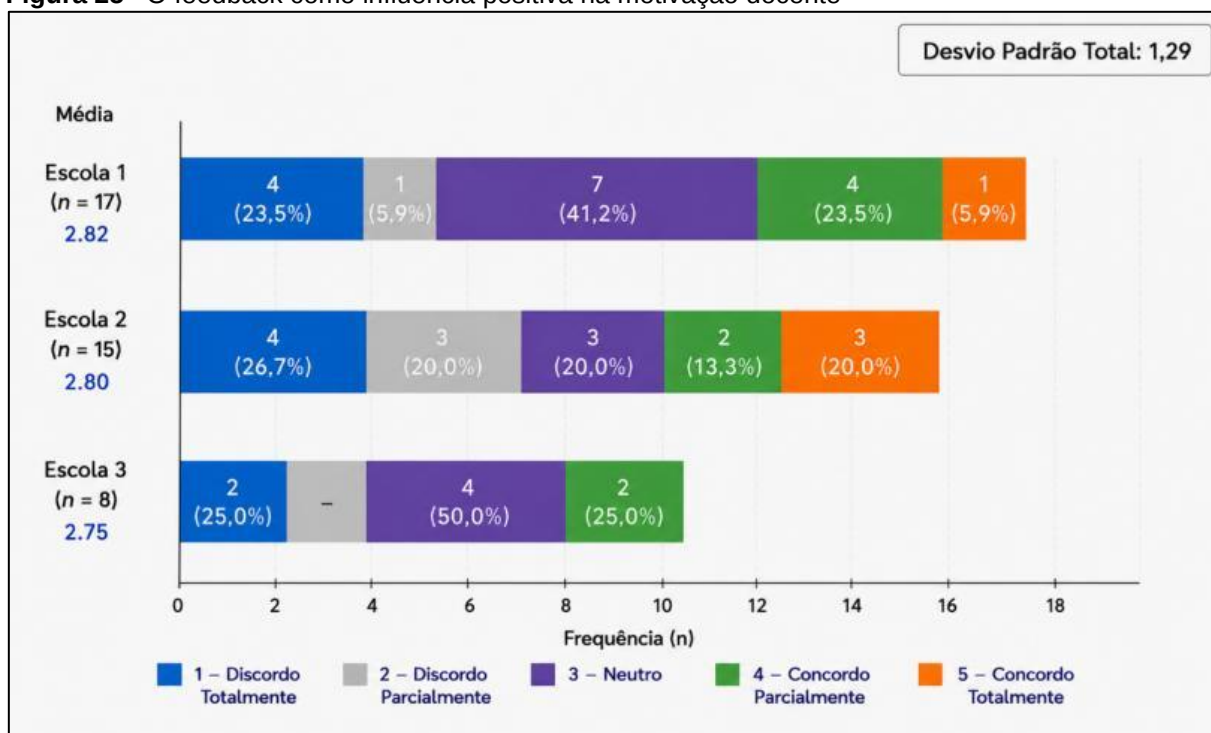
A questão 24 investigou se os docentes já se sentiram desmotivados ou com queda de rendimento em função da ausência de feedback. Os resultados foram

semelhantes entre as três escolas, com predominância de respostas neutras: Escola 1 (41,2%, média 2,82), Escola 2 (média 2,80, com 26,7% discordando totalmente e 20,0% concordando totalmente) e Escola 3 (50,0% neutros, média 2,75).

De forma geral, a média de 2,80 indica uma percepção próxima da neutralidade, sugerindo que essa situação não é predominante entre os docentes. O desvio-padrão de 1,29 aponta elevada variabilidade nas respostas (Figura 25).

Esses resultados dialogam com Souza e Campos (2025) e Araújo e Rothstein (2021), ao destacarem que a ausência de feedback pode gerar incertezas no ambiente de trabalho, dificultando a compreensão do alinhamento entre esforços individuais e objetivos organizacionais, o que pode impactar o rendimento profissional.

Figura 25– O feedback como influência positiva na motivação docente



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

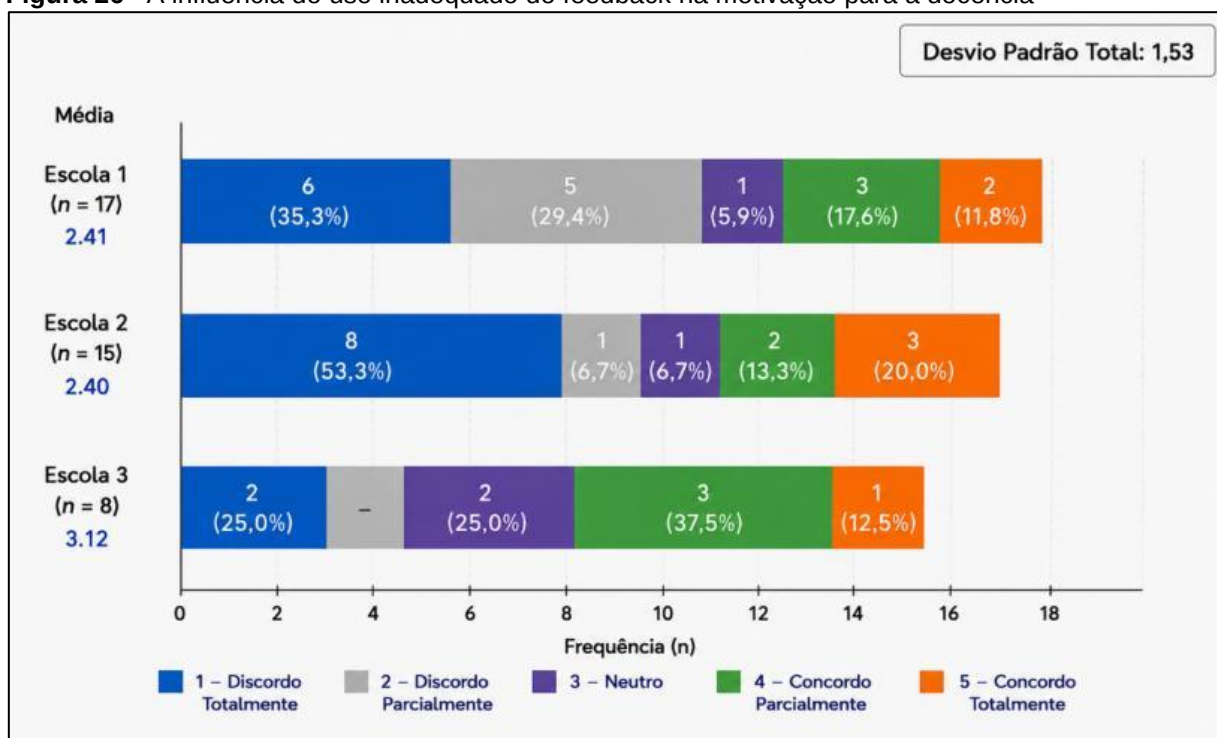
A questão 25 investigou se a falta de feedback adequado já levou os docentes a pensarem em desistir da docência. Observou-se predominância de discordância nas Escolas 1 e 2, com 64,7% e 60,0% de respostas negativas, respectivamente, além de médias de 2,41 e 2,40. Já a Escola 3 apresentou maior média (3,12), com 50,0% de concordância, indicando maior ambivalência nesse grupo.

De modo geral, a média de 2,55 evidencia tendência de discordância em relação à afirmativa, sugerindo que esse impacto extremo não é predominante entre

os docentes. Contudo, o desvio-padrão de 1,53 revela elevada dispersão nas respostas, indicando percepções bastante divergentes entre os participantes (Figura 26).

Esses achados dialogam com Chipuca (2020) e Laureano, Monte e Gomes (2025), ao destacarem que a ausência de reconhecimento por meio do feedback pode gerar um sentimento de invisibilidade profissional, comprometendo o bem-estar, a saúde mental e o comprometimento com a carreira docente.

Figura 26– A influência do uso inadequado do feedback na motivação para a docência



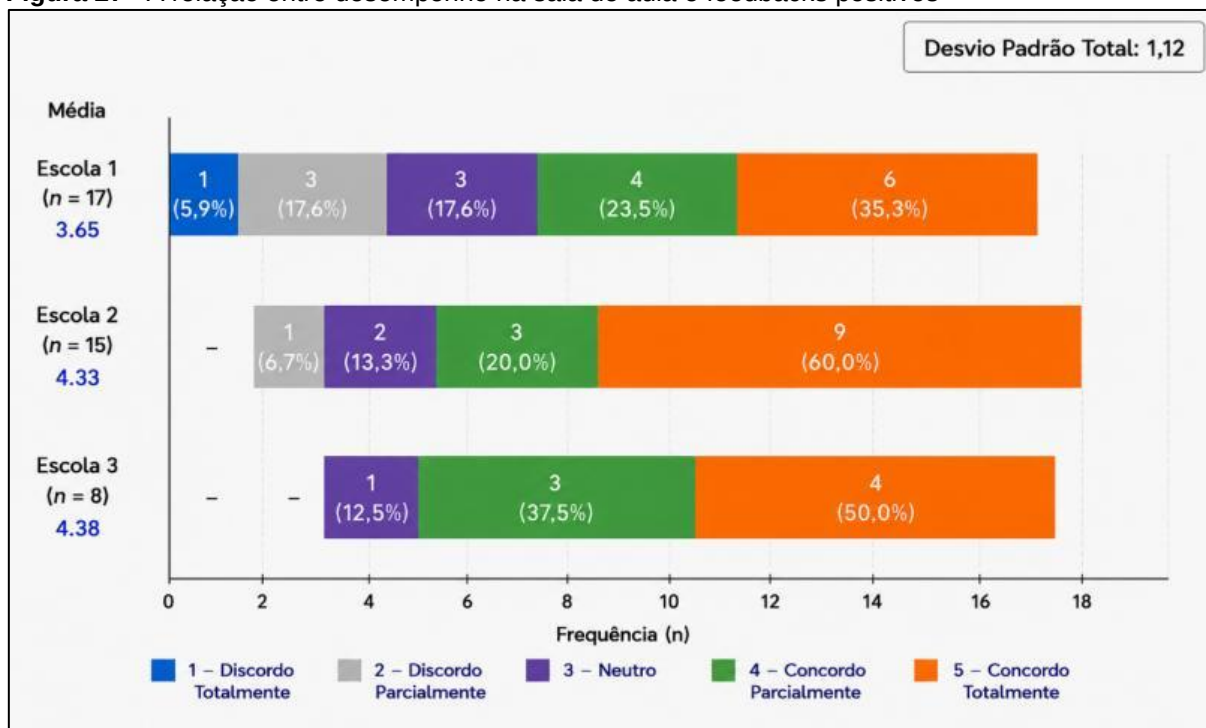
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A questão 26 analisou a percepção dos docentes sobre a influência de feedbacks positivos no desempenho em sala de aula, a partir da afirmativa: “Meu desempenho em sala melhora significativamente com feedbacks positivos”. Os resultados evidenciaram elevada concordância nas Escolas 2 e 3, com 80,0% e 87,5% respectivamente, além de médias de 4,33 e 4,38. A Escola 1 apresentou menor nível de concordância, com 58,8% e média de 3,65 (Figura 27).

De modo geral, a média de 4,05 indica concordância dos docentes quanto ao impacto positivo do feedback no desempenho em sala de aula. O desvio-padrão de 1,12 sugere dispersão moderada nas respostas, indicando alguma variação nas percepções entre os participantes.

Esses resultados estão alinhados a Araújo e Rothstein (2021), ao destacarem que o feedback positivo tem como função principal reforçar comportamentos desejáveis, contribuindo para a repetição de práticas eficazes nas organizações.

Figura 27– A relação entre desempenho na sala de aula e feedbacks positivos

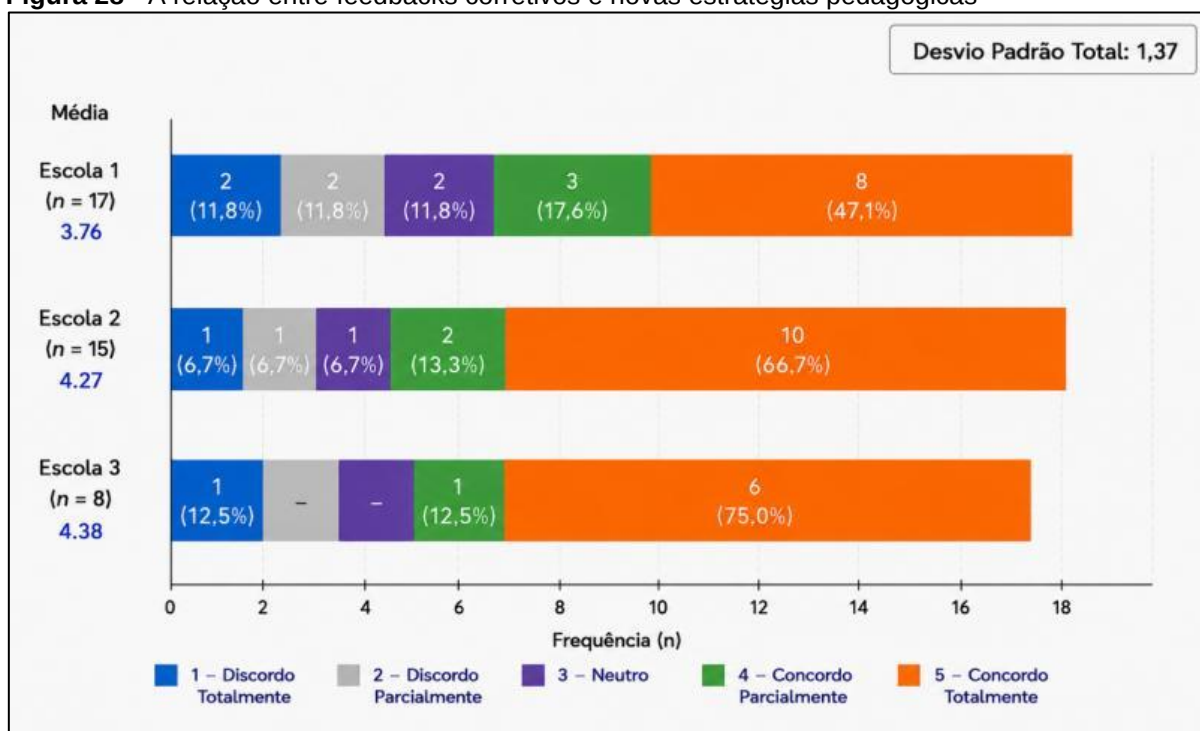


Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A questão 27 investigou a percepção dos docentes sobre o impacto dos feedbacks corretivos na adoção de novas estratégias pedagógicas, a partir da afirmativa: “Feedbacks corretivos bem estruturados estimulam novas estratégias pedagógicas”. Os resultados indicaram maior média na Escola 3 (4,38), com 87,5% de concordância, seguida da Escola 2 (4,27 e 80,0% de concordância). A Escola 1 apresentou menor média (3,76), com 64,7% de concordância (Figura 28).

De forma geral, a média de 4,08 evidencia concordância dos docentes quanto à importância dos feedbacks corretivos para a inovação pedagógica. No entanto, o desvio-padrão de 1,37 indica divergências nas percepções entre os participantes.

Esses resultados estão alinhados a Alberto (2025), ao destacar que o feedback corretivo, quando bem estruturado, vai além da identificação de erros, atuando como um instrumento que orienta melhorias concretas e estimula a adoção de novas estratégias pedagógicas no processo de ensino.

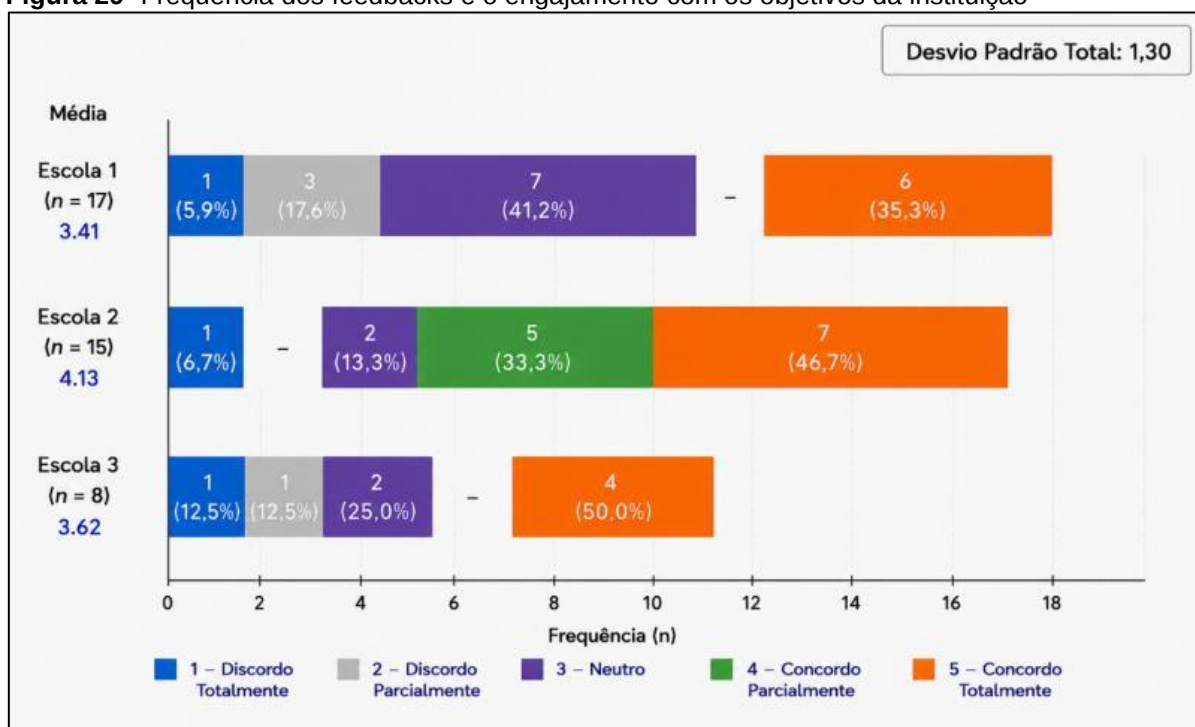
Figura 28 - A relação entre feedbacks corretivos e novas estratégias pedagógicas

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A questão 28 analisou a percepção dos docentes sobre a relação entre a frequência do feedback e o engajamento com os objetivos institucionais, a partir da afirmativa: “Há forte relação entre a frequência do feedback e o meu engajamento com os objetivos da instituição”. Os resultados indicaram maior média na Escola 2 (4,13), com 80,0% de concordância. A Escola 3 apresentou média de 3,62, com 62,5% de concordância, enquanto a Escola 1 registrou maior percentual de respostas neutras (41,2%) e média de 3,41.

De forma geral, a média de 3,73 evidencia concordância dos docentes quanto à relação entre a frequência do feedback e o engajamento institucional. Contudo, o desvio-padrão de 1,30 indica elevada dispersão nas respostas, sugerindo diferenças significativas nas percepções entre os participantes (Figura 29).

Esses resultados estão em consonância com Laureano, Monte e Gomes (2025), ao destacarem que o feedback estruturado e contínuo impacta positivamente os níveis cognitivos, comportamentais e emocionais dos colaboradores, promovendo engajamento, comprometimento e aprendizagem organizacional, sendo influenciado por fatores como estilo de liderança, frequência das devolutivas e contexto institucional.

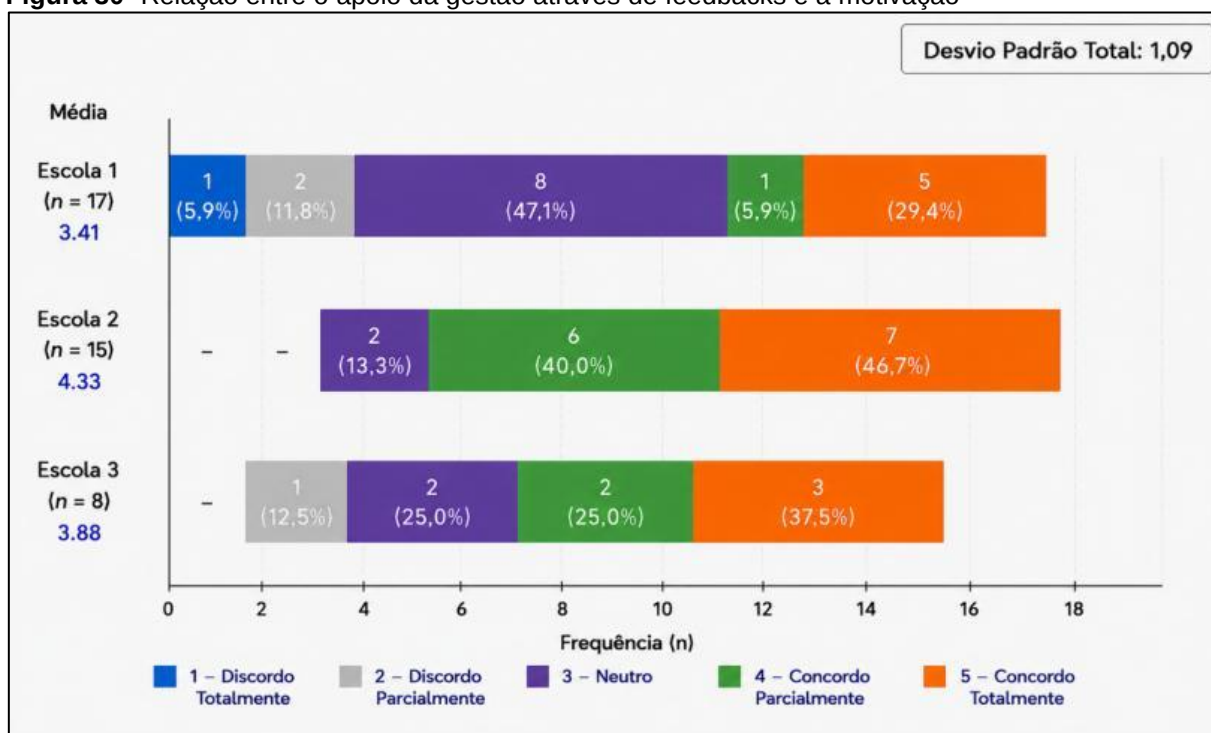
Figura 29- Frequência dos feedbacks e o engajamento com os objetivos da instituição

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A questão 29 investigou a percepção dos docentes sobre a importância do apoio da gestão por meio de feedbacks para a manutenção da motivação, a partir da afirmativa: “O apoio da gestão por feedbacks é essencial para me manter motivado(a)”. Os resultados evidenciaram maior média na Escola 2 (4,33), com 86,7% de concordância. A Escola 3 apresentou média de 3,88 e 62,5% de concordância, enquanto a Escola 1 registrou a menor média (3,41), com maior percentual de respostas neutras (47,1%).

De forma geral, a média de 3,85 indica concordância dos docentes quanto à relevância do apoio da gestão por meio de feedbacks para a motivação profissional. O desvio-padrão de 1,09 sugere dispersão moderada nas respostas, indicando relativa variação entre as percepções dos participantes (Figura 30).

Esses resultados estão em consonância com Souza e Campos (2025), ao destacarem que a motivação desempenha papel central na satisfação e no desempenho docente, estando diretamente relacionada ao reconhecimento e à valorização no ambiente de trabalho. Segundo os autores, quando o professor se sente apoiado e reconhecido, há aumento da motivação e do comprometimento, enquanto a ausência desses fatores pode impactar negativamente o desempenho e a qualidade do ensino.

Figura 30- Relação entre o apoio da gestão através de feedbacks e a motivação

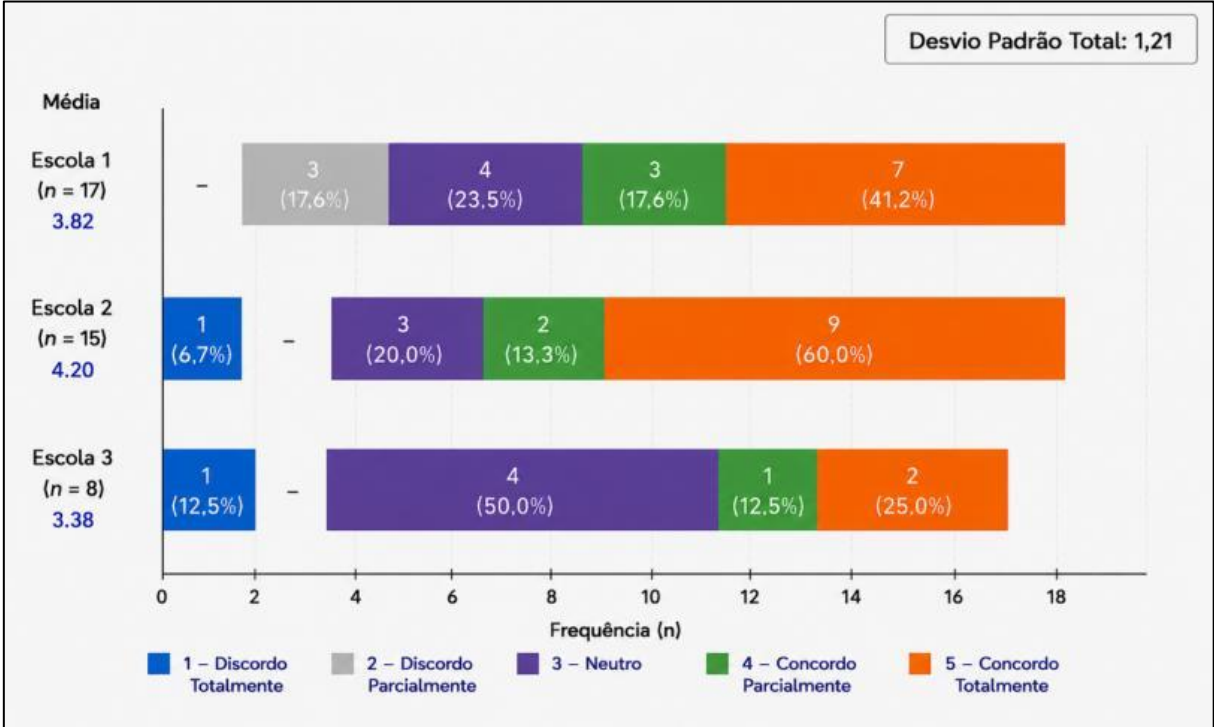
Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A questão 30 analisou a percepção dos docentes sobre a influência da qualidade do feedback no nível de entrega e produtividade educacional, a partir da afirmativa: “A qualidade do feedback afeta diretamente meu nível de entrega e produtividade educacional”. Os resultados indicaram maior média na Escola 2 (4,20), com 73,3% de concordância. A Escola 1 apresentou média de 3,82 e 58,8% de respostas concordantes, enquanto a Escola 3 registrou maior percentual de neutralidade (50,0%) e média de 3,38.

De forma geral, a média de 3,88 evidencia concordância dos docentes quanto à influência da qualidade do feedback no desempenho profissional. Contudo, o desvio-padrão de 1,21 indica divergências nas respostas, sugerindo variação nas percepções entre os participantes (Figura 31).

Esses resultados estão em consonância com Assis e Braga (2024), ao destacarem o feedback como um fator de motivação e engajamento, contribuindo para que os docentes se sintam desafiados a melhorar suas entregas. Além disso, os autores ressaltam que um ambiente de trabalho baseado em feedback favorece condições psicológicas positivas, como senso de significado do trabalho, segurança para se expressar e maior disponibilidade para o desenvolvimento profissional.

Figura 31 - Relação entre a qualidade dos feedbacks e a produtividade educacional

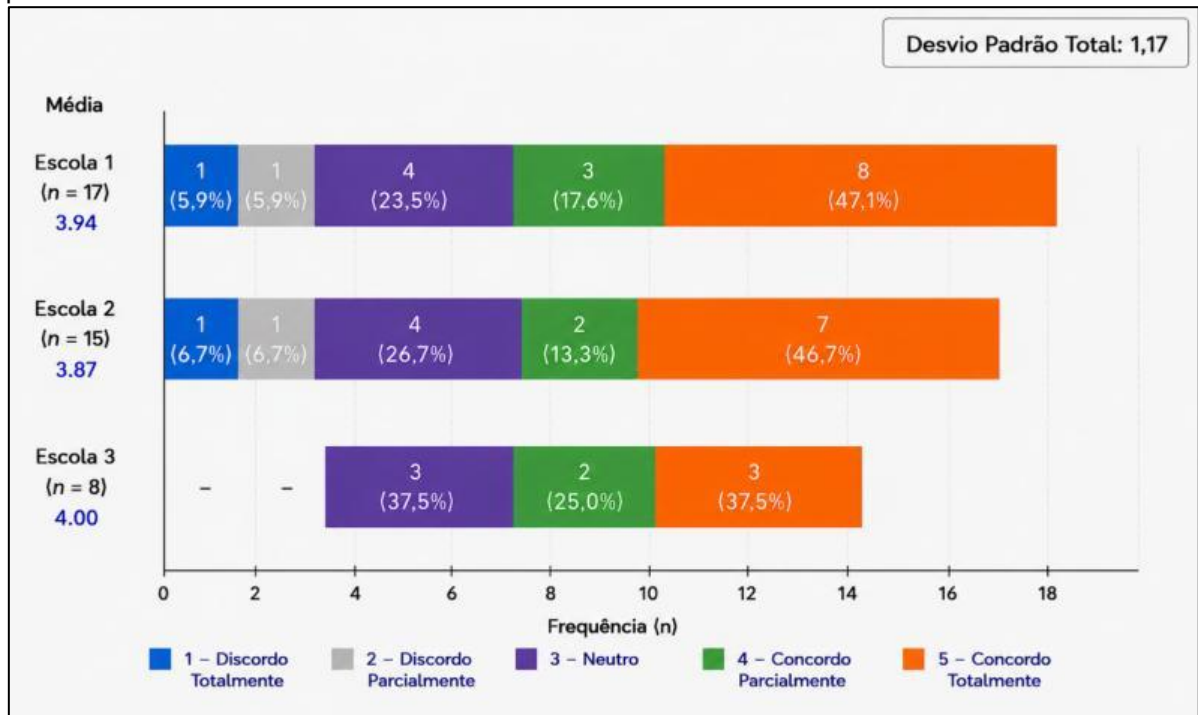


Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A questão 31 analisou a percepção dos docentes sobre a contribuição da cultura de feedback para o desempenho acadêmico e profissional, a partir da afirmativa: “A cultura de feedback na minha escola contribui decisivamente para o meu desempenho acadêmico e profissional”. Os resultados evidenciaram avaliações positivas nas três escolas, com médias próximas entre si: Escola 1 (3,94), Escola 2 (3,87) e Escola 3 (4,00), sendo esta última a mais elevada do grupo.

De forma geral, a média de 3,92 indica concordância dos docentes quanto ao impacto positivo da cultura de feedback no desenvolvimento profissional. O desvio-padrão de 1,17 sugere dispersão moderada, apontando relativa variabilidade nas percepções dos participantes (Figura 32).

Figura 32- Relação entre a contribuição da cultura do feedback no desempenho acadêmico e profissional



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Esses resultados estão alinhados a Beuren, Von Eggert e Santos (2020), ao destacarem que a compreensão das diferentes tipologias de feedback permite às organizações estruturarem sistemas de comunicação e gestão de desempenho mais eficazes, alinhados à cultura institucional e às estratégias organizacionais, promovendo práticas mais adaptadas às necessidades dos profissionais e favorecendo o desenvolvimento de forma mais equitativa e humanizada.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar os efeitos do feedback na gestão educacional sobre os docentes das escolas estaduais do município de Rio Brillhante – MS. Por meio de uma abordagem quantitativa e do estudo de casos múltiplos, a pesquisa permitiu compreender como essa ferramenta administrativa impacta o cotidiano, a motivação e o desempenho dos profissionais do ensino regular.

Os resultados demonstram que a gestão escolar nas instituições pesquisadas utiliza o feedback de forma frequente, com predominância dos tipos positivo e corretivo. Os docentes percebem que as devolutivas são, em sua maioria, claras e construtivas, rejeitando a percepção de que os retornos sejam vagos ou insignificantes. Embora episódios de feedback ofensivo tenham sido relatados de forma isolada, a maioria dos participantes sente-se valorizada e reconhecida por meio dessa prática.

Embora os resultados gerais apontem para uma percepção positiva do feedback realizado pela gestão escolar, a análise dos casos múltiplos revelou particularidades em cada instituição investigada. Na Escola 1, observou-se uma percepção favorável quanto ao uso do feedback como ferramenta contínua de comunicação aberta entre professores e gestores, com média de 4,06, indicando um ambiente em que o diálogo entre gestão e docentes é percebido de forma consistente. A Escola 2 destacou-se pelos maiores índices em diferentes dimensões analisadas, apresentando a maior média quanto à frequência dos feedbacks realizados pela gestão escolar, com média de 4,00, além dos maiores resultados para o alinhamento das expectativas da gestão com as práticas e necessidades docentes, com média de 4,53, e para a influência positiva do feedback sobre a motivação docente, com média de 4,33. Esses dados evidenciam a relevância de devolutivas frequentes, claras e alinhadas às necessidades dos professores para o fortalecimento do engajamento e da motivação profissional. Por sua vez, a Escola 3, embora tenha registrado a menor média quanto à frequência de feedbacks, com média de 3,38, apresentou elevados índices de percepção de valorização docente, com média de 4,00, e de estímulo à adoção de novas estratégias pedagógicas por meio de feedbacks corretivos bem estruturados, com média de 4,38. Esses resultados sugerem que, além da frequência, a forma como o feedback é conduzido também pode influenciar a percepção dos docentes sobre sua

utilidade, seus efeitos no desenvolvimento profissional e sua contribuição para o aprimoramento das práticas pedagógicas.

No que tange à comunicação organizacional, o feedback mostrou-se um elemento de alta eficiência, auxiliando na resolução de problemas cotidianos e no alinhamento das expectativas da gestão com as necessidades dos professores. A abertura para o diálogo e a escuta ativa foram pontos destacados, favorecendo um clima organizacional respeitoso e assertivo.

Quanto ao desempenho e motivação, o estudo confirmou que o feedback positivo influencia diretamente a motivação para a docência, enquanto o feedback corretivo estimula a busca por novas estratégias pedagógicas. Foi identificada uma forte correlação entre a frequência do feedback e o engajamento dos docentes com os objetivos institucionais, evidenciando que a qualidade do retorno afeta o nível de entrega e a produtividade educacional. Por fim, a cultura de feedback foi apontada como decisiva para a elevação do desempenho acadêmico e profissional.

A pesquisa contribui academicamente ao preencher uma lacuna teórica sobre o uso do feedback no contexto escolar estadual, oferecendo subsídios que integram a Administração e a Educação. No âmbito social e organizacional, o trabalho evidencia o feedback como um instrumento estratégico de gestão de pessoas, capaz de promover a valorização docente, reduzir ruídos de comunicação e fortalecer o compromisso dos professores com a qualidade do ensino.

A principal limitação deste estudo refere-se ao seu recorte geográfico e institucional, uma vez que a pesquisa foi realizada nas três únicas escolas estaduais do município de Rio Brilhante - MS. Dessa forma, os resultados não podem ser generalizados para toda a população docente do estado ou para outros contextos educacionais. Além disso, por contemplar apenas uma rede de ensino e uma realidade local específica, as conclusões refletem as percepções dos docentes participantes e devem ser interpretadas considerando as particularidades do contexto investigado.

Sugere-se que novos estudos investiguem a formação especializada dos gestores e supervisores para a aplicação sistemática do feedback, a fim de evitar práticas assistemáticas ou mal conduzidas. Recomenda-se, ainda, a realização de pesquisas longitudinais ou qualitativas que explorem como o feedback estruturado pode reduzir especificamente a desmotivação e a evasão docente em diferentes contextos socioeconômicos do estado.

REFERÊNCIAS

- ALBERTO, F. N. A qualidade do feedback das supervisões pedagógicas distritais na melhoria do desempenho da actividade docente no distrito de Mocuba. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação*, São Paulo, v. 11, n. 12, p. 1-9, dez. 2025. Disponível em: <https://doi.org/10.51891/rease.VIIi12.22570>. Acesso em: 13 abr. 2026.
- ARAUJO, M. E. S.; ROTHSTEIN, J. O feedback como ferramenta motivacional nas organizações: como este instrumento pode influenciar as relações de trabalho. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, ano 6, ed. 6, v. 8, p. 147-185, jun. 2021. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/administracao/motivacional-nas->. Acesso em: 13 abr. 2026.
- ASSIS, M.; BRAGA, B. M. O feedback corporativo está em xeque? Estudo de caso em empresa de tecnologia. *Gestão & Regionalidade*, v. 40, e20248202, jan./dez. 2024. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/pt_BR/article/view/8202. Acesso em: maio 2026.
- AVÕES, P. M. O feedback dos professores e o envolvimento dos alunos na escola: um estudo com alunos do 9º ano. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Educação) – Universidade de Lisboa, Lisboa, 2015. Disponível em: https://repositorio.ulisboa.pt/bitstream/10451/20241/1/ulfpie047355_tm.pdf. Acesso em: jun. 2026.
- AZEVEDO, C. M. S.; PONTES, R. C.; DIAS, A. V. D.; GUIMARÃES, G. L. L.; RIBEIRO, É. L. M.; OLIVEIRA, M. P. S. A importância da comunicação efetiva na gestão educacional. *Revista Aracê*, São José dos Pinhais, v. 6, n. 3, p. 4973-4986, 2024. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/download/1195/1756>. Acesso em: 05 maio 2026.
- AZEVEDO, J. B.; NOGUEIRA, L. A.; RODRIGUES, T. C. O coordenador pedagógico: suas reais funções no contexto escolar. *Perspectivas Online: Humanas & Sociais Aplicadas*, Campos dos Goytacazes, v. 2, n. 4, p. 21-30, 2012. DOI: <https://doi.org/10.25242/8876242012130>. Disponível em: https://ojs3.perspectivasonline.com.br/humanas_sociais_e_aplicadas/article/view/130. Acesso em: 05 maio 2026.
- BARROS, D. M. L.; MATOS, N. S. A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais. *Revista de Administração*, v. 13, n. 23, p. 3-20, 2015. Disponível em: <http://revistas.fw.uri.br/>. Acesso em: 05 maio 2025.
- BELLO, I. M.; PENNA, M. G. O. O papel do coordenador pedagógico nas escolas públicas paulistanas: entre as questões pedagógicas e o gerencialismo. *Educar em Revista*, Curitiba, 2017. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/er/a/NmPJx9ZfW6vnbzcTGHTBVPD/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 02 maio 2026.

BEUREN, I. M.; VON EGGERT, N. S.; SANTOS, E. A. Influência da avaliação de desempenho formal e seus mecanismos na confiança interpessoal entre gestores: justiça processual e qualidade do feedback percebidos. *Organizações & Sociedade*, v. 27, n. 92, p. 113-131, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/>. Acesso em: 26 jun. 2026.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Presidência da República, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 08 maio 2026.

BRASIL. Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 23 dez. 1996. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/9394.htm. Acesso em: 15 mar. 2026.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 15 ago. 2018. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/13709compilado.htm. Acesso em: 29 jun. 2026.

BRASIL. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução nº 466, de 12 de dezembro de 2012. Aprova diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos. *Diário Oficial da União*: seção 1, Brasília, DF, 13 jun. 2013. Disponível em: <https://www.gov.br/conselho-nacional-de-saude/pt-br/atos-normativos/resolucoes/2012/resolucao-no-466.pdf/view>. Acesso em: 29 jun. 2026.

CAVALCANTE, D. M. Percepção sobre a prática do feedback no ambiente de trabalho por estudantes trabalhadores. 2024. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal da Grande Dourados, Dourados, 2024.

CHIAVENATO, I. Administração de recursos humanos: gestão humana, fundamentos básicos. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2021. Livro digital. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786559771233>. Acesso em: 15 mar. 2026.

CHIAVENATO, I. Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2021. Livro digital. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597027778>. Acesso em: 05 maio 2026.

CHIPUCA, L. Análise da motivação como catalisador da satisfação e do desempenho profissional dos docentes de Benguela/Angola. *Gestão e Desenvolvimento*, v. 28, p. 229-272, 2020. DOI: <https://doi.org/10.34632/gestaoedesenvolvimento.2020.9472>.

CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO. Portaria CNPq nº 2.664, de 6 de março de 2026. Institui a Política de Integridade na Atividade Científica. Brasília, DF: CNPq, 2026. Disponível em:

[https://memoria2.cnpq.br/web/guest/view/-](https://memoria2.cnpq.br/web/guest/view/-/journal_content/56_INSTANCE_0oED/10157/23142775)

[/journal_content/56_INSTANCE_0oED/10157/23142775](https://memoria2.cnpq.br/web/guest/view/-/journal_content/56_INSTANCE_0oED/10157/23142775). Acesso em: 29 jun. 2026.

CURY, A. Organização e métodos: uma visão holística. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2000. Livro digital. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788597010039>. Acesso em: 05 maio 2026.

DIAS, G. Clima organizacional: o que é, tipos, como melhorar e exemplos. Gupy Blog, 07 nov. 2022. Atualizado em: 31 out. 2024. Disponível em:

<https://www.gupy.io/blog/clima-organizacional>. Acesso em: 22 mar. 2026.

EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

DOI: <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385>.

FERREIRA, A. B. H. Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa. 5. ed. Curitiba: Positivo, 2010.

FONSECA, J.; CARVALHO, C.; CONBOY, J.; SALEMA, H.; VALENTE, M. O.; GAMAVI, A. P.; FIÚZA, E. Feedback na prática letiva: uma oficina de formação de professores. *Revista Portuguesa de Educação*, Braga, v. 28, n. 1, p. 171-199, 2015. Disponível em:

<https://pdfs.semanticscholar.org/9e19/b6c2e08a9fa7a0a893e4614aae025b38bec9.pdf>. Acesso em: 26 jun. 2026.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Rio Brilhante. Cidades e Estados. Rio de Janeiro: IBGE, 2025. Disponível em:

<https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados/ms/rio-brilhante.html>. Acesso em: 29 jun. 2026.

LAUREANO, B. R.; MONTE, F. P.; GOMES, L. C. D. O feedback do gestor como estratégia para maximização da produtividade da organização. *Revista ERR01*, São José dos Pinhais, v. 10, n. 4, p. 1-19, 2025. Disponível em:

<https://periodicos.newsciencepubl.com/err01/article/view/8279>. Acesso em: 04 maio 2026.

LIBÂNEO, J. C. Organização e gestão da escola: teoria e prática. Goiânia: Ed. do Autor, 2000.

LIMA, T. F.; PATRÍCIO, D. S.; SILVA NETO, R. C.; OLIVEIRA, L. B.; BARBOSA, C. C.; SANTOS, C. E.; PANHUSSATTI, M. R. S.; PANHUSSATTI, E.; CARVALHO, D. K. S. S. Saúde ocupacional e bem-estar no trabalho: gestão da cultura e do clima organizacional para a satisfação docente. *IOSR Journal of Business and*

Management, v. 26, n. 2, ser. 2, p. 24-28, fev. 2024. Disponível em: https://scholar.google.com/scholar?hl=ptBR&as_sdt=0%2C5&q=clima+organizaciona+l+e+valoriza%C3%A7%C3%A3o+docente&btnG=. Acesso em: 06 maio 2026.

LOPES, N. C. S. H.; BOLACHA, N. H. D. F. Contributo da supervisão pedagógica no desempenho profissional dos professores: uma análise a partir da percepção dos supervisores e dos professores da Escola Básica de Carrupeia, Província de Nampula, 2023-2024. RevistaFT, [s. l.], 2024. Disponível em: <https://revistaft.com/ft/article/view/148>. Acesso em: 09 maio 2026.

MAHONEY, A. A.; ALMEIDA, L. R. Afetividade e processo ensino-aprendizagem: contribuições de Henri Wallon. Psicologia da Educação, São Paulo, v. 20, p. 11-30, 2005.

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

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2012.

NASCIMENTO-GUARALDO, L. A. Trajetória histórica da gestão escolar no Brasil: desvendando caminhos. Cadernos da FUCAMP, v. 39, p. 81-98, 2025. Disponível em: <https://revistas.fucamp.edu.br/index.php/cadernos/article/view/3641>. Acesso em: 29 jun. 2026.

PAIM, R. et al. Gestão de processos: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009. Livro digital. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788577805327>. Acesso em: 05 maio 2026.

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.

RAMALHO, H.; ROCHA, J.; LOPES, A. Interações aluno-professor: percepções sobre o feedback pedagógico. Psicologia em Pesquisa, Juiz de Fora, v. 14, n. 1, p. 76-95, jan./abr. 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufjf.br/index.php/psicologiaempesquisa/article/view/29010>. Acesso em: 26 jun. 2026.

RIO BRILHANTE. Aspectos geográficos. Rio Brilhante: Prefeitura Municipal, [s. d.]. Disponível em: <https://riobrilhante.ms.gov.br/aspectos-geograficos/>. Acesso em: 09 maio 2026.

SILVA, P. T. Avaliação da percepção de professores e estudantes em relação ao feedback semiautomático e recomendações de estudo. Maceió: Universidade Federal de Alagoas, 2024. Disponível em: <https://www.repositorio.ufal.br/handle/123456789/17246>. Acesso em: 02 maio 2026.

SOUZA, F. G.; CAMPOS, G. A influência da motivação no desempenho docente na escola pública. Revista da FAE, Curitiba, v. 28, 2025. Disponível em: <https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/845>. Acesso em: 06 maio 2026.

VICENTIM, M. N. S. O papel do professor no processo ensino-aprendizagem do aluno: uma revisão de literatura. Semana Acadêmica: Revista Científica, Fortaleza, v. 1, ed. 193, 2020. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/44-nazare-publicacao-1artigo_1.pdf. Acesso em: 26 jun. 2026.

WERLE, F. O. C.; FONSECA, J. A. L. Gestão escolar: fundamentação e discussões acerca da gestão democrática. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, Rio de Janeiro, v. 33, n. 126, p. 1-20, jan./mar. 2025. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/SLyTBqGgsn7dPPWJQm6CG3R/?lang=pt>. Acesso em: 06 maio 2026.

WILLIAMS, R. L. Preciso saber se estou indo bem: uma história sobre a importância de dar e receber feedback. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a) respondente, este questionário estruturado faz parte do Trabalho de Graduação em Administração da Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia – FACE vinculada à Universidade Federal da Grande Dourados - UFGD, da acadêmica Maria Vanessa da Silva Cândido orientado pelo Prof. Dr. Afonso Guilherme Ferreira Egidio Antiqueira. Nosso objetivo é verificar os efeitos do feedback na gestão educacional das escolas estaduais de Rio Brilhante – MS.

Seguindo a LGPD, garantimos o anonimato. Os dados coletados serão mantidos confidenciais e não serão individualmente divulgados, assegurando a privacidade da participação. Nenhum membro da equipe de pesquisa compartilhará informações pessoais dos respondentes. A pesquisadora se compromete a compartilhar os resultados de maneira consolidada no meio acadêmico. Você pode desistir a qualquer momento da sua participação nessa pesquisa, e os dados fornecidos serão excluídos.

A sua participação é fundamental para o sucesso desta pesquisa, a resposta do questionário terá em média 5 à 10 minutos. Pedimos que responda com atenção as perguntas, contribuindo assim para um entendimento mais profundo sobre a temática abordada.

Em caso de dúvidas, fique à vontade para entrar em contato pelo e-mail: mariavanessa2018@hotmail.com

Desde já, agradeço a sua colaboração.

APÊNDICE B - ROTEIRO/QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTAS

BLOCO 1: PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO E VÍNCULO DE TRABALHO

(Neste bloco, as perguntas são de múltipla escolha para caracterizar o perfil dos docentes).

01. Qual é a sua faixa etária? () 18 a 21 anos () 22 a 25 anos () 26 a 30 anos () 31 a 40 anos () 41 a 50 anos () Acima de 51 anos.

02. Qual seu gênero?

- () Masculino
- () Feminino
- () Não-binário
- () Outros
- () Prefiro não informar

03. Qual é o seu tipo de vínculo de trabalho atual?

- () Servidor público concursado
- () Servidor público contratado (Temporário)

04. Qual é a sua carga horária de trabalho semanal aproximada?

- () Até 20 horas semanais
- () De 21 a 30 horas semanais
- () De 31 a 44 horas semanais
- () Mais de 44 horas semanal

05. De qual escola você está respondendo este questionário?

- a) E. Estadual Fernando Correa da Costa;
- b) E. Estadual Ligia Teresinha Martins;
- c) E. Estadual Etalivio Pereira Martins;

06. Em qual turno você leciona?

- () Matutino; () Vespertino; () Noturno.

INSTRUÇÕES PARA OS PRÓXIMOS BLOCOS (ESCALA LIKERT)

Para as próximas afirmações, assinale o grau que melhor representa a sua opinião, onde: **1 = Discordo Totalmente 2 = Discordo Parcialmente 3 = Nem concordo, nem discordo (Neutro) 4 = Concordo Parcialmente 5 = Concordo Totalmente**

BLOCO 2: TIPOS DE FEEDBACKS ENCONTRADOS (Objetivo Específico 1)

Objetivo: Identificar os tipos de feedback utilizados na gestão educacional das escolas estaduais de Rio Brilhante - MS.

07. A gestão escolar realiza frequentemente feedbacks sobre o meu trabalho docente.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Nem Concordo, Nem Discordo
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Concordo Totalmente

08. Os feedbacks que recebo da gestão são predominantemente positivos, marcados por reconhecimento e elogios.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Nem Concordo, Nem Discordo
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Concordo Totalmente

09. Recebo frequentemente feedbacks corretivos que oferecem orientações claras e construtivas para a melhoria da minha prática.

- ☐ Discordo Totalmente
- ☐ Discordo Parcialmente
- ☐ Nem Concordo, Nem Discordo
- ☐ Concordo Parcialmente
- ☐ Concordo Totalmente

10. Considero que os retornos (feedbacks) fornecidos pela gestão escolar são, na maioria das vezes, vagos, genéricos ou insignificantes.

- ☐Discordo Totalmente
- ☐Discordo Parcialmente
- ☐Nem Concordo, Nem Discordo
- ☐Concordo Parcialmente
- ☐Concordo Totalmente

11. Já recebi feedbacks ofensivos, desrespeitosos ou constrangedores por parte da gestão escolar desta instituição.

- ☐Discordo Totalmente
- ☐Discordo Parcialmente
- ☐Nem Concordo, Nem Discordo
- ☐Concordo Parcialmente
- ☐Concordo Totalmente

12. Vivências de feedbacks mal conduzidos ou ofensivos já impactaram negativamente o desempenho do meu trabalho.

- ☐Discordo Totalmente
- ☐Discordo Parcialmente
- ☐Nem Concordo, Nem Discordo
- ☐Concordo Parcialmente
- ☐Concordo Totalmente

13. Sinto-me plenamente reconhecido(a) e valorizado(a) pela gestão escolar por meio das sessões de feedback.

- ☐Discordo Totalmente
- ☐Discordo Parcialmente
- ☐Nem Concordo, Nem Discordo
- ☐Concordo Parcialmente

☐Concordo Totalmente

14. A abordagem utilizada pela gestão escolar para fornecer feedback reflete adequadamente a realidade do meu esforço em sala de aula.

☐Discordo Totalmente

☐Discordo Parcialmente

☐Nem Concordo, Nem Discordo

☐Concordo Parcialmente

☐Concordo Totalmente

BLOCO 3: RELAÇÃO ENTRE A INFLUÊNCIA DO FEEDBACK NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EDUCACIONAL. (Objetivo Específico 2)

Objetivo: Analisar a percepção dos docentes sobre a influência do feedback na comunicação organizacional.

15. Acredito que a comunicação geral entre a gestão escolar e os docentes ocorre de maneira altamente eficiente.

☐Discordo Totalmente

☐Discordo Parcialmente

☐Nem Concordo, Nem Discordo

☐Concordo Parcialmente

☐Concordo Totalmente

16. O feedback recebido da gestão contribui de forma direta para aumentar o meu desempenho profissional no dia a dia.

☐Discordo Totalmente

☐Discordo Parcialmente

☐Nem Concordo, Nem Discordo

☐Concordo Parcialmente

☐Concordo Totalmente

17. Os apontamentos e feedbacks realizados pela equipe gestora ajudam ativamente na resolução de problemas e dificuldades do cotidiano escolar.

- ☐Discordo Totalmente
- ☐Discordo Parcialmente
- ☐Nem Concordo, Nem Discordo
- ☐Concordo Parcialmente
- ☐Concordo Totalmente

18. Durante os processos de feedback, sinto que tenho abertura para falar e que sou verdadeiramente ouvido(a) pela gestão escolar.

- ☐Discordo Totalmente
- ☐Discordo Parcialmente
- ☐Nem Concordo, Nem Discordo
- ☐Concordo Parcialmente
- ☐Concordo Totalmente

19. A comunicação da gestão escolar ocorre de maneira clara, assertiva e respeitosa, favorecendo o bom clima organizacional.

- ☐Discordo Totalmente
- ☐Discordo Parcialmente
- ☐Nem Concordo, Nem Discordo
- ☐Concordo Parcialmente
- ☐Concordo Totalmente

20. A prática de feedback na escola é utilizada como uma ferramenta contínua para manter a comunicação aberta entre professores e gestores.

- ☐Discordo Totalmente
- ☐Discordo Parcialmente
- ☐Nem Concordo, Nem Discordo
- ☐Concordo Parcialmente

☐Concordo Totalmente

21. Os momentos de feedback ajudam a alinhar as expectativas da gestão com as minhas práticas e necessidades no trabalho.

☐Discordo Totalmente

☐Discordo Parcialmente

☐Nem Concordo, Nem Discordo

☐Concordo Parcialmente

☐Concordo Totalmente

22. A forma como a gestão transmite informações reduz conflitos e evita mal-entendidos no ambiente escolar.

☐Discordo Totalmente

☐Discordo Parcialmente

☐Nem Concordo, Nem Discordo

☐Concordo Parcialmente

☐Concordo Totalmente

BLOCO 4: RELAÇÃO ENTRE A UTILIZAÇÃO DO FEEDBACK E OS NÍVEIS PERCEBIDOS DE DESEMPENHO E MOTIVAÇÃO DOCENTE.

(Objetivo Específico 3)

Objetivo: Verificar a relação entre a utilização do feedback e os níveis percebidos de desempenho e motivação docente.

23. O feedback recebido da gestão escolar influencia positivamente a minha motivação para exercer a docência.

☐Discordo Totalmente

☐Discordo Parcialmente

☐Nem Concordo, Nem Discordo

☐Concordo Parcialmente

☐Concordo Totalmente

24. Já me senti desmotivado(a) e percebi queda no meu rendimento acadêmico devido à falta de feedback por parte da coordenação/gestão.

☐Discordo Totalmente

☐Discordo Parcialmente

☐Nem Concordo, Nem Discordo

☐Concordo Parcialmente

☐Concordo Totalmente

25. A ausência de valorização no meu trabalho, caracterizada pela falta de feedbacks adequados, já me fez pensar em desistir de exercer a docência.

☐Discordo Totalmente

☐Discordo Parcialmente

☐Nem Concordo, Nem Discordo

☐Concordo Parcialmente

☐Concordo Totalmente

26. Sinto que o meu desempenho em sala de aula melhora significativamente quando recebo feedbacks positivos que reconhecem o meu esforço.

☐Discordo Totalmente

☐Discordo Parcialmente

☐Nem Concordo, Nem Discordo

☐Concordo Parcialmente

☐Concordo Totalmente

27. Feedbacks corretivos, quando bem estruturados, estimulam-me a buscar novas estratégias e metodologias para o meu aprimoramento profissional.

☐Discordo Totalmente

☐Discordo Parcialmente

☐Nem Concordo, Nem Discordo

☐Concordo Parcialmente

☐Concordo Totalmente

28. Percebo que existe uma forte relação entre a frequência com que recebo feedback e o meu engajamento com os objetivos da instituição.

☐Discordo Totalmente

☐Discordo Parcialmente

☐Nem Concordo, Nem Discordo

☐Concordo Parcialmente

☐Concordo Totalmente

29. O apoio recebido da gestão por meio de feedbacks é essencial para me manter motivado(a) diante dos desafios da profissão docente.

☐Discordo Totalmente

☐Discordo Parcialmente

☐Nem Concordo, Nem Discordo

☐Concordo Parcialmente

☐Concordo Totalmente

30. A qualidade do feedback (seja ele positivo ou corretivo) afeta diretamente o meu nível de entrega e a minha produtividade educacional.

☐Discordo Totalmente

☐Discordo Parcialmente

☐Nem Concordo, Nem Discordo

☐Concordo Parcialmente

☐Concordo Totalmente

31. De modo geral, a cultura de feedback cultivada na minha escola contribui de forma decisiva para a elevação do meu desempenho acadêmico e profissional.

☐Discordo Totalmente

☐Discordo Parcialmente

- ☐ Nem Concorde, Nem Discordo
- ☐ Concorde Parcialmente
- ☐ Concorde Totalmente