

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

CAUAN DOS SANTOS MARQUES

**FEEDBACK BILATERAL: PERCEPÇÕES DE LÍDERES E LIDERADOS NO
CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

**DOURADOS-MS
2026**

CAUAN DOS SANTOS MARQUES

**FEEDBACK BILATERAL: PERCEPÇÕES DE LÍDERES E LIDERADOS
NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

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

Orientador: Prof. Dr. Afonso Guilherme
Ferreira Egidio Antiqueira

Banca Examinadora:

Profa. Dr. Narciso Bastos Gomes

Prof. Dr. Fábio Mascarenhas Dutra

Dourados/MS
2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP).

M357f Marques, Cauan Dos Santos
FEEDBACK BILATERAL: PERCEPÇÕES DE LÍDERES E LIDERADOS NO
CONTEXTO ORGANIZACIONAL [recurso eletrônico] / Cauan Dos Santos Marques. --
2026.
Arquivo em formato pdf.

Orientador: Prof. Dr. 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 bilateral. 2. Comunicação organizacional. 3. Motivação. 4. Desempenho
percebido. 5. Gestão de pessoas. I. Antiqueira, Prof. Dr. 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/UGD



ATA DE APROVAÇÃO DE BANCA EXAMINADORA DE TRABALHO DE GRADUAÇÃO II - SEMESTRE LETIVO 2026.1

FEEDBACK BILATERAL: PERCEPÇÕES DE LÍDERES E LIDERADOS EM UMA EMPRESA DO SETOR DA SAÚDE

Cauan dos Santos Marques

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

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Documento assinado digitalmente
gov.br AFONSO GUILHERME FERREIRA EGIDIO ANTQUEIRA
Data: 09/07/2026 14:03:36 -0300
Verifique em <https://validar.dig.gov.br>

Prof. Dr. Afonso Guilherme Ferreira Egidio Antiqueira
(Presidente)

Documento assinado digitalmente
gov.br FÁBIO MASCARENHAS DUTRA
Data: 10/07/2026 12:26:24 -0300
Verifique em <https://validar.dig.gov.br>

Profa. Dr. Fábio Mascarenhas Dutra
(Avaliador 1)

Documento assinado digitalmente
gov.br NARCISO BASTOS GOMES
Data: 10/07/2026 18:00:49 -0300
Verifique em <https://validar.dig.gov.br>

Prof. Dr. Narciso Bastos Gomes
(Avaliador 2)

DOURADOS-MS, 09 de julho de 2026

REGISTRO:
AB - 81/2022

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela força, sabedoria e saúde concedidas ao longo de toda a minha trajetória acadêmica. Sem a Sua graça, nada disso seria possível.

Agradeço à minha família, pelo amor, apoio e incentivo incondicionais. Vocês são a base de tudo o que sou e de tudo o que conquistei.

Dirijo um especial agradecimento ao meu orientador, Professor Dr. Afonso, pelos ensinamentos, pela paciência e pela dedicação durante todo o processo de elaboração deste trabalho. Sua orientação foi fundamental para o meu crescimento acadêmico e profissional.

Por fim, meus agradecimentos a todos os professores e colegas da Faculdade de Administração da UFGD, que contribuíram para a minha formação. Cada ensinamento e cada experiência compartilhada foram essenciais para a conclusão desta etapa.

RESUMO

O feedback bilateral tem sido reconhecido como uma importante ferramenta para fortalecer a comunicação organizacional, o desenvolvimento profissional e o desempenho das equipes. Nesse contexto, este estudo analisou as percepções de líderes e liderados sobre a influência do feedback bilateral na comunicação, na motivação e no desempenho percebido em uma empresa do setor de saúde localizada em Dourados-MS. A pesquisa caracterizou-se como aplicada, descritiva e quantitativa, desenvolvida por meio de estudo de caso único e levantamento do tipo survey. Participaram todos os 12 trabalhadores da organização, sendo 2 líderes e 10 liderados, por meio de dois questionários estruturados. Os dados foram analisados por estatística descritiva e comparação entre as percepções dos grupos. Os resultados evidenciaram avaliação predominantemente positiva da comunicação e do papel do feedback no desenvolvimento profissional, na motivação e no desempenho. Entretanto, a principal fragilidade identificada foi a limitada abertura para a comunicação ascendente, evidenciada pelo receio de parte dos colaboradores em expressar opiniões e pela percepção de baixa receptividade da liderança às sugestões, comprometendo o potencial do diálogo organizacional. Também foram observadas limitações relacionadas à rotina de trabalho e à irregularidade das devolutivas. Apesar disso, líderes e liderados demonstraram elevada aceitação da implementação de práticas formais de feedback bilateral. Conclui-se que sua adoção pode fortalecer a comunicação, ampliar a confiança entre líderes e liderados e favorecer um ambiente mais participativo, desde que conduzida de forma planejada, periódica e não punitiva. Os resultados devem ser interpretados considerando o reduzido número de participantes e a realização do estudo em uma única organização.

Palavras-chave: Feedback bilateral; Comunicação organizacional; Motivação; Desempenho percebido; Gestão de pessoas.

ABSTRACT

Two-way feedback has been recognized as an important tool for strengthening organizational communication, professional development, and team performance. In this context, this study analyzed the perceptions of leaders and employees regarding the influence of two-way feedback on communication, motivation, and perceived performance in a healthcare company located in Dourados, Mato Grosso do Sul, Brazil. The research was characterized as applied, descriptive, and quantitative, using a single-case study and a survey design. All 12 employees of the organization participated in the study, including 2 leaders and 10 subordinates, through two structured questionnaires. The data were analyzed using descriptive statistics and comparisons between the perceptions of the two groups. The results revealed a predominantly positive assessment of communication and of the role of feedback in professional development, motivation, and perceived performance. However, the main weakness identified was the limited openness to upward communication, reflected in employees' reluctance to express their opinions and in the perceived lack of receptiveness from leaders toward suggestions, which may compromise the effectiveness of organizational dialogue. Additional limitations were associated with workload and the irregular frequency of feedback. Despite these barriers, both leaders and employees demonstrated a high level of acceptance regarding the implementation of formal two-way feedback practices. It is concluded that adopting such practices can strengthen communication, increase trust between leaders and employees, and promote a more participatory organizational environment, provided that the process is planned, regular, and non-punitive. The findings should be interpreted considering the small number of participants and the fact that the study was conducted in a single organization.

Keywords: *Bilateral feedback; Organizational communication; Motivation; Perceived performance; Human resource management.*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – (Liderados): Gênero dos participantes	32
Figura 2 – (Liderados): Faixa etária de idade	33
Figura 3 – (Liderados): Tempo de atuação dentro da empresa.....	34
Figura 4 – (Liderados): Setores em que os participantes trabalham	35
Figura 5 – (Liderados): Cargo ou função que os participantes exercem dentro da empresa	37
Figura 6 – (Liderados): Clareza da comunicação entre líderes e liderados.....	39
Figura 7 – (Liderados): Orientações recebidas para execução das atividades	41
Figura 8 – (Liderados): Frequência do feedback recebido	42
Figura 9 – (Liderados): Possibilidade de diálogo com a liderança.....	45
Figura 10 – (Liderados): Tipo de feedback recebido com maior frequência	47
Figura 11 – (Liderados): Contribuição do feedback para o desenvolvimento profissional	49
Figura 12 – (Liderados): Identificação de pontos de melhoria	51
Figura 13 – (Liderados): Feedback e motivação	53
Figura 14 – (Liderados): O feedback contribui para a melhoria do desempenho profissional	54
Figura 15 – (Liderados): Rotina de trabalho, diálogo e feedback	57
Figura 16 – (Liderados): Receio de expressar opinião ao líder	58
Figura 17 – (Liderados): Hierarquia e troca de feedback.....	60
Figura 18 – (Liderados): Abertura da liderança para ouvir sugestões ou críticas.....	61
Figura 19 – (Liderados): Falta de feedback dos superiores.....	63
Figura 20 – (Liderados): Benefícios de práticas frequentes de feedback bilateral ...	64
Figura 21 – (Liderados): Feedback bilateral e comunicação interna	66
Figura 22 – (Liderados): Feedback bilateral e relação líder-liderado.....	67
Figura 23 – (Liderados): Participação em processo de feedback bilateral	68

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas

CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

FACE – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia

LGPD – Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

ONU – Organização das Nações Unidas

TCLE – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

UFGD – Universidade Federal da Grande Dourados

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMÁTICA	12
1.2	OBJETIVOS	13
1.2.1	Objetivo Geral	13
1.2.2	Objetivos Específicos.....	13
1.3	JUSTIFICATIVA	13
2	REVISÃO DA LITERATURA.....	15
2.1	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	15
2.2	FEEDBACK: NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	17
2.2.1	Feedback construtivo (corretivo)	17
2.2.2	Feedback descritivo (objetivo)	18
2.2.3	Feedback imediato.....	18
2.2.4	Feedback atrasado (planejado)	19
2.2.5	Feedback formal	19
2.2.6	Feedback informal	19
2.2.7	Feedback 360°	19
2.2.8	Feedback bilateral (líder - liderado).....	20
2.2.9	Feedback insignificante	20
2.3	FEEDBACK COMO UMA DAS FERRAMENTAS NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	21
2.4	FEEDBACK BILATERAL COMO FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO ENTRE LÍDERES E LIDERADOS.....	22
3	METODOLOGIA.....	25
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	25
3.2	ESTUDO DE CASO	26
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	27
3.4	INSTRUMENTO E PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS	28
3.5	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	29
3.6	USO ÉTICO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL	29
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	31
4.1	PERFIL DOS RESPONDENTES	31
4.2	PROCESSO DE COMUNICAÇÃO E PRÁTICAS ATUAIS DE FEEDBACK	38

4.3	CONTRIBUIÇÃO DO FEEDBACK PARA O DESENVOLVIMENTO, A MOTIVAÇÃO E O DESEMPENHO	48
4.4	BARREIRAS, VIABILIDADE E BENEFÍCIOS DO FEEDBACK BILATERAL	56
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
	REFERÊNCIAS.....	72
	APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	75
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO ADAPTADO DA LITERATURA SOBRE FEEDBACK BILATERAL, COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS PARA OS LIDERADOS.....	76
	APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO ADAPTADO DA LITERATURA SOBRE FEEDBACK BILATERAL, COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E GESTÃO DE PESSOAS PARA OS LÍDERES	80

1 INTRODUÇÃO

No ambiente corporativo, caracterizado por constantes transformações e alta competitividade, a comunicação eficaz entre líderes e liderados tornou-se um dos principais fatores determinantes para o sucesso organizacional. O ambiente globalizado exige das empresas capacidade de adaptação contínua, inovação e agilidade na tomada de decisões, o que torna a comunicação um recurso estratégico indispensável (Robbins; Judge, 2019; Chiavenato, 2020). Mais do que transmitir informações, ela se configura como um processo essencial para o alinhamento de objetivos, o fortalecimento da cultura organizacional e o engajamento das equipes, sendo reconhecida como um dos pilares da gestão contemporânea (Gil, 2021; Senge, 2014).

Dentro desse ambiente comunicacional, o feedback surge como uma das principais ferramentas estratégicas para orientar, reconhecer e alinhar o desempenho dos colaboradores em relação aos objetivos organizacionais. Para Chiavenato (2020), o feedback consiste em um processo essencial de retroalimentação, no qual líderes e liderados compartilham percepções sobre comportamentos e resultados, possibilitando o aprendizado contínuo. De forma semelhante, Robbins e Judge (2019) destacam que o feedback, quando bem estruturado, contribui para o desenvolvimento de competências, o fortalecimento do engajamento e a melhoria do clima organizacional.

O feedback é um instrumento essencial para o desenvolvimento profissional, a melhoria do desempenho e o fortalecimento das relações de trabalho, integrando-se à comunicação organizacional e influenciando diretamente a motivação e o comportamento dos colaboradores (Chiavenato, 2014). A gestão de pessoas reconhece diversos tipos e formatos de feedback, positivo, construtivo, descritivo, imediato, atrasado, formal ou informal, que devem ser aplicados conforme o objetivo e o contexto organizacional, contribuindo para reforçar comportamentos adequados, corrigir falhas e promover o aprendizado contínuo (Robbins; Judge, 2017). Modelos ampliados, como o feedback 360 graus, permitem uma visão mais completa do desempenho, enquanto abordagens como o feedforward, proposta por Goldsmith (2003), orientam melhorias futuras de forma mais motivadora e eficaz.

Além disso, estudos de London e Smither (1995) e Kaplan e Norton (1997) indicam que o feedback pode ser aplicado também de maneira coletiva e estratégica,

alinhando equipes aos objetivos organizacionais. Em ambientes modernos, destaca-se ainda o uso de feedback orientado por dados, que segundo Davenport (2018), confere maior precisão e transparência ao processo. Assim, independentemente do formato utilizado, o feedback eficaz deve ser contínuo, objetivo e baseado em fatos, contribuindo para o desempenho individual, o fortalecimento das equipes e a construção de um clima organizacional mais saudável.

No entanto, muitas empresas ainda enfrentam desafios na implementação desse modelo de feedback de comunicação. Em diversas situações, o feedback ocorre de forma hierarquizada, onde a voz dos colaboradores é pouco considerada, resultando em falhas no relacionamento interno, baixa motivação e impactos negativos na produtividade (Chiavenato, 2020; Robbins; Judge, 2019).

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMÁTICA

No setor da saúde, a comunicação assume importância ainda mais significativa devido à complexidade das atividades, à atuação multiprofissional e ao impacto direto das decisões na segurança do paciente. Nesse cenário, o feedback não se restringe a uma prática gerencial, mas constitui elemento fundamental para garantir alinhamento, precisão e qualidade assistencial (World Health Organization, 2021).

As que falhas comunicacionais estão entre as principais causas de eventos adversos em instituições de saúde, sendo frequentemente associadas à ausência de diálogo estruturado, à fragmentação das informações e à dificuldade de troca entre diferentes níveis hierárquicos (Manser, 2009; Joint Commission, 2020). Assim, o problema central no setor não se limita à verticalização da comunicação, mas envolve a desarticulação entre equipes, retrabalho, insegurança profissional e impactos diretos no cuidado prestado.

Nesse contexto, o feedback bilateral apresenta-se como uma prática estratégica, pois favorece a troca contínua de percepções entre profissionais, fortalece a cultura de segurança e amplia a corresponsabilidade nas decisões clínicas e administrativas. Em ambientes críticos, como unidades de terapia intensiva e pronto atendimento, a retroalimentação estruturada contribui para reduzir ruídos comunicacionais e aprimorar fluxos de trabalho (Manser, 2009).

A pesquisa foi realizada em uma empresa de pequeno porte do setor de saúde com o total de 12 colaboradores, localizada em Dourados/MS, distribuídos em

diferentes níveis hierárquicos. A questão norteadora do estudo é: como líderes e liderados percebem a influência do feedback bilateral na comunicação, na motivação e no desempenho das equipes em uma empresa de pequeno porte do setor de saúde?

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro apresenta a introdução, com a contextualização do tema, a problemática, os objetivos e a justificativa. O segundo aborda a revisão da literatura sobre comunicação organizacional e feedback bilateral. O terceiro descreve os procedimentos metodológicos da pesquisa. O quarto apresenta e discute os resultados obtidos. Por fim, o quinto capítulo reúne as considerações finais, destacando as principais conclusões, as limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as percepções de líderes e liderados sobre a relação percebida do feedback bilateral na comunicação, na motivação e no desempenho percebido das equipes em uma empresa do setor de saúde localizada em Dourados-MS.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Caracterizar o perfil sociodemográfico e profissional dos líderes e liderados participantes da pesquisa;
- Identificar como líderes e liderados percebem o processo de comunicação e as práticas atuais de feedback na organização;
- Analisar a contribuição percebida do feedback para o desenvolvimento profissional, a motivação e o desempenho das equipes;
- Identificar barreiras à prática do feedback bilateral e sua aceitação, viabilidade e benefícios.

1.3 JUSTIFICATIVA

A escolha por investigar a prática de feedback na organização se justifica pela importância desse mecanismo para o desenvolvimento humano, para o desempenho das equipes e para a consolidação de ambientes de trabalho mais saudáveis e colaborativos. Em muitas empresas, especialmente em setores dinâmicos como o da saúde e dos serviços, o feedback ainda ocorre de maneira fragmentada, informal ou exclusivamente vertical, limitando a participação dos colaboradores no processo avaliativo.

Esse cenário abre espaço para lacunas na comunicação, dificuldade de alinhamento de expectativas, baixa motivação e desafios na construção de relações de confiança entre líderes e liderados. Assim, analisar como o feedback é compreendido e vivenciado na empresa, bem como avaliar a viabilidade de práticas bilaterais, torna-se relevante tanto para o aprimoramento interno quanto para o avanço da gestão contemporânea de pessoas.

A relevância prática do estudo está em fornecer subsídios para que líderes aprimorem modelos de avaliação de desempenho, fortaleçam a comunicação assertiva e revisem políticas internas de liderança e cultura de feedback. Os resultados podem orientar melhorias no clima organizacional, no engajamento e no bem-estar dos colaboradores, apoiando decisões estratégicas e ações de desenvolvimento profissional.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta seção apresenta os fundamentos teóricos que sustentam a análise do feedback bilateral no contexto organizacional. Inicialmente, discute-se a comunicação organizacional e sua relevância para o alinhamento das atividades, a integração das equipes e o alcance dos objetivos institucionais. Em seguida, são abordados o conceito e as diferentes modalidades de feedback, destacando-se suas funções no desenvolvimento profissional, na motivação e no desempenho percebido dos colaboradores. Por fim, aprofunda-se a discussão sobre o feedback como ferramenta de comunicação e sobre o feedback bilateral como prática de troca entre líderes e liderados, considerando seus benefícios, suas possibilidades de aplicação e as principais barreiras à sua implementação nas organizações.

2.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A comunicação pode ser entendida como a troca contínua de informações, ideias, fatos e significados entre indivíduos. Esse processo cumpre diferentes funções dentro das organizações, como informar, coordenar, orientar e motivar pessoas. No entanto, ser um comunicador eficaz não é tarefa simples, pois envolve superar barreiras e reconhecer possíveis falhas no processo comunicacional. Apesar dessas dificuldades, sua prática é indispensável, já que a comunicação é considerada um elemento vital para o funcionamento de qualquer organização (Robbins et al., 2010).

No processo comunicativo, alguns elementos se destacam: o emissor, responsável por transmitir a mensagem de forma clara; o receptor, que recebe e interpreta a informação; a linguagem, entendida como o conjunto de códigos utilizados para a troca; e a própria mensagem, que corresponde ao conteúdo a ser transmitido (Marques, 2018). De acordo com Amaral (2018), além desses elementos, é importante considerar o canal, que viabiliza a circulação da mensagem entre emissor e receptor, bem como o referente, que representa o contexto no qual a comunicação está inserida. Dessa forma, compreende-se que a comunicação organizacional é um processo estruturado e dinâmico, que exige clareza, coerência e adequação para alcançar seus objetivos.

A comunicação organizacional tem se consolidado como um dos principais pilares para a eficácia empresarial, pois possibilita o alinhamento entre estratégia,

cultura e práticas de gestão. Robbins e Judge (2019) destacam que a comunicação ultrapassa a simples transmissão de informações, configurando-se como um processo de integração entre indivíduos e setores, fundamental para a cooperação e para o alcance dos objetivos organizacionais. Nessa perspectiva, Chiavenato (2020) afirma que a comunicação eficaz é um recurso estratégico que influencia diretamente a motivação, o engajamento e o desempenho dos colaboradores, reduzindo falhas de entendimento e ampliando a clareza nas expectativas.

A qualidade das relações dentro das organizações está diretamente ligada ao modo como o feedback é conduzido e à frequência com que é oferecido (Williams, 2005). Nesse sentido, cabe ao líder compreender sua importância e aplicá-lo de forma consistente, uma vez que o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores é essencial para que a liderança seja exercida de maneira eficaz (Dutra, 2015).

Williams (2005) enfatiza que líderes devem promover a maturidade emocional dos funcionários, fornecendo devolutivas de qualidade, reconhecendo conquistas, comemorando resultados e delegando responsabilidades, de modo a estimular motivação e engajamento. Complementando, Albuquerque (2007) destaca que o líder deve criar um ambiente de segurança e confiança, desafiando a equipe e, posteriormente, utilizando o feedback para demonstrar a evolução de cada colaborador.

Além disso, para conquistar comprometimento, o líder deve alinhar expectativas e esclarecer papéis dentro da organização, evitando que os indivíduos se sintam excluídos ou sem propósito (Dutra, 2015). Por fim, Silva (2018) ressalta que a proximidade e o acompanhamento constante da rotina dos colaboradores permitem ao líder extrair o melhor de suas equipes, fortalecendo o vínculo e o desempenho coletivo.

Nesse contexto, o feedback assume papel fundamental como instrumento de desenvolvimento e alinhamento organizacional. Por meio de devolutivas claras, objetivas e construtivas, o líder contribui para que os colaboradores compreendam seu desempenho, reconheçam seus avanços e identifiquem pontos que necessitam de aprimoramento. O feedback contínuo fortalece a comunicação interna, estimula o engajamento e promove maior segurança no exercício das funções, consolidando uma cultura organizacional pautada no crescimento e na melhoria contínua.

2.2 FEEDBACK: NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O feedback é um instrumento essencial na gestão de pessoas, pois permite ao colaborador compreender como seu desempenho, comportamento e resultados são percebidos pela organização. Segundo Chiavenato (2014), trata-se de um processo que envolve comunicação bidirecional e contínua, com o objetivo de reforçar práticas positivas ou corrigir desvios.

O feedback positivo é utilizado para reforçar comportamentos, atitudes e desempenhos considerados adequados ou superiores ao esperado. Sua principal função é reconhecer os acertos do colaborador, contribuindo para o aumento da motivação, da satisfação e do comprometimento organizacional. De acordo com Latham e Locke (2006), o reconhecimento consistente e sincero fortalece a motivação intrínseca e estimula a continuidade de comportamentos desejáveis, especialmente quando está alinhado a metas claras e desafiadoras.

Complementando essa perspectiva, Deci e Ryan (2000), por meio da Teoria da Autodeterminação, argumentam que o reconhecimento positivo favorece a percepção de competência e autonomia, fatores essenciais para o engajamento sustentável no trabalho. Nessa mesma linha, Robbins e Judge (2014) afirmam que o reforço positivo contribui para consolidar padrões de desempenho, ao associar reconhecimento a comportamentos produtivos.

Entretanto, autores como Kluger e DeNisi (1996) alertam que o impacto do feedback depende da forma como é oferecido e interpretado pelo colaborador. Quando excessivamente genérico ou desvinculado de critérios claros, o feedback positivo pode perder sua efetividade ou até gerar acomodação. Assim, o reconhecimento deve ser específico, contextualizado e orientado a resultados, evitando que se torne meramente formal ou automático.

2.2.1 Feedback construtivo (corretivo)

O feedback construtivo, também denominado corretivo, tem como principal objetivo orientar o colaborador acerca de aspectos que necessitam de ajustes ou aprimoramento. Trata-se de um retorno que não possui caráter punitivo, mas formativo, devendo estar fundamentado em fatos observáveis, comportamentos específicos e critérios previamente estabelecidos, evitando julgamentos subjetivos.

Robbins e Judge (2017) destacam que, quando aplicado de forma clara, objetiva e respeitosa, o feedback contribui para a redução da reincidência de erros e para a melhoria do desempenho individual.

De maneira complementar, Chiavenato (2014) ressalta que o feedback eficaz é essencial para o desenvolvimento de competências e para o fortalecimento da comunicação organizacional, pois permite ao colaborador compreender como seu desempenho impacta os resultados da organização. Dutra (2015) acrescenta que a prática sistemática do feedback favorece o alinhamento entre expectativas organizacionais e entregas individuais, promovendo maior engajamento e comprometimento. Assim, além de impulsionar o desempenho, o feedback construtivo fortalece a relação de confiança entre líder e liderado, ao evidenciar uma postura de orientação, apoio e desenvolvimento contínuo.

2.2.2 Feedback descritivo (objetivo)

O feedback descritivo, ou objetivo, caracteriza-se pela apresentação de informações factuais sobre o comportamento ou desempenho do colaborador, evitando julgamentos subjetivos. Argyris (1991) explica que esse tipo de feedback favorece maior aceitação por parte do profissional, uma vez que se baseia em observações concretas e verificáveis, diminuindo a possibilidade de interpretações equivocadas. Esse formato é especialmente útil em avaliações formais de desempenho ou em situações que exigem clareza e imparcialidade, pois contribui para uma comunicação mais transparente e alinhada às expectativas organizacionais.

2.2.3 Feedback imediato

O feedback imediato ocorre logo após o comportamento observado, permitindo que o colaborador compreenda, em tempo real, o que precisa ser mantido ou ajustado. Bandura (1997) argumenta que quanto menor o intervalo entre a ação e o retorno, maior a eficácia do processo de aprendizagem, pois o indivíduo consegue associar diretamente o comportamento ao feedback recebido. Esse tipo de feedback é amplamente utilizado em ambientes dinâmicos, como setores operacionais, áreas da saúde ou processos produtivos que exigem precisão e resposta rápida.

2.2.4 Feedback atrasado (planejado)

O feedback atrasado, ou planejado, é aquele oferecido em momentos previamente estabelecidos, geralmente por meio de reuniões formais, encontros de avaliação ou ciclos periódicos de desempenho. Marras (2016) afirma que esse tipo de feedback favorece reflexões mais profundas e análises amplas sobre comportamentos e resultados, permitindo que o líder observe padrões, tendências e evolução ao longo do tempo. Seu formato estruturado contribui para maior organização do processo e para o acompanhamento sistemático do desenvolvimento do colaborador.

2.2.5 Feedback formal

O feedback formal é caracterizado por procedimentos estruturados, registrados e vinculados a políticas internas de Recursos Humanos. Conforme Chiavenato (2014), esse modelo envolve ferramentas como formulários, relatórios de desempenho, entrevistas formais e avaliações anuais, permitindo maior transparência, padronização e histórico de acompanhamento. Ele é utilizado para decisões estratégicas relacionadas a promoções, treinamentos, bonificações e desenvolvimento de competências, sendo considerado essencial para garantir equidade e consistência nos processos avaliativos.

2.2.6 Feedback informal

O feedback informal ocorre de maneira espontânea e natural no ambiente de trabalho, sem necessidade de registros ou protocolos formais. Robbins e Judge (2017) destacam que esse tipo de retorno é fundamental para manter uma comunicação contínua e reforçar a proximidade entre líderes e colaboradores, permitindo ajustes rápidos e constantes no dia a dia. Seu caráter imediato e menos burocrático facilita o aprendizado, fortalece o relacionamento interpessoal e cria oportunidades mais frequentes de orientação e reconhecimento.

2.2.7 Feedback 360°

O feedback 360° é um modelo ampliado de avaliação em que o colaborador recebe retorno de diferentes fontes, incluindo superiores, subordinados, pares e, em alguns casos, clientes externos ou internos. London e Smither (1995) afirmam que esse método permite uma análise mais completa e abrangente do desempenho, reduzindo vieses e possibilitando uma visão multidimensional das competências do indivíduo. Esse tipo de feedback é amplamente utilizado em programas de desenvolvimento de liderança, mapeamento de competências e processos de avaliação organizacional mais sofisticados.

2.2.8 Feedback bilateral (líder - liderado)

O feedback bilateral é uma modalidade que promove a troca mútua de percepções entre líder e liderado, representando uma versão simplificada e direta do modelo 360°. Nesse formato, ambos avaliam-se reciprocamente, fortalecendo a transparência, a confiança e a horizontalidade nas relações de trabalho. Goldsmith (2003) destaca que o feedback bilateral contribui para relações mais equilibradas, pois dá voz ao colaborador e possibilita que ele também ofereça percepções e sugestões ao líder. Essa prática amplia o diálogo e reforça uma cultura de comunicação aberta, essencial para ambientes organizacionais modernos e participativos.

2.2.9 Feedback insignificante

O feedback insignificante é caracterizado por mensagens vagas, superficiais ou genéricas, que não oferecem ao colaborador informações claras sobre seu desempenho ou sobre como melhorar. Segundo Robbins e Judge (2017), para que o feedback tenha impacto real, ele deve ser específico, relevante e orientado a comportamentos observáveis. Quando essas características não estão presentes, o processo perde sua função orientadora e passa a ser percebido apenas como formalidade, sem valor para o desenvolvimento profissional.

Além de pouco útil, o feedback insignificante pode gerar efeitos negativos no ambiente de trabalho. Chiavenato (2014) destaca que a ausência de direcionamento adequado compromete a motivação e aumenta a insegurança dos colaboradores sobre suas competências e expectativas organizacionais. Nesse contexto, o colaborador tende a não entender o que precisa manter, corrigir ou desenvolver, o que

prejudica o alinhamento com metas, reduz o engajamento e dificulta a construção de uma cultura de confiança e melhoria contínua.

2.3 FEEDBACK COMO UMA DAS FERRAMENTAS NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Segundo Chiavenato (2020, p. 212), o feedback é um “processo contínuo de retroalimentação entre líderes e liderados, que possibilita correções, reconhecimentos e aprendizagens”. Nesse sentido, configura-se como uma ferramenta estratégica da comunicação organizacional, pois promove alinhamento de expectativas, clareza nas informações e aprimoramento do desempenho individual e coletivo.

Robbins e Judge (2019) complementam que, quando estruturado de maneira adequada, o feedback atua como instrumento de desenvolvimento profissional, estimulando competências e contribuindo para a melhoria contínua dos processos organizacionais. Para que seja eficaz, deve ser específico, oportuno e direcionado ao comportamento, e não à pessoa, reduzindo resistências e favorecendo a compreensão (Robbins, 2020).

Tradicionalmente, o feedback foi concebido em um modelo unidirecional, no qual o líder exerce o papel exclusivo de avaliador. Contudo, esse formato pode gerar barreiras comunicacionais e fragilizar a confiança entre líderes e liderados. Conforme destaca Vergara (2016), a ausência de diálogo nos processos avaliativos tende a provocar insegurança, desmotivação e impactos negativos na performance da equipe.

Em contraposição a esse modelo, Goldsmith e Reiter (2018) defendem o feedback bilateral, caracterizado pela comunicação bidirecional e pela construção de um espaço de troca mútua. Nessa perspectiva, líderes orientam e reconhecem, mas também se mostram abertos a críticas construtivas e sugestões dos colaboradores. Essa prática fortalece a cultura de confiança e favorece o desenvolvimento de competências socioemocionais.

A valorização do diálogo e da escuta ativa também é destacada por Gil (2021), ao afirmar que a gestão contemporânea de pessoas deve incentivar a participação dos colaboradores nos processos organizacionais. Tal postura contribui para relações de trabalho mais saudáveis e para a corresponsabilidade pelos resultados. De modo semelhante, Senge (2014) argumenta que organizações que aprendem são aquelas

que estimulam o fluxo contínuo de informações e a troca de percepções entre diferentes níveis hierárquicos.

Além do impacto no desempenho, o feedback exerce papel relevante na motivação e no bem-estar no trabalho. Luthans e Youssef-Morgan (2017) evidenciam que o reconhecimento e o reforço positivo fortalecem o engajamento e ampliam o comprometimento organizacional. Assim, o feedback contínuo e construtivo consolida-se como elemento essencial para o fortalecimento da cultura organizacional.

Dessa forma, o feedback ultrapassa a função meramente avaliativa e assume caráter integrador na comunicação organizacional. Sua efetividade, entretanto, depende da maturidade comunicacional da liderança, da clareza das mensagens e da disposição dos envolvidos em transformar a informação recebida em aprendizado e melhoria contínua.

2.4 FEEDBACK BILATERAL COMO FERRAMENTA DE COMUNICAÇÃO ENTRE LÍDERES E LIDERADOS

Estudos apontam que o feedback bilateral favorece o engajamento dos colaboradores, amplia a motivação e fortalece a confiança nas lideranças, além de contribuir para um clima organizacional mais saudável (Goldsmith; Reiter, 2018; Chiavenato, 2020). Essa abordagem estimula a criação de vínculos de confiança entre líderes e equipes, promovendo um ambiente de trabalho pautado na transparência e na cooperação. De acordo com Robbins e Judge (2019), a comunicação de mão dupla permite identificar barreiras, alinhar expectativas e promover melhorias contínuas, o que se reflete em maior produtividade e melhor desempenho coletivo.

Nessa perspectiva, o feedback deixa de ser um processo pontual e passa a ser um instrumento permanente de gestão de pessoas, que favorece o aprendizado organizacional e a consolidação de uma cultura participativa. Segundo Luthans e Youssef-Morgan (2017), o reconhecimento e o reforço positivo gerados por feedbacks construtivos aumentam o capital psicológico dos colaboradores, promovendo sentimentos de autoeficácia, resiliência e otimismo, fatores diretamente associados ao desempenho e à satisfação no trabalho.

A literatura contemporânea reforça que o feedback eficaz deve estar alinhado aos princípios da comunicação assertiva, caracterizada pela clareza, empatia e escuta ativa. Para Davis e Newstrom (2020), a assertividade na comunicação reduz ruídos e

mal-entendidos, facilitando a compreensão mútua entre emissor e receptor. Nesse contexto, o feedback bilateral estimula o diálogo contínuo e fortalece o senso de pertencimento, uma vez que o colaborador se sente ouvido e reconhecido como parte do processo organizacional.

Apesar dos benefícios, a implementação do feedback bilateral não está isenta de desafios. Muitas organizações ainda preservam estruturas hierárquicas rígidas, nas quais predomina o modelo verticalizado de comunicação, limitando o espaço de fala dos colaboradores (Vergara, 2016). Essa configuração dificulta a troca de percepções e restringe a aprendizagem coletiva, pois reduz as oportunidades de contribuição e de inovação. Além disso, a resistência de líderes em aceitar críticas e a insegurança de colaboradores em expor suas opiniões configuram barreiras significativas (Gil, 2021).

De acordo com Robbins e Coulter (2022), a ausência de cultura de diálogo e de confiança institucionalizada é um dos maiores entraves para o desenvolvimento do feedback eficaz. Isso se agrava quando os processos avaliativos são utilizados de maneira punitiva ou coercitiva, o que gera medo e inibe a comunicação franca. Nesse sentido, para que o feedback bilateral seja efetivo, é necessário investir na capacitação comunicacional e no desenvolvimento de líderes emocionalmente inteligentes, capazes de conduzir processos de devolutiva de forma empática, transparente e orientada para o desenvolvimento (Goleman, 2018; Spector, 2020).

A adoção de programas de treinamento em comunicação interpessoal e gestão de conflitos tem se mostrado uma estratégia eficiente para a consolidação dessa prática (Robbins; Judge, 2019). Além disso, a criação de políticas internas que incentivem o feedback contínuo e não apenas o formal, realizado em avaliações anuais, contribui para a manutenção de uma cultura de aprendizado e melhoria constante (Dessler, 2020).

Portanto, observa-se que o feedback bilateral transcende a função de simples ferramenta avaliativa, assumindo papel estratégico para a aprendizagem organizacional e para o fortalecimento da cultura corporativa (Senge, 2014). Ao promover relações de confiança, estimular a corresponsabilidade e consolidar uma cultura participativa, esse modelo contribui para a melhoria da comunicação interna, para o desenvolvimento individual e coletivo e para o fortalecimento dos resultados empresariais. Além de melhorar o desempenho organizacional, o feedback bilateral potencializa o engajamento e o bem-estar dos profissionais, tornando-se uma prática

essencial para a sustentabilidade humana e competitiva das organizações contemporâneas.

Apesar de o feedback ser amplamente estudado na literatura organizacional, o enfoque específico no feedback bilateral, entendido como processo comunicacional bidirecional e participativo, ainda é recente e pouco explorado no contexto brasileiro. Pesquisas internacionais apontam que o feedback bilateral contribui significativamente para o engajamento dos colaboradores, o fortalecimento da confiança e a melhoria da comunicação organizacional (Anseel et al., 2015; Baker et al., 2019; Leung; Su; Morris, 2022). No contexto brasileiro, embora o tema venha ganhando espaço na gestão de pessoas, ainda são necessários estudos que investiguem seus efeitos em diferentes setores organizacionais (Chiavenato, 2020; Gil, 2021; Robbins; Judge, 2019).

3 METODOLOGIA

Esta seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados para alcançar os objetivos da pesquisa. Inicialmente, são descritos o delineamento e a classificação do estudo, considerando sua natureza aplicada, abordagem quantitativa e caráter descritivo, bem como a adoção do estudo de caso único como estratégia de investigação. Em seguida, apresentam-se a delimitação do caso, a unidade de análise, a população participante, os instrumentos e os procedimentos de coleta de dados. Por fim, são detalhadas as técnicas utilizadas para a organização e análise dos resultados, os critérios de rigor, as limitações metodológicas, os aspectos éticos e o uso responsável de ferramentas de inteligência artificial no desenvolvimento do trabalho.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa caracteriza-se, quanto à natureza, como aplicada, pois busca produzir conhecimentos que possam subsidiar o aperfeiçoamento das práticas de comunicação e gestão de pessoas na organização investigada. Quanto aos objetivos, classifica-se como descritiva, uma vez que procura identificar e descrever as percepções de líderes e liderados sobre as práticas de feedback, sem estabelecer relações causais entre as variáveis analisadas.

Em relação à abordagem, o estudo é quantitativo, pois utiliza questionários estruturados, questões fechadas e tratamento dos dados por meio de estatística descritiva. De acordo com Gil (2022), pesquisas descritivas permitem registrar, organizar e analisar características de determinado grupo ou fenômeno, enquanto a abordagem quantitativa possibilita representar numericamente as respostas obtidas.

Como estratégia de investigação, adotou-se o estudo de caso único, pois o fenômeno do feedback bilateral foi analisado em uma organização específica e em seu contexto real. Conforme Yin (2015), o estudo de caso é adequado quando se busca compreender um fenômeno contemporâneo situado em determinado contexto organizacional, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não podem ser completamente separados.

O fato de a pesquisa utilizar questionários quantitativos não descaracteriza o estudo de caso. Neste trabalho, o estudo de caso corresponde à estratégia geral de

investigação, enquanto o levantamento estruturado constitui o procedimento utilizado para coletar as evidências empíricas. Dessa forma, o delineamento pode ser definido como um estudo de caso único, descritivo e quantitativo, desenvolvido por meio de levantamento censitário.

3.2 ESTUDO DE CASO

O caso investigado corresponde a uma empresa de pequeno porte do setor de saúde, localizada no município de Dourados, Mato Grosso do Sul. A organização possuía, no período da coleta, 12 trabalhadores, distribuídos entre funções de liderança e funções operacionais vinculadas ao relacionamento com clientes.

A escolha da organização decorreu de sua pertinência para o problema de pesquisa e da possibilidade de analisar o feedback bilateral em um contexto real de trabalho. A empresa apresenta uma estrutura organizacional reduzida, com contato frequente entre líderes e liderados, circunstância que torna especialmente relevante a investigação das práticas de comunicação, orientação, escuta e devolutiva entre os diferentes níveis hierárquicos.

O caso foi delimitado pelos seguintes elementos:

- Delimitação organizacional: uma empresa de pequeno porte do setor de saúde;
- Delimitação geográfica: município de Dourados-MS;
- Delimitação temporal: coleta realizada entre abril e maio de 2026;
- Delimitação dos participantes: dois líderes e dez liderados;
- Delimitação temática: percepções sobre comunicação, práticas de feedback, desenvolvimento profissional, motivação, desempenho percebido, barreiras e viabilidade do feedback bilateral.

A unidade de análise corresponde às percepções de líderes e liderados sobre as práticas de feedback e sobre a possibilidade de implementação do feedback bilateral na organização. Os dois grupos foram considerados categorias analíticas distintas, permitindo identificar convergências e divergências entre aqueles que exercem funções de liderança e os demais colaboradores.

A investigação não teve como propósito avaliar objetivamente a produtividade, o desempenho financeiro ou a qualidade assistencial da organização. O foco concentrou-se nas percepções declaradas pelos participantes, razão pela qual os resultados referentes à motivação e ao desempenho devem ser compreendidos como resultados percebidos, e não como medidas objetivas ou relações de causa e efeito.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A população da pesquisa foi constituída pelos 12 trabalhadores vinculados à empresa no período da coleta, sendo dois líderes e dez liderados.

Todos os integrantes da organização foram convidados a participar e todos responderam aos instrumentos. Assim, realizou-se um levantamento censitário no âmbito do caso investigado, não havendo seleção de uma amostra da população organizacional.

Embora a participação tenha ocorrido de forma voluntária, a adesão da totalidade dos trabalhadores permitiu contemplar integralmente a população da empresa naquele período. Isso não significa, entretanto, que os resultados sejam estatisticamente representativos de outras empresas do setor de saúde, pois a investigação permanece restrita às características e ao contexto da organização analisada.

Os participantes foram organizados em dois grupos:

- a. Líderes: dois profissionais que exerciam funções de gestão e acompanhamento de equipes;
- b. Liderados: dez colaboradores que exerciam funções operacionais e administrativas na organização.

Essa divisão permitiu comparar as percepções dos grupos sobre as práticas atuais de comunicação e feedback, bem como sobre as barreiras e possibilidades de adoção do feedback bilateral.

A caracterização do perfil dos participantes representa etapa fundamental em pesquisas organizacionais, pois permite contextualizar o universo investigado e compreender as características gerais do grupo que respondeu ao instrumento de pesquisa. No presente estudo, a distribuição equilibrada entre os gêneros evita a

predominância de um único gênero na amostra, embora não assegure representatividade estatística nas questões referentes à comunicação organizacional e ao feedback bilateral.

3.4 INSTRUMENTO E PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

A coleta de dados foi realizada por meio de dois questionários estruturados: um destinado aos líderes e outro aos liderados. A elaboração de instrumentos específicos justificou-se pelas diferentes posições ocupadas pelos participantes no processo comunicacional.

Os líderes atuam predominantemente como responsáveis pela orientação e pelo acompanhamento das equipes, embora também possam receber avaliações, sugestões e críticas dos colaboradores. Os liderados, por sua vez, vivenciam o feedback principalmente como receptores das devolutivas da liderança, mas também podem atuar como emissores de opiniões e sugestões em um processo bilateral.

Apesar das adaptações de linguagem e perspectiva, os dois questionários foram organizados em blocos temáticos equivalentes, permitindo a comparação entre as respostas dos grupos. Cada instrumento continha 23 questões, distribuídas nos seguintes eixos:

- I. caracterização sociodemográfica e profissional dos participantes;
- II. processo de comunicação e práticas atuais de feedback;
- III. contribuição percebida do feedback para o desenvolvimento profissional, a motivação e o desempenho;
- IV. barreiras organizacionais e relacionais à prática do feedback bilateral;
- V. aceitação, viabilidade e benefícios atribuídos à implementação de práticas formais de feedback bilateral.

Os instrumentos foram adaptados da literatura sobre comunicação organizacional, feedback e gestão de pessoas, especialmente das contribuições de Chiavenato (2014; 2020), Robbins e Judge (2017; 2019), Goldsmith (2003), Goldsmith e Reiter (2018), Gil (2021), Luthans e Youssef-Morgan (2017) e Vergara (2016).

As questões relativas às percepções foram apresentadas predominantemente em escala do tipo Likert.

A coleta ocorreu entre abril e maio de 2026, mediante aplicação presencial ou disponibilização de formulário digital, conforme a disponibilidade dos participantes. Os

líderes e liderados responderam aos instrumentos separadamente, buscando-se preservar a confidencialidade e reduzir possíveis constrangimentos decorrentes das relações hierárquicas existentes na organização.

Antes do preenchimento, os participantes foram informados sobre os objetivos da pesquisa, os procedimentos de coleta, a natureza voluntária da participação e a possibilidade de desistência a qualquer momento.

3.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Conforme a metodologia proposta, os dados foram analisados por meio de estatística descritiva, utilizando frequências das respostas obtidas nos questionários aplicados aos participantes.

Os dados coletados por meio dos questionários foram tabulados em planilha eletrônica Microsoft Excel. Posteriormente, realizou-se análise estatística descritiva com cálculo de frequências absolutas, frequências relativas e percentuais das respostas obtidas na escala Likert. Os resultados foram organizados em tabelas e gráficos, permitindo a comparação entre as percepções dos participantes e a interpretação dos achados à luz do referencial teórico adotado.

Inicialmente, procedeu-se à caracterização dos participantes quanto às variáveis sociodemográficas e profissionais, tais como sexo, faixa etária, tempo de atuação na empresa e função exercida. Essa caracterização permitiu contextualizar a amostra e compreender as percepções apresentadas ao longo da pesquisa.

Para facilitar a interpretação dos dados, os resultados foram organizados em blocos temáticos alinhados aos objetivos específicos da pesquisa. Inicialmente, apresenta-se o perfil dos participantes, seguido pela análise da comunicação organizacional, da efetividade do feedback, das barreiras organizacionais e, por fim, da percepção sobre os benefícios e a viabilidade do feedback bilateral.

3.6 USO ÉTICO DA INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Em conformidade com as diretrizes e normas do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) sobre a integridade acadêmica, declara-se o uso de ferramentas de Inteligência Artificial (IA) no desenvolvimento

deste trabalho. Especificamente, utilizou-se o modelo de linguagem ChatGPT (versão GPT-4) para auxiliar na reorganização da estrutura textual, na melhoria da fluidez da escrita e na revisão ortográfica e gramatical. Ressalta-se que a IA não foi empregada para a geração de conteúdo original, análise de dados ou formulação de ideias, sendo todo o escopo teórico, metodológico e analítico de autoria exclusiva do pesquisador e sob orientação docente.

O uso da ferramenta restringiu-se a funções de apoio linguístico, tais como: sugestões de reformulação de frases para maior clareza, verificação de concordância verbal e nominal, e padronização do estilo acadêmico conforme as normas da ABNT. Todas as sugestões geradas pela IA foram criteriosamente revisadas pelo autor antes de sua incorporação ao texto final, garantindo a originalidade e a responsabilidade intelectual sobre o conteúdo apresentado.

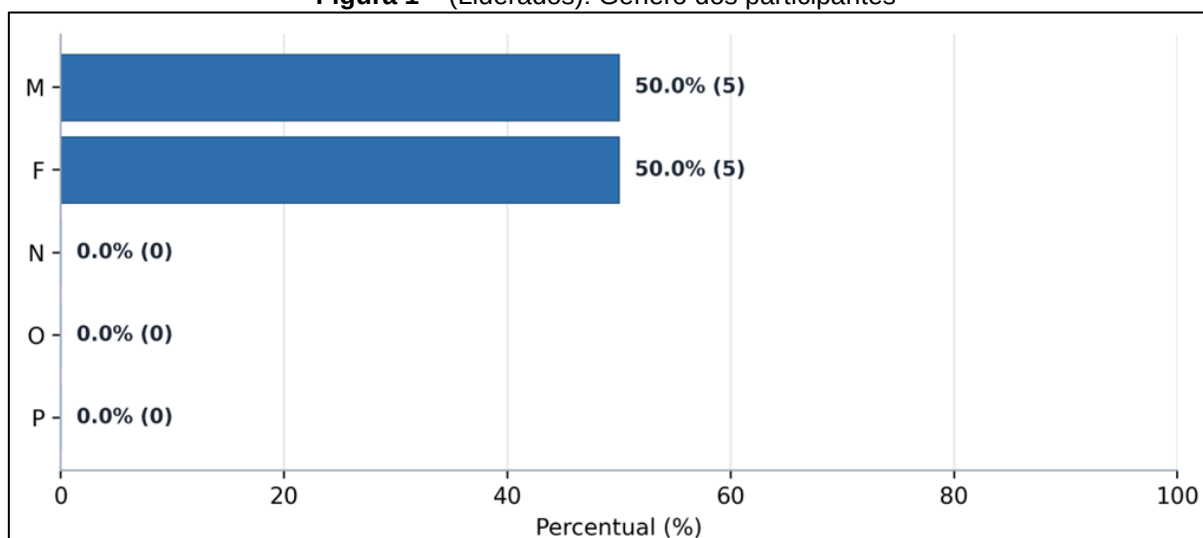
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção apresenta e discute os resultados obtidos com os dez liderados e os dois líderes participantes. A exposição foi reorganizada de acordo com os objetivos específicos da pesquisa. Inicialmente, apresenta-se o perfil dos respondentes. Em seguida, analisam-se o processo de comunicação e as práticas atuais de feedback, a contribuição percebida do feedback para o desenvolvimento profissional, a motivação e o desempenho e, por fim, as barreiras, a viabilidade e os benefícios atribuídos ao feedback bilateral. A apresentação conjunta das percepções de líderes e liderados em cada eixo favorece a identificação de convergências e divergências entre os grupos.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

Esta seção caracteriza os 12 participantes da pesquisa, sendo dez liderados e dois líderes. São apresentados dados relativos ao gênero, à faixa etária, ao tempo de atuação na empresa, ao setor e ao cargo ou função exercida. Essas informações permitem contextualizar as percepções analisadas nas seções seguintes, sem a pretensão de estabelecer comparações estatísticas entre os perfis, devido ao número reduzido de participantes.

A Figura 1 apresenta os resultados, no qual os participantes responderam à pergunta "Qual é o seu gênero?". Conforme os dados obtidos, dos dez colaboradores participantes da pesquisa, cinco respondentes (50,0%) declararam-se do gênero masculino, enquanto cinco participantes (50,0%) informaram pertencer ao gênero feminino. Não foram registradas respostas para as categorias não-binário, outros e prefiro não informar, correspondendo a 0,0% (0) em cada uma dessas opções. Dessa forma, observa-se uma distribuição equilibrada entre homens e mulheres na composição da amostra pesquisada.

Figura 1 – (Liderados): Gênero dos participantes

M: masculino; F: feminino; N: não-binário; O: outros; P: prefiro não informar.

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Como o estudo não teve por objetivo comparar respostas por gênero, essa variável foi utilizada apenas para caracterizar o grupo. Portanto, não se inferem diferenças de percepção entre homens e mulheres a partir dos dados coletados.

A Figura 2 apresenta os resultados, onde os participantes responderam à pergunta "Qual é o seu gênero?". Os resultados indicam que um líder (50,0%) declarou pertencer ao gênero masculino e um líder (50,0%) ao gênero feminino. Não houve respostas para as categorias não-binário, outros e prefiro não informar, todas correspondendo a 0,0% (0). Dessa forma, observa-se equilíbrio entre os gêneros na composição da liderança investigada.

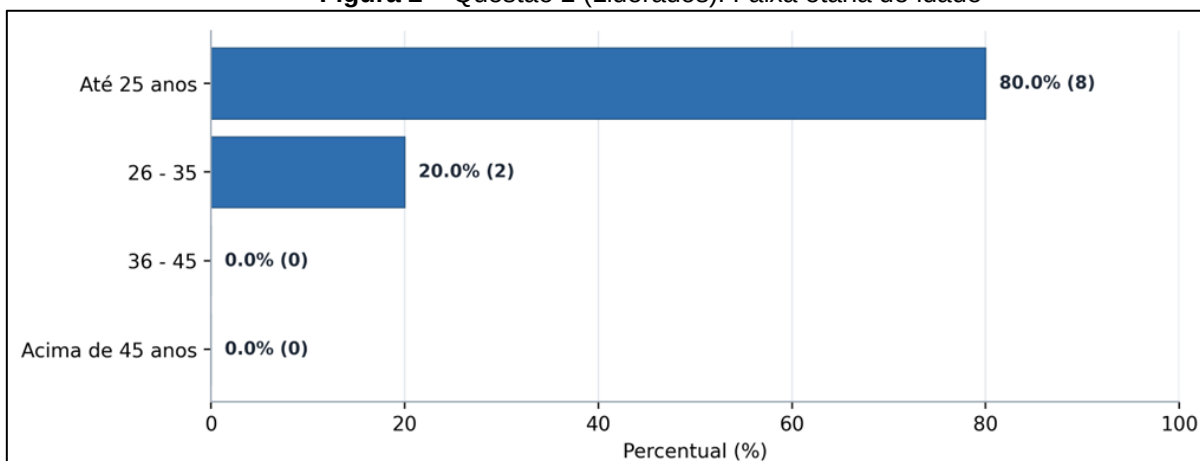
Embora a amostra seja reduzida, a distribuição igualitária permite observar que a liderança da empresa não está concentrada em um único perfil de gênero. Esse aspecto é relevante porque diferentes estudos demonstram que a diversidade na liderança amplia perspectivas na tomada de decisão e favorece ambientes organizacionais mais inclusivos.

Assim, embora o número de participantes seja pequeno, o resultado demonstra que a liderança da organização apresenta equilíbrio quanto ao gênero, característica que pode contribuir positivamente para os processos de comunicação e gestão de pessoas.

A Figura 2 apresenta os resultados, na qual os participantes responderam à pergunta "Qual é a sua faixa etária?". Os dados evidenciam que oito colaboradores (80,0%) possuem até 25 anos de idade, enquanto dois participantes (20,0%)

encontram-se na faixa entre 26 e 35 anos. Não houve registros de respondentes nas categorias 36 a 45 anos e acima de 45 anos, ambas representando 0,0% (0) da amostra. Esses resultados demonstram que o grupo pesquisado é predominantemente composto por colaboradores jovens, em início ou consolidação de suas trajetórias profissionais.

Figura 2 – Questão 2 (Liderados): Faixa etária de idade



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A predominância de participantes com até 25 anos deve ser considerada na interpretação dos resultados, pois o grupo apresenta trajetória profissional ainda em consolidação. Entretanto, a pesquisa não realizou comparação entre faixas etárias e, por isso, não permite atribuir às idades diferenças específicas nas expectativas sobre feedback.

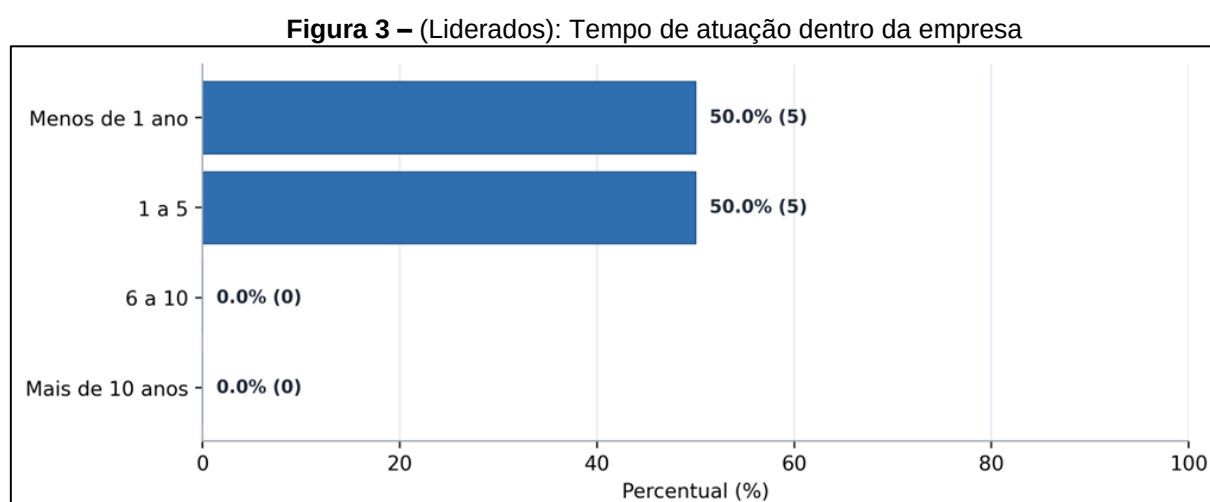
Referente à faixa etária dos líderes, os dados demonstram que um líder (50,0%) possui idade entre 26 e 35 anos, enquanto um líder (50,0%) encontra-se na faixa de 36 a 45 anos. Não houve participantes nas categorias até 25 anos e acima de 45 anos, ambas representando 0,0% (0).

Esse resultado indica que a liderança da empresa é composta por profissionais em fase de maturidade profissional, característica que costuma estar associada à consolidação de competências gerenciais e maior experiência na condução de equipes.

Segundo Dutra (2017), gestores nessa faixa etária normalmente combinam experiência prática com maior abertura à inovação e ao desenvolvimento de pessoas. No contexto organizacional, essa combinação favorece a adoção de práticas participativas de liderança e comunicação.

Em organizações da área da saúde, essa característica assume importância adicional, uma vez que os líderes precisam conciliar aspectos técnicos, administrativos e relacionais. Conforme Chiavenato (2020), líderes maduros tendem a apresentar maior capacidade para mediar conflitos, orientar colaboradores e promover ambientes de trabalho colaborativos.

A Figura 3 apresenta os resultados referente ao tempo de trabalho dos colaboradores na empresa.



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os dados demonstram que cinco participantes (50,0%) trabalham na organização há menos de um ano, enquanto outros cinco colaboradores (50,0%) possuem entre um e cinco anos de atuação. Não foram registradas respostas nas categorias seis a dez anos e mais de dez anos, ambas representando 0,0% (0) da amostra. Observa-se, portanto, uma distribuição equilibrada entre profissionais recém-admitidos e colaboradores que já possuem maior experiência organizacional.

O tempo de permanência na organização constitui variável importante para compreender a percepção dos colaboradores acerca da comunicação e do feedback. Dessler (2020) afirma que o processo de integração organizacional influencia diretamente o desempenho dos colaboradores, sendo o feedback um dos principais mecanismos utilizados para facilitar sua adaptação às rotinas institucionais. À medida que o colaborador compreende melhor os objetivos da organização, torna-se mais capaz de desempenhar suas funções com autonomia e segurança.

Os resultados da Questão 3, referente ao tempo de atuação dos líderes na empresa, indicam que um participante (50,0%) trabalha na organização entre 1 e 5

anos, enquanto um líder (50,0%) possui tempo de atuação entre 6 e 10 anos. Não foram registradas respostas nas categorias menos de 1 ano e mais de 10 anos, ambas correspondendo a 0,0% (0).

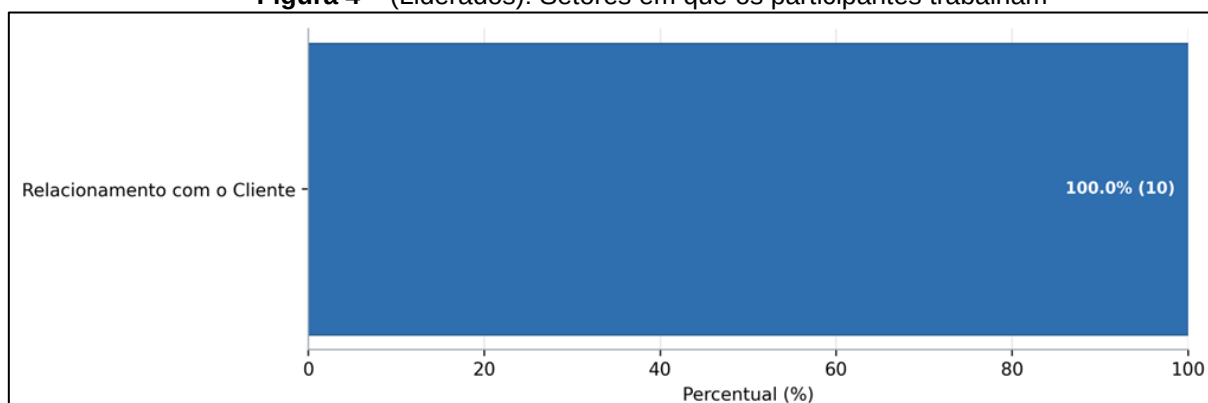
Os dados revelam que ambos os gestores possuem experiência suficiente para conhecer a cultura organizacional, os processos internos e as características das equipes sob sua responsabilidade. Gil (2021) destaca que líderes com maior tempo de permanência na organização tendem a compreender com maior profundidade as normas informais, os valores institucionais e as necessidades das equipes, fatores que influenciam diretamente a qualidade da liderança exercida.

Assim, os resultados da Figura 6 indicam que os participantes possuem experiência organizacional compatível com a função exercida, conferindo consistência às percepções apresentadas ao longo da pesquisa.

A Figura 4 apresenta os resultados, onde os participantes informaram o setor em que atuam na organização. Conforme observado, todos os dez colaboradores (100,0%) trabalham no setor de Relacionamento com o Cliente. Não foram registradas respostas para outros setores, o que indica que a totalidade da amostra de liderados pertence ao mesmo departamento organizacional.

Esse resultado é relevante porque demonstra que as percepções analisadas nas figuras seguintes estão concentradas em um grupo funcional específico, diretamente vinculado ao atendimento, à comunicação com clientes e à execução de rotinas que exigem clareza informacional. Ao mesmo tempo, essa concentração torna a análise mais homogênea, pois reduz variações decorrentes de diferenças entre setores com rotinas, lideranças e demandas distintas.

Figura 4 – (Liderados): Setores em que os participantes trabalham



Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Segundo Robbins e Judge (2019), a comunicação organizacional é especialmente importante em setores que dependem de interação constante, pois falhas na transmissão de informações podem comprometer a coordenação das atividades, a qualidade dos serviços e a satisfação dos usuários. No caso do Relacionamento com o Cliente, a clareza das orientações e a qualidade do feedback tornam-se ainda mais relevantes, uma vez que os colaboradores atuam diretamente na mediação entre a organização e seu público externo.

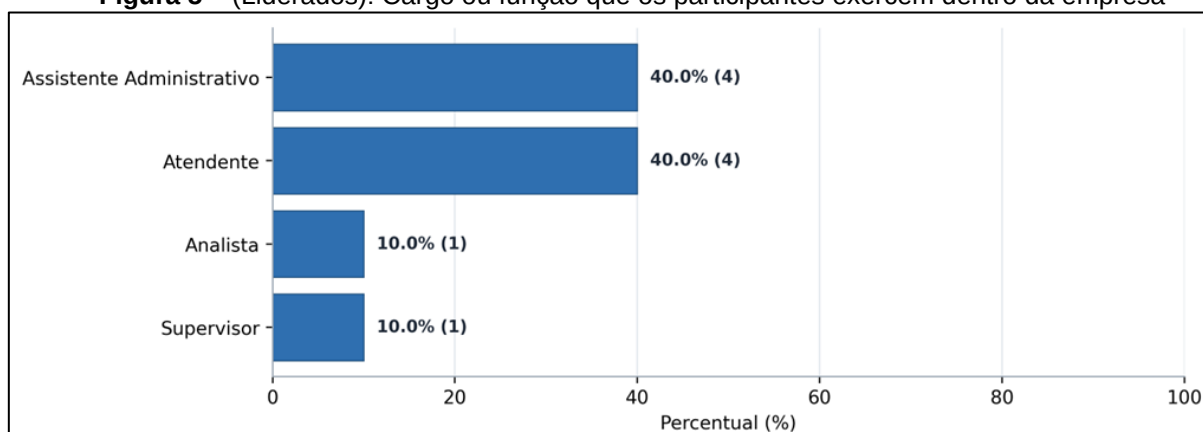
Os resultados da Questão 4 dos líderes, indicam que os dois participantes (100,0%) exercem suas atividades no setor de Tecnologia da Informação, não havendo respostas para outros setores da organização.

Esse resultado sugere que as percepções apresentadas pelos gestores refletem a realidade de um setor estratégico para o funcionamento da empresa de saúde. Embora a Tecnologia da Informação frequentemente seja associada ao suporte tecnológico, sua atuação possui papel fundamental na integração dos processos administrativos e assistenciais, garantindo o fluxo adequado de informações entre diferentes áreas da organização.

Dessa forma, os resultados obtidos junto aos líderes representam a percepção de gestores inseridos em um ambiente caracterizado por elevada demanda de comunicação, coordenação de equipes e resolução contínua de problemas.

A Figura 5 apresenta os resultados referente ao cargo ou função exercida pelos participantes. Os dados indicam que quatro colaboradores (40,0%) atuam como Assistente Administrativo, enquanto quatro participantes (40,0%) exercem a função de Atendente. Além disso, um colaborador (10,0%) ocupa o cargo de Analista e um participante (10,0%) exerce a função de Supervisor.

Observa-se, portanto, predominância de funções administrativas e de atendimento, que juntas representam oito dos dez respondentes (80,0%). Esse perfil funcional é coerente com o setor identificado na Figura 4, uma vez que o Relacionamento com o Cliente geralmente exige profissionais responsáveis por atender demandas, registrar informações, orientar usuários, acompanhar processos e manter comunicação constante com diferentes partes interessadas.

Figura 5 – (Liderados): Cargo ou função que os participantes exercem dentro da empresa

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A distribuição dos cargos também é importante porque demonstra que a amostra inclui colaboradores com diferentes níveis de responsabilidade dentro do mesmo setor. Embora a maioria esteja concentrada em funções operacionais e administrativas, a presença de um Analista e de um Supervisor amplia a variedade de percepções sobre comunicação e feedback, permitindo compreender o fenômeno a partir de diferentes posições funcionais.

De acordo com Gil (2021), a análise do cargo exercido pelos participantes é essencial em estudos sobre gestão de pessoas, pois as percepções sobre liderança, comunicação e desempenho podem variar conforme as responsabilidades atribuídas a cada função. Profissionais que atuam diretamente na execução das atividades tendem a valorizar orientações claras, acompanhamento próximo e feedback frequente, enquanto funções com maior autonomia podem demandar formas mais participativas de comunicação.

Os resultados referente ao cargo exercido pelos líderes, demonstram que um participante (50,0%) ocupa o cargo de Coordenador, enquanto um participante (50,0%) exerce a função de Analista de Rede. Assim, observa-se que a liderança investigada contempla tanto um gestor com responsabilidade formal de coordenação quanto um profissional com atuação técnica e funções de liderança operacional.

Essa composição amplia a riqueza das respostas obtidas, pois contempla diferentes perspectivas de liderança dentro da organização. Enquanto o coordenador tende a atuar de forma mais direta na gestão de pessoas e na tomada de decisões administrativas, o analista de rede exerce liderança técnica, frequentemente responsável pela coordenação de atividades, suporte especializado e orientação das equipes.

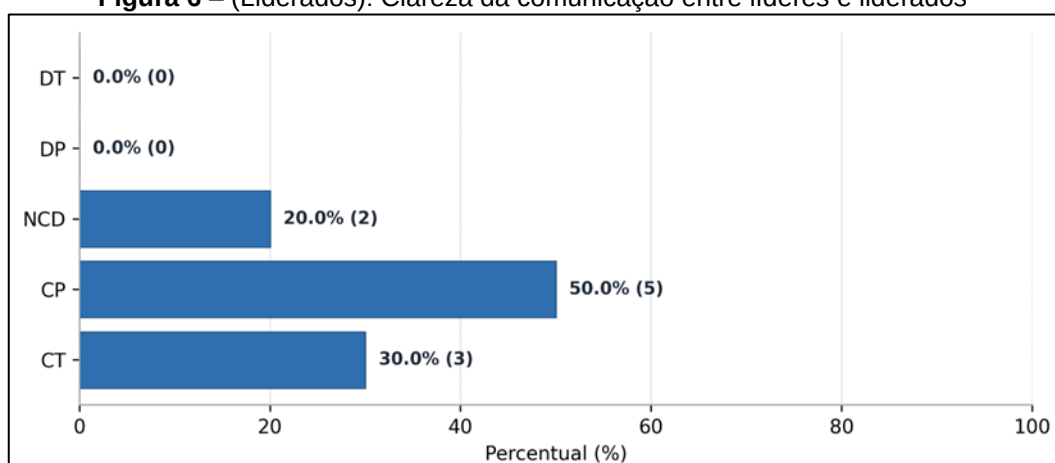
Segundo Robbins e Judge (2019), a liderança contemporânea não se restringe aos cargos formais de chefia, podendo ser exercida por profissionais que influenciam equipes por meio do conhecimento técnico, da experiência e da capacidade de orientação. Essa abordagem é especialmente comum em organizações intensivas em conhecimento, como empresas da área da saúde.

Em síntese, o perfil dos respondentes revela predominância de profissionais jovens, concentração dos liderados no setor de Relacionamento com o Cliente e participação de duas funções de liderança. A amostra contempla diferentes tempos de vínculo e posições funcionais, mas permanece restrita a uma única organização e a um número reduzido de participantes. Por isso, os resultados subsequentes devem ser interpretados como percepções situadas no contexto investigado.

4.2 PROCESSO DE COMUNICAÇÃO E PRÁTICAS ATUAIS DE FEEDBACK

O primeiro objetivo específico consistiu em identificar como líderes e liderados percebem o processo de comunicação e as práticas atuais de feedback na organização. Para respondê-lo, foram analisados a clareza da comunicação, a orientação para a execução das atividades, a frequência das devolutivas, o estímulo ao diálogo e os tipos de feedback mais presentes na rotina de trabalho.

A Figura 6 apresenta os resultados, no qual os colaboradores avaliaram a afirmação "A comunicação entre mim e meu líder ocorre de forma clara." Os resultados indicam que cinco colaboradores (50,0%) responderam "Concordo Parcialmente", enquanto três participantes (30,0%) assinalaram "Concordo Totalmente". Outros dois participantes (20,0%) optaram pela alternativa "Nem concordo nem discordo". Não houve respostas nas categorias "Discordo Parcialmente" e "Discordo Totalmente", ambas correspondendo a 0,0% (0). Assim, verifica-se que 80,0% dos colaboradores apresentam percepção favorável quanto à clareza da comunicação estabelecida com seus líderes, enquanto 20,0% permaneceram neutros em relação à afirmação.

Figura 6 – (Liderados): Clareza da comunicação entre líderes e liderados

DT: discordo totalmente; DP: discordo parcialmente; NCD: nem concordo nem discordo; CP: concordo parcialmente; CT: concordo totalmente.

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os resultados indicam que a comunicação estabelecida entre líderes e liderados é percebida como satisfatória pela maioria dos participantes, indicando que as informações necessárias para a execução das atividades tendem a ser transmitidas de forma compreensível. Entretanto, o fato de metade da amostra ter optado por "Concordo Parcialmente", e não por "Concordo Totalmente", sugere que ainda existem oportunidades de aperfeiçoamento na forma como as informações circulam entre liderança e equipe. A presença de respostas neutras reforça essa interpretação, evidenciando que parte dos colaboradores não percebe a comunicação como plenamente eficiente.

Robbins e Judge (2019) afirmam que a comunicação organizacional constitui um dos principais mecanismos de coordenação das atividades, permitindo alinhar objetivos, reduzir conflitos e fortalecer o desempenho das equipes. Quando líderes comunicam expectativas de maneira clara, os colaboradores compreendem melhor suas responsabilidades, diminuindo retrabalho e aumentando a eficiência das atividades desenvolvidas. Chiavenato (2020) complementa que uma comunicação eficaz fortalece a confiança entre gestores e colaboradores, favorecendo ambientes mais participativos e colaborativos.

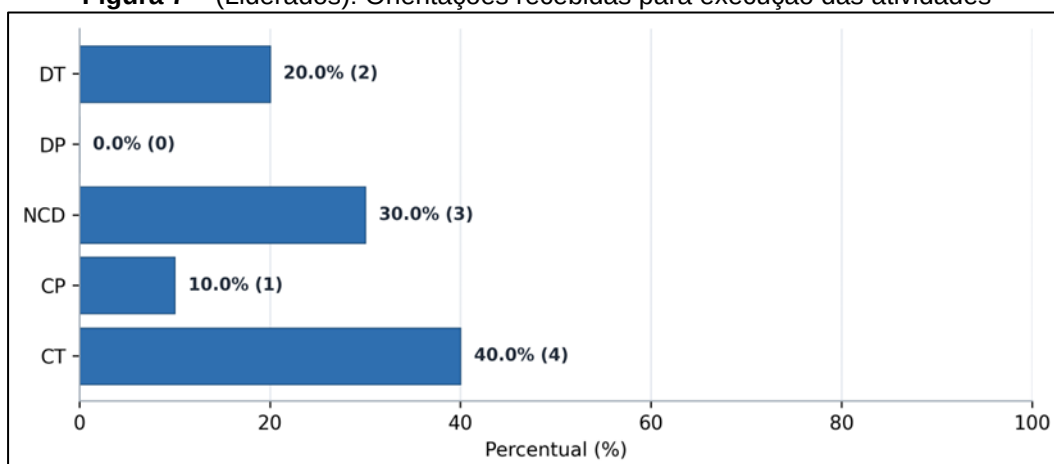
Outro aspecto importante refere-se à relação entre comunicação e feedback. Segundo Hattie e Timperley (2007), o feedback somente produz efeitos positivos quando fundamentado em informações claras, específicas e compreensíveis. Assim, a percepção favorável identificada nesta pesquisa indica que a organização possui condições propícias para consolidar práticas estruturadas de feedback bilateral, uma

vez que a clareza comunicacional constitui requisito essencial para a efetividade desse processo.

Os resultados da afirmação “A comunicação entre mim e minha equipe ocorre de forma clara”, observa-se que os dois líderes participantes (100,0%) assinalaram “Concordo parcialmente”. Não houve respostas em discordo totalmente, discordo parcialmente, nem concordo nem discordo ou concordo totalmente, todas com 0,0% (0).

Esse resultado indica que os líderes reconhecem a existência de comunicação clara com suas equipes, porém não de forma plena. O fato de ambos terem escolhido “concordo parcialmente” demonstra percepção positiva, mas também sinaliza espaço para aprimoramento. Em uma empresa do setor de saúde, a clareza comunicacional é essencial, pois falhas na transmissão de informações podem gerar retrabalho, insegurança nos processos e prejuízos à qualidade do serviço. Conforme Robbins e Judge (2019), a comunicação eficaz contribui para o alinhamento de expectativas e para a coordenação das atividades. Assim, os dados sugerem que a comunicação entre liderança e equipe é funcional, mas ainda pode ser fortalecida por meio de práticas mais sistemáticas de diálogo e feedback.

A Figura 13 apresenta os resultados, em que os colaboradores avaliaram a afirmação “Meu líder procura orientar adequadamente os colaboradores sobre suas atividades.” Os dados demonstram que um participante (10,0%) respondeu “Concordo Parcialmente”, enquanto outros quatro colaboradores (40,0%) assinalaram “Concordo Totalmente”. Além disso, três participantes (30,0%) optaram pela alternativa “Nem concordo nem discordo”. Não foi registrada resposta na categoria “Discordo Parcialmente” enquanto dois participantes (20,0%) optaram pela resposta “Discordo Totalmente”. Dessa forma, observa-se que 50,0% dos participantes percebem que a liderança procura orientar adequadamente a execução das atividades desenvolvidas, enquanto 30,0% apresentaram posicionamento neutro.

Figura 7 – (Liderados): Orientações recebidas para execução das atividades

DT: discordo totalmente; DP: discordo parcialmente; NCD: nem concordo nem discordo; CP: concordo parcialmente; CT: concordo totalmente.

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Esse resultado possui grande relevância para organizações da área da saúde, nas quais a correta execução das atividades depende de orientações claras, padronização dos processos e acompanhamento contínuo por parte da liderança. Segundo a World Health Organization (2021), falhas na orientação das equipes podem comprometer a qualidade dos serviços, favorecer erros operacionais e reduzir a segurança organizacional. Nesse contexto, líderes desempenham papel fundamental ao garantir que os colaboradores compreendam plenamente seus processos de trabalho.

Chiavenato (2020) afirma que orientar pessoas representa uma das funções centrais da liderança, pois permite desenvolver competências, reduzir incertezas e alinhar o desempenho dos colaboradores aos objetivos organizacionais. Para o autor, a orientação eficaz não se limita à transmissão de instruções, mas envolve acompanhamento permanente, esclarecimento de dúvidas e incentivo ao desenvolvimento profissional.

Sob a perspectiva do feedback bilateral, Hattie e Timperley (2007) destacam que orientar adequadamente constitui uma das principais funções do feedback, pois permite que o colaborador compreenda não apenas o que deve ser feito, mas também como melhorar continuamente seu desempenho. Assim, orientação e feedback configuram processos complementares, ambos indispensáveis para o desenvolvimento das equipes.

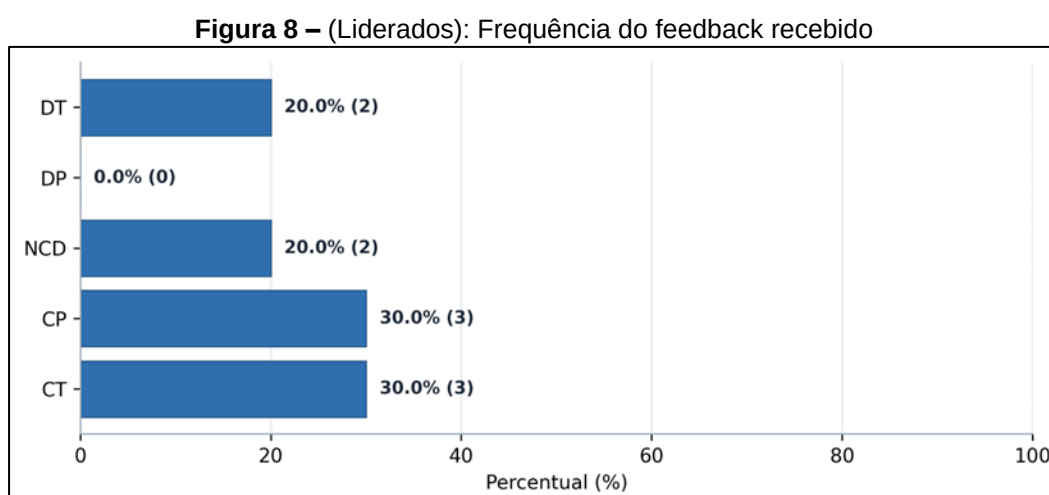
Os resultados apresentados demonstram que a organização possui uma percepção predominantemente positiva quanto às orientações fornecidas pela

liderança. Ainda assim, recomenda-se ampliar a padronização dessas práticas, fortalecendo momentos formais de acompanhamento e estimulando maior diálogo entre líderes e colaboradores, especialmente em um contexto organizacional tão dependente de precisão e integração quanto o setor da saúde.

A afirmação “Procuro orientar adequadamente os colaboradores sobre suas atividades.” Os resultados indicam que um líder (50,0%) respondeu “Nem concordo nem discordo”, enquanto outro (50,0%) respondeu “Concordo parcialmente”. Não houve respostas em discordo totalmente, discordo parcialmente ou concordo totalmente, todas com 0,0% (0).

Os dados revelam uma percepção moderada quanto à orientação oferecida aos colaboradores. Embora um dos líderes reconheça parcialmente essa prática, o outro permanece neutro, indicando que a orientação pode não ocorrer de maneira plenamente estruturada. Em organizações de saúde, orientar adequadamente as equipes é fundamental para garantir padronização, segurança e qualidade nos processos. Chiavenato (2020) destaca que a liderança deve atuar como facilitadora do desempenho, esclarecendo funções, metas e procedimentos. Dessa forma, os resultados indicam a necessidade de fortalecer práticas de acompanhamento e orientação contínua.

A Figura 8 apresenta os resultados em que os colaboradores avaliaram a afirmação "Recebo feedback do meu líder com frequência adequada."



DT: discordo totalmente; DP: discordo parcialmente; NCD: nem concordo nem discordo; CP: concordo parcialmente; CT: concordo totalmente.

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Conforme observado, três colaboradores (30,0%) responderam "Concordo parcialmente", três participantes (30,0%) assinalaram "Concordo totalmente" e três colaboradores (30,0%) optaram pela alternativa "Nem concordo nem discordo". Não foram registradas respostas nas categorias "Discordo parcialmente" foi de 0,0% (0) e "Discordo totalmente" com duas respostas (20,0%), correspondendo a em ambas as alternativas. Assim, verifica-se que seis participantes (60,0%) avaliam positivamente a frequência do feedback recebido, enquanto 20,0% não manifestaram concordância nem discordância quanto à regularidade dessa prática.

Os resultados indicam que o feedback faz parte da rotina da organização, porém ainda não é percebido como uma prática plenamente consolidada por todos os colaboradores. Embora a maioria dos participantes reconheça que recebe devolutivas com frequência adequada, observa-se que apenas 30,0% expressaram concordância total, enquanto a maior concentração ocorreu na alternativa "Concordo parcialmente". Esse comportamento sugere que os líderes realizam feedback, porém sua periodicidade ou sistematização pode variar entre os colaboradores ou entre diferentes situações de trabalho.

Na literatura da Administração, Chiavenato (2020) afirma que o feedback deve ser compreendido como um processo contínuo e não como um evento isolado vinculado exclusivamente às avaliações formais de desempenho. Para o autor, devolutivas frequentes permitem corrigir desvios, reconhecer resultados positivos e orientar continuamente o desenvolvimento profissional. Quando realizadas de forma sistemática, fortalecem a aprendizagem organizacional e reduzem a ocorrência de problemas decorrentes da falta de alinhamento entre líderes e equipes.

Sob uma perspectiva mais específica, Hattie e Timperley (2007) demonstram que o impacto do feedback depende não apenas do conteúdo da devolutiva, mas também de sua oportunidade. Quanto menor o intervalo entre a execução da atividade e o retorno fornecido ao colaborador, maiores tendem a ser os efeitos sobre a aprendizagem e o aperfeiçoamento do desempenho. Dessa forma, feedbacks frequentes possibilitam ajustes imediatos, favorecendo a melhoria contínua dos processos de trabalho.

Goldsmith e Reiter (2007) reforçam esse entendimento ao defenderem que líderes eficazes substituem avaliações ocasionais por conversas permanentes sobre desempenho. Segundo os autores, pequenas devolutivas realizadas durante a rotina organizacional produzem resultados superiores aos obtidos por avaliações formais

esporádicas, pois fortalecem o relacionamento entre líderes e liderados e promovem maior desenvolvimento das equipes.

A presença de 20,0% de respostas neutras merece atenção especial. Embora esses participantes não tenham manifestado percepção negativa, também não reconheceram claramente que o feedback ocorre com frequência adequada. Esse resultado pode indicar diferenças na atuação das lideranças ou ausência de padronização institucional quanto aos momentos destinados às devolutivas.

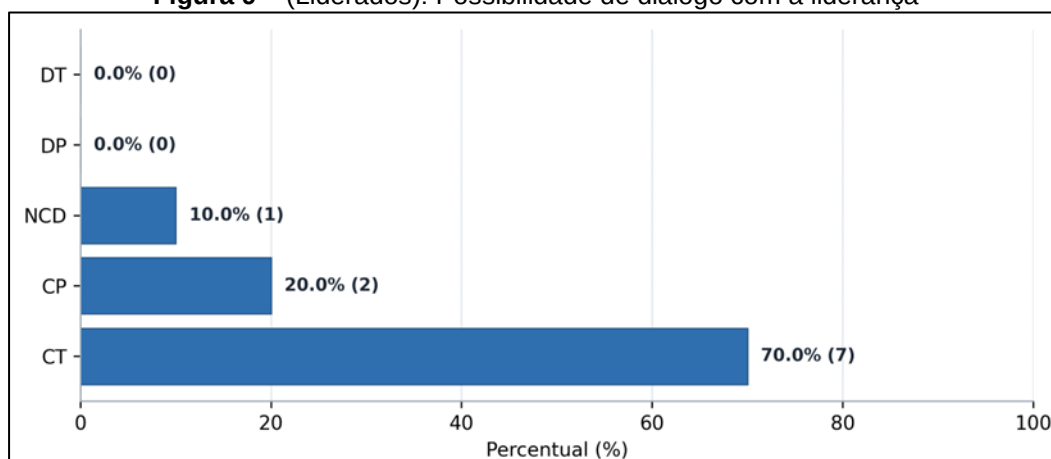
A afirmação “Realizo feedback com frequência adequada junto à equipe.” Os resultados mostram que um líder (50,0%) marcou “Nem concordo nem discordo” e um líder (50,0%) marcou “Concordo parcialmente”. As categorias discordo totalmente, discordo parcialmente e concordo totalmente não receberam respostas, correspondendo a 0,0% (0).

Esse resultado sugere que o feedback é realizado, mas ainda não é percebido pelos próprios líderes como uma prática plenamente frequente ou consolidada. A ausência de concordância total demonstra que a periodicidade das devolutivas pode depender da rotina ou da iniciativa individual de cada gestor.

Segundo Hattie e Timperley (2007), o feedback apresenta maior impacto quando ocorre de forma contínua, clara e orientada ao desenvolvimento. No contexto da saúde, a regularidade desse processo é ainda mais importante, pois permite corrigir falhas, alinhar condutas e fortalecer a aprendizagem organizacional.

A Figura 9 apresenta os resultados, onde os colaboradores avaliaram a afirmação “Meu líder estimula o diálogo sobre o trabalho.” Os dados demonstram que quatro participantes (20,0%) responderam “Concordo parcialmente”, enquanto quatro colaboradores (70,0%) assinalaram “Concordo totalmente”. Outros dois participantes (10,0%) optaram pela alternativa “Nem concordo nem discordo”, não sendo registradas respostas nas categorias “Discordo parcialmente” e “Discordo totalmente”, ambas representando 0,0% (0). Assim, verifica-se que 90,0% dos colaboradores percebem que seus líderes estimulam o diálogo relacionado às atividades de trabalho.

Os resultados revelam que o diálogo entre líderes e liderados constitui uma prática presente na organização, sendo reconhecida positivamente pela maior parte da equipe. Entretanto, a predominância conjunta das respostas “Concordo parcialmente” e “Concordo totalmente” demonstra que, embora o diálogo exista, sua intensidade ou frequência pode variar entre os colaboradores, sugerindo oportunidades para fortalecer ainda mais essa prática.

Figura 9 – (Liderados): Possibilidade de diálogo com a liderança

DT: discordo totalmente; DP: discordo parcialmente; NCD: nem concordo nem discordo; CP: concordo parcialmente; CT: concordo totalmente.

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

O diálogo representa um dos pilares fundamentais do feedback bilateral. Diferentemente dos modelos tradicionais de comunicação vertical, em que a liderança apenas transmite informações, o feedback bilateral pressupõe troca de experiências, escuta ativa e construção conjunta de soluções. Nesse sentido, estimular o diálogo significa criar espaços para que colaboradores expressem dúvidas, apresentem sugestões e participem ativamente do aperfeiçoamento dos processos organizacionais.

Edmondson (2019) destaca que organizações que promovem ambientes psicologicamente seguros incentivam seus profissionais a compartilhar ideias, admitir erros e discutir dificuldades sem receio de punições. Essa condição favorece o aprendizado coletivo, fortalece a inovação e melhora significativamente a qualidade das decisões organizacionais. Em instituições da área da saúde, a segurança psicológica assume importância ainda maior, pois a comunicação aberta contribui diretamente para a prevenção de falhas e para a melhoria contínua da assistência.

Robbins e Judge (2019) afirmam que o diálogo constante fortalece a confiança entre líderes e equipes, reduz conflitos interpessoais e amplia o comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais. Quando os profissionais percebem que suas opiniões são valorizadas, tendem a desenvolver maior sentimento de pertencimento e maior disposição para colaborar com as iniciativas institucionais.

Assim, os resultados apresentados na Figura 17 demonstram que a organização possui ambiente favorável ao diálogo entre liderança e equipe, característica que constitui importante fundamento para o fortalecimento do feedback

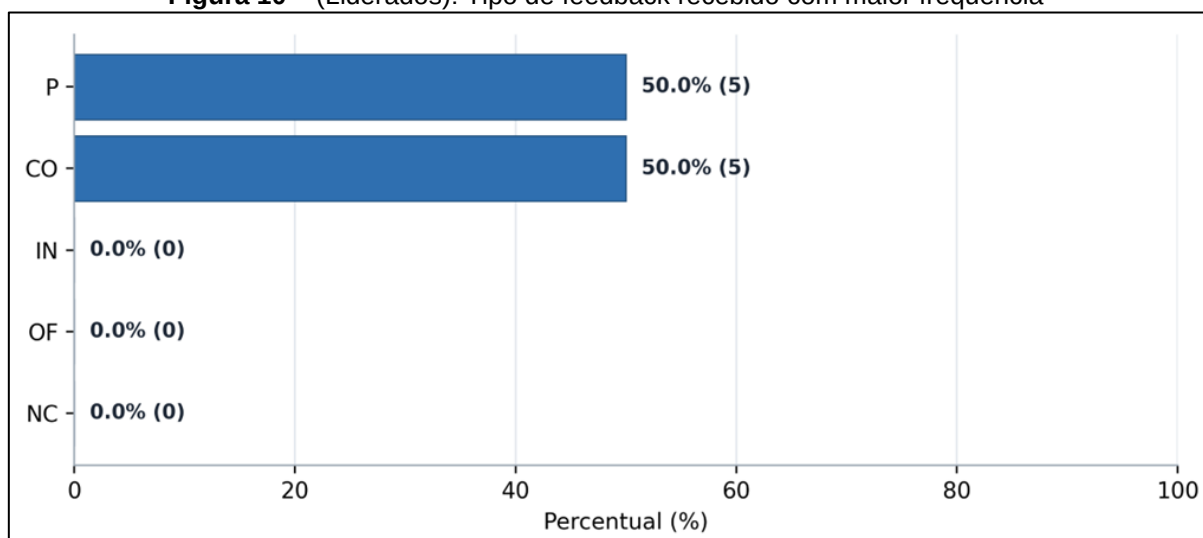
bilateral e para o desenvolvimento de uma cultura organizacional voltada à aprendizagem, à cooperação e à melhoria contínua.

A afirmação “Estímulo os colaboradores a dialogarem sobre o trabalho.” Os dados indicam que um líder (50,0%) respondeu “Concordo parcialmente” e um líder (50,0%) respondeu “Concordo totalmente”. Não houve respostas em discordo totalmente, discordo parcialmente ou nem concordo nem discordo, todas com 0,0% (0).

O resultado é positivo, pois demonstra que ambos os líderes reconhecem estimular o diálogo com suas equipes. Esse aspecto é essencial para o feedback bilateral, uma vez que esse modelo depende da troca de percepções entre liderança e colaboradores. Edmondson (2019) destaca que ambientes psicologicamente seguros favorecem a manifestação de ideias, dúvidas e sugestões. Em empresas da área da saúde, estimular o diálogo contribui para reduzir falhas, melhorar fluxos e fortalecer a cooperação entre os profissionais.

A Figura 10 apresenta os resultados em que os colaboradores responderam à pergunta "Qual tipo de feedback você costuma receber com maior frequência: positivo, corretivo, insignificante, ofensivo ou não costumo receber feedback?". Os resultados evidenciam predominância do feedback positivo, com 50,0% das respostas e seguido pelo feedback corretivo com os outros 50,0%, enquanto uma parcela reduzida dos participantes indicou receber feedback insignificante ou informou não receber feedback. Não foram registrados participantes que classificaram o feedback recebido como ofensivo, demonstrando ausência dessa percepção entre os colaboradores investigados.

A predominância do feedback positivo constitui um resultado relevante para a compreensão da cultura organizacional da empresa pesquisada. O reconhecimento dos acertos e dos resultados alcançados tende a fortalecer a confiança entre líderes e liderados, estimular o comprometimento e favorecer um ambiente organizacional mais colaborativo. Em organizações da área da saúde, onde as atividades são desenvolvidas em um contexto de elevada responsabilidade e intensa interação entre profissionais, práticas de reconhecimento tornam-se ainda mais importantes, pois contribuem para fortalecer o engajamento das equipes e a qualidade dos serviços prestados.

Figura 10 – (Liderados): Tipo de feedback recebido com maior frequência

PO: positivo; CO: corretivo; IN: insignificante; OF: ofensivo; NC: não costumo dar nenhum tipo de feedback

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Segundo Chiavenato (2020), o feedback positivo representa um importante instrumento de valorização do colaborador, pois reforça comportamentos desejáveis e estimula a continuidade de boas práticas profissionais. O autor destaca que líderes que reconhecem o desempenho de suas equipes promovem maior satisfação no trabalho, fortalecem a autoestima profissional e favorecem o desenvolvimento de relações interpessoais baseadas na confiança.

Na mesma perspectiva, Robbins e Judge (2019) afirmam que o reconhecimento constitui um dos fatores mais relevantes para o comprometimento organizacional. Quando o colaborador percebe que seu esforço é valorizado pela liderança, tende a apresentar maior envolvimento com as atividades desenvolvidas, maior disposição para colaborar com a equipe e maior identificação com os objetivos institucionais.

Entretanto, a presença de respostas relacionadas ao feedback corretivo demonstra que as lideranças também utilizam devolutivas voltadas ao aperfeiçoamento do desempenho. Esse resultado não deve ser interpretado de forma negativa. Pelo contrário, a literatura demonstra que o feedback corretivo constitui elemento essencial para o desenvolvimento profissional quando realizado de maneira respeitosa, específica e orientada à solução de problemas. Hattie e Timperley (2007) destacam que devolutivas corretivas favorecem a aprendizagem ao indicar claramente quais comportamentos precisam ser ajustados e quais estratégias podem ser adotadas para melhorar o desempenho.

A existência de participantes que relataram receber feedback insignificante ou que afirmaram não receber feedback merece atenção da organização. Embora representem parcela reduzida da amostra, esses resultados sugerem que as práticas de feedback ainda não alcançam todos os colaboradores de forma uniforme. Goldsmith e Reiter (2007) ressaltam que a ausência de devolutivas dificulta o desenvolvimento profissional, reduz a percepção de reconhecimento e pode comprometer o alinhamento entre expectativas individuais e organizacionais.

A pergunta “Qual tipo de feedback você costuma dar com frequência: positivo, corretivo, insignificante ou ofensivo?” Os resultados indicam que um líder (50,0%) indicou o feedback positivo e um líder (50,0%) indicou o feedback corretivo. As opções insignificante, ofensivo e não costumo dar nenhum tipo de feedback apresentaram 0,0% (0).

O resultado mostra equilíbrio entre feedback positivo e corretivo. Essa combinação pode ser considerada favorável quando aplicada de forma adequada, pois o feedback positivo reforça comportamentos desejáveis, enquanto o corretivo orienta melhorias. Robbins e Judge (2019) destacam que o feedback eficaz deve reconhecer acertos e corrigir desvios sem caráter punitivo. No contexto da saúde, esse equilíbrio é estratégico, pois tanto o reconhecimento quanto a correção são necessários para manter padrões de qualidade e segurança.

Os resultados respondem ao primeiro objetivo específico ao indicar que líderes e liderados avaliam de forma predominantemente favorável a clareza da comunicação, as orientações e a abertura ao diálogo. Contudo, as respostas neutras e a ausência de concordância total em parte dos itens sugerem que a frequência e a sistematização do feedback ainda podem ser aprimoradas. Os tipos positivo e corretivo foram os mais mencionados, o que demonstra a coexistência de reconhecimento e orientação para ajustes nas práticas atuais.

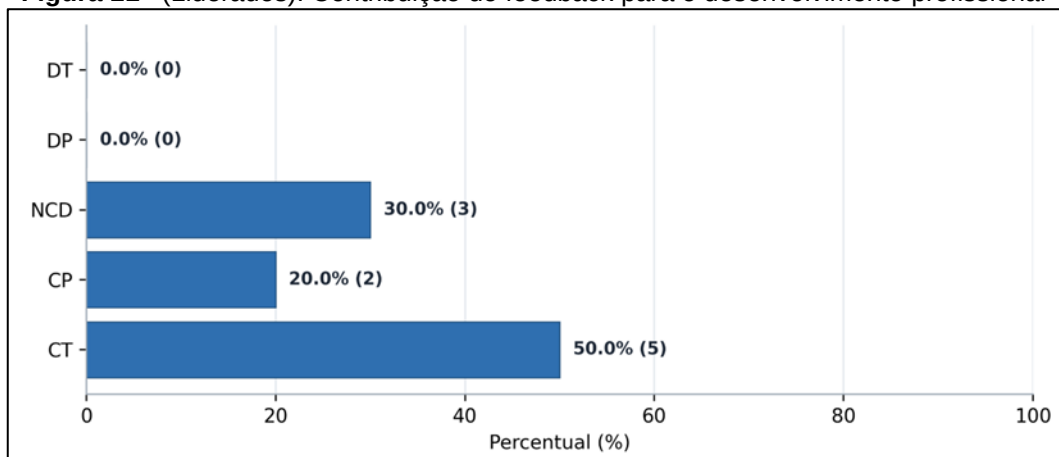
4.3 CONTRIBUIÇÃO DO FEEDBACK PARA O DESENVOLVIMENTO, A MOTIVAÇÃO E O DESEMPENHO

O segundo objetivo específico buscou analisar a contribuição percebida do feedback para o desenvolvimento profissional, a motivação e o desempenho das equipes. Nessa perspectiva, foram examinadas as respostas relacionadas ao

aprendizado profissional, à identificação de pontos de melhoria, ao estímulo motivacional e à melhoria percebida do desempenho.

A Figura 11 apresenta os resultados no qual os colaboradores avaliaram a afirmação "O feedback contribui para o meu desenvolvimento profissional." Os resultados indicam que cinco colaboradores (50,0%) responderam "Concordo totalmente", dois participantes (20,0%) assinalaram "Concordo parcialmente", enquanto três participantes (30,0%) optaram pela alternativa "Nem concordo nem discordo". Não foram registradas respostas nas categorias "Discordo parcialmente" e "Discordo totalmente", ambas representando 0,0% (0) da amostra. Dessa forma, verifica-se que 70,0% dos participantes reconhecem que o feedback contribui positivamente para seu desenvolvimento profissional, ao passo que 30,0% demonstraram posicionamento neutro.

Figura 11– (Liderados): Contribuição do feedback para o desenvolvimento profissional



DT: discordo totalmente; DP: discordo parcialmente; NCD: nem concordo nem discordo; CP: concordo parcialmente; CT: concordo totalmente.

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os resultados evidenciam elevado reconhecimento da importância do feedback como instrumento de desenvolvimento profissional. A predominância das respostas positivas demonstra que os colaboradores percebem as devolutivas recebidas como oportunidades de aprendizagem, aperfeiçoamento de competências e crescimento dentro da organização. Esse achado reforça um dos principais pressupostos da gestão contemporânea de pessoas: o feedback deixa de representar apenas um mecanismo de avaliação e passa a constituir um processo permanente de desenvolvimento humano.

Esse resultado assume relevância ainda maior considerando que a pesquisa foi realizada em uma empresa do setor da saúde, ambiente caracterizado por elevada complexidade operacional, necessidade de atualização constante e forte dependência da atuação integrada das equipes. Nesses contextos, o desenvolvimento profissional não representa apenas benefício individual, mas também requisito essencial para garantir qualidade, segurança e eficiência dos serviços prestados.

Os resultados encontrados corroboram os estudos de Hattie e Timperley (2007), que identificaram o feedback como uma das intervenções com maior impacto sobre a aprendizagem e o desenvolvimento humano. Segundo esses autores, devolutivas eficazes respondem simultaneamente a três questões fundamentais: onde o colaborador pretende chegar, como está seu desempenho atual e quais ações deve desenvolver para alcançar níveis superiores de desempenho. Quando essas informações são transmitidas de maneira clara e específica, o feedback transforma-se em poderoso instrumento de aprendizagem.

Luthans e Youssef-Morgan (2017) também ressaltam que o feedback fortalece o chamado capital psicológico positivo, composto por esperança, otimismo, resiliência e autoeficácia. Colaboradores que recebem devolutivas construtivas desenvolvem maior confiança para enfrentar desafios, assumem maior responsabilidade sobre sua evolução profissional e demonstram maior comprometimento com os objetivos organizacionais.

Embora os resultados sejam predominantemente positivos, a presença de 30,0% de respostas neutras indica que parte dos colaboradores ainda não percebe plenamente o feedback como instrumento de desenvolvimento. Esse resultado pode estar relacionado à forma como as devolutivas são conduzidas, à frequência com que ocorrem ou mesmo às diferenças individuais na percepção dos participantes. Assim, recomenda-se que a organização fortaleça programas estruturados de desenvolvimento, estimulando líderes a realizar feedbacks mais individualizados, objetivos e voltados ao crescimento profissional de suas equipes.

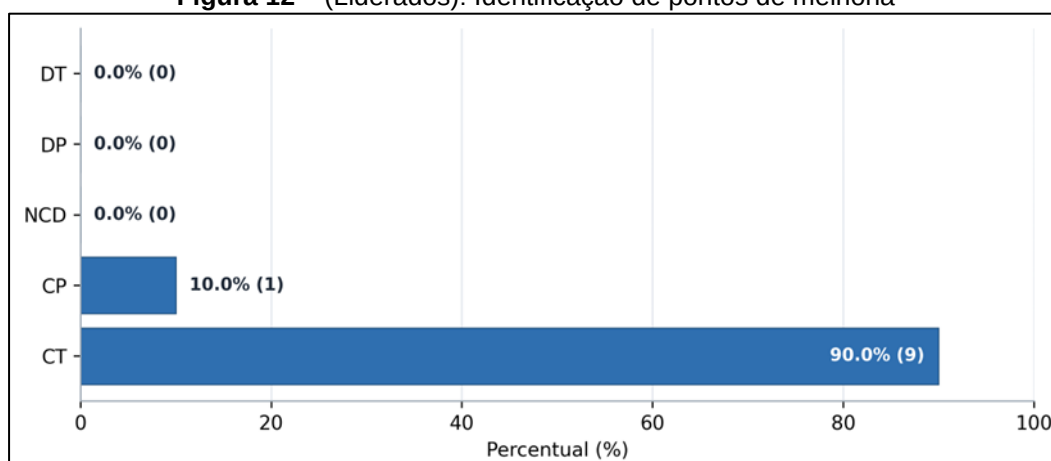
A afirmação “O feedback contribui para o desenvolvimento profissional dos colaboradores.” Os dois líderes (100,0%) responderam “Concordo totalmente”. As demais categorias, “discordo totalmente, discordo parcialmente, nem concordo nem discordo e concordo parcialmente, apresentaram 0,0% (0).

Esse resultado indica concordância dos dois líderes entre os líderes quanto ao papel do feedback no desenvolvimento profissional. A percepção está alinhada à

literatura, pois Chiavenato (2020) afirma que o feedback permite ao colaborador compreender seus pontos fortes e aspectos a melhorar. Em uma empresa do setor de saúde, esse desenvolvimento é essencial, pois colaboradores mais bem orientados tendem a executar suas funções com mais segurança, qualidade e responsabilidade.

A Figura 12 apresenta os resultados das respostas dos participantes que avaliaram a afirmação "O feedback ajuda a identificar pontos de melhoria." Nove colaboradores (90,0%) responderam "Concordo totalmente", um participante (10,0%) assinalaram "Concordo parcialmente". Não foram registradas respostas nas categorias "Nem concordo nem discordo", "Discordo parcialmente" e "Discordo totalmente", correspondendo a 0,0% (0). Assim, verifica-se que 100,0% dos colaboradores reconhecem que o feedback auxilia na identificação de oportunidades de aperfeiçoamento profissional.

Figura 12 – (Liderados): Identificação de pontos de melhoria



DT: discordo totalmente; DP: discordo parcialmente; NCD: nem concordo nem discordo; CP: concordo parcialmente; CT: concordo totalmente.

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os resultados evidenciam que os participantes atribuem ao feedback importante papel na identificação de aspectos que necessitam de aperfeiçoamento. A predominância de respostas positivas demonstra que as devolutivas realizadas pela liderança não são percebidas apenas como avaliações de desempenho, mas como oportunidades para reconhecer dificuldades, corrigir procedimentos e desenvolver novas competências.

Esse achado apresenta elevada relevância para organizações do setor da saúde, nas quais a melhoria contínua dos processos constitui requisito essencial para garantir qualidade, segurança e eficiência. Em ambientes dessa natureza, pequenas falhas podem produzir impactos significativos sobre os processos organizacionais.

Assim, mecanismos que permitam identificar oportunidades de melhoria tornam-se estratégicos tanto para o desenvolvimento dos colaboradores quanto para o aperfeiçoamento institucional.

Segundo Kluger e DeNisi (1996), o feedback exerce maior impacto quando direciona a atenção do colaborador para comportamentos específicos passíveis de melhoria. Os autores demonstram que devolutivas objetivas, fundamentadas em evidências e acompanhadas de orientações claras apresentam efeitos significativamente superiores aos de avaliações genéricas ou excessivamente subjetivas.

Chiavenato (2020) ressalta que identificar pontos de melhoria representa uma das principais finalidades do feedback organizacional. Entretanto, para que essa finalidade seja alcançada, é necessário que líderes apresentem exemplos concretos, orientem alternativas de solução e acompanhem a evolução dos colaboradores ao longo do tempo. Dessa forma, o feedback transforma-se em instrumento permanente de desenvolvimento e não apenas em mecanismo corretivo.

Assim, os resultados da Figura 23 evidenciam que o feedback desempenha papel significativo na identificação de oportunidades de aperfeiçoamento profissional, reforçando sua importância como ferramenta de aprendizagem, desenvolvimento humano e melhoria contínua dos processos organizacionais.

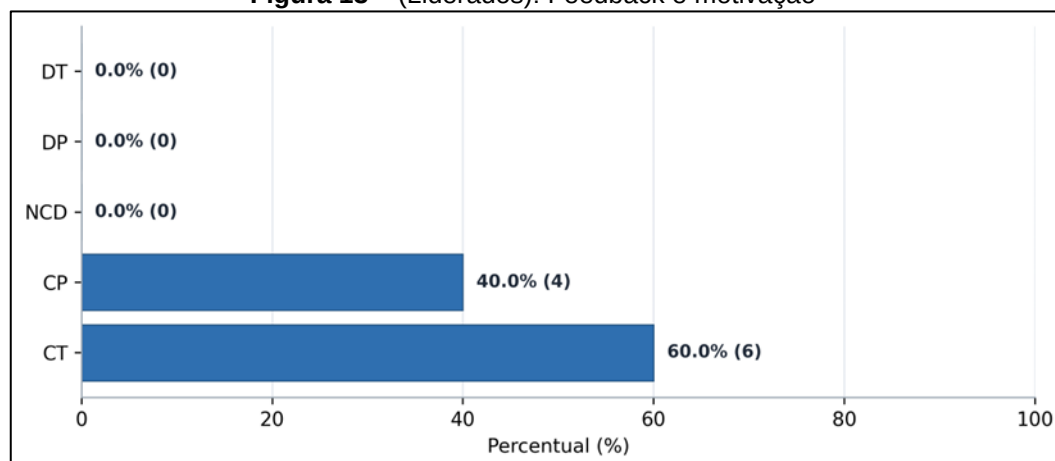
A afirmação “O feedback ajuda a equipe a identificar pontos de melhoria.” Os dois líderes (100,0%) assinalaram “Concordo totalmente”, não havendo respostas nas demais categorias, todas com 0,0% (0).

O resultado evidencia que os líderes reconhecem o feedback como ferramenta direta de aperfeiçoamento do trabalho. Essa percepção é relevante, pois demonstra que a liderança compreende o feedback não apenas como comunicação, mas como instrumento de melhoria contínua. Kluger e DeNisi (1996) destacam que o feedback é mais efetivo quando aponta comportamentos específicos e orienta caminhos de melhoria. No setor de saúde, essa prática contribui para revisar processos, reduzir erros e aprimorar a qualidade do atendimento.

A Figura 13 apresenta os resultados com as respostas dos colaboradores avaliaram a afirmação “O feedback contribui para a minha motivação no trabalho.” Conforme os resultados apresentados na figura, observa-se predominância das respostas nas categorias “Concordo parcialmente” e “Concordo totalmente”, evidenciando percepção favorável da maioria dos participantes quanto ao papel

motivador do feedback. Também foram registradas respostas na alternativa "Nem concordo nem discordo", enquanto as categorias de discordância apresentaram frequência reduzida ou inexistente, conforme demonstrado no gráfico.

Figura 13 – (Liderados): Feedback e motivação



DT: discordo totalmente; DP: discordo parcialmente; NCD: nem concordo nem discordo; CP: concordo parcialmente; CT: concordo totalmente.

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os resultados evidenciam que o feedback é percebido pelos colaboradores como um importante fator de motivação no ambiente organizacional. Esse achado demonstra que as devolutivas fornecidas pelas lideranças extrapolam a função de simples avaliação de desempenho, passando a exercer papel significativo no fortalecimento do comprometimento, da confiança e do envolvimento dos profissionais com as atividades desenvolvidas. Em outras palavras, quando o colaborador percebe que seu trabalho é acompanhado e valorizado, aumenta a probabilidade de desenvolver atitudes mais positivas em relação à organização.

Esse resultado possui relevância especial no contexto de uma empresa do setor da saúde, onde o desempenho dos colaboradores está diretamente relacionado à qualidade dos serviços prestados e à segurança dos usuários. Em organizações dessa natureza, manter equipes motivadas representa um desafio constante, uma vez que as atividades frequentemente envolvem elevada responsabilidade, necessidade de tomada rápida de decisões e intenso contato com pessoas. Assim, práticas de feedback que reconheçam acertos, orientem melhorias e valorizem o desempenho tornam-se ferramentas estratégicas para fortalecer o engajamento das equipes.

Embora os resultados sejam predominantemente positivos, a presença de participantes que permaneceram neutros evidencia que o impacto motivacional do

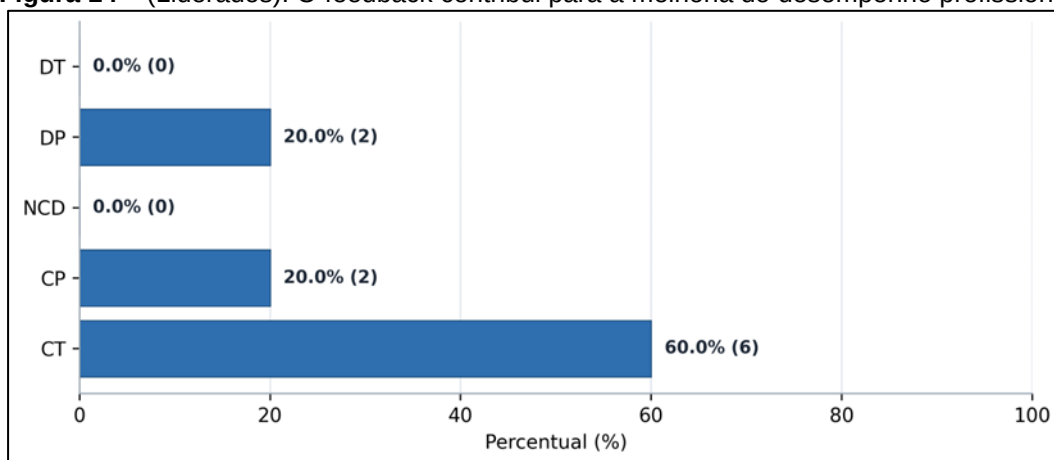
feedback ainda não é percebido de forma homogênea por toda a equipe. Isso pode estar relacionado à forma como as devolutivas são conduzidas, à frequência com que ocorrem ou mesmo às diferenças individuais na interpretação das mensagens recebidas.

A afirmação “O feedback contribui para a motivação dos colaboradores.” Os dois líderes (100,0%) responderam “Concordo totalmente”. As demais alternativas registraram 0,0% (0).

Esse resultado indica que, na percepção dos líderes, o feedback exerce papel motivador sobre a equipe. A motivação é fortalecida quando o colaborador recebe reconhecimento, orientação e clareza sobre seu desempenho. Deci e Ryan (2000) afirmam que a percepção de competência e reconhecimento favorece a motivação intrínseca. Em organizações de saúde, equipes motivadas tendem a demonstrar maior comprometimento, colaboração e cuidado na execução das atividades.

A Figura 14 apresenta os resultados da Questão 13, na qual os participantes avaliaram a afirmação "O feedback contribui para a melhoria do meu desempenho profissional." Os resultados evidenciam predominância das respostas positivas, concentradas nas categorias "Concordo parcialmente" (20,0%) e "Concordo totalmente" (60,0%), indicando que a maior parte dos colaboradores reconhece o feedback como instrumento capaz de aperfeiçoar sua atuação profissional.

Figura 14 – (Liderados): O feedback contribui para a melhoria do desempenho profissional



DT: discordo totalmente; DP: discordo parcialmente; NCD: nem concordo nem discordo; CP: concordo parcialmente; CT: concordo totalmente.

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os resultados indicam que os colaboradores estabelecem relação direta entre o feedback recebido e a melhoria de seu desempenho no trabalho. Esse achado

confirma que as devolutivas realizadas pelas lideranças não são percebidas apenas como avaliações formais, mas como mecanismos que orientam comportamentos, esclarecem expectativas e favorecem o desenvolvimento das competências necessárias ao exercício das atividades profissionais.

O desempenho dos colaboradores influencia diretamente a qualidade dos processos administrativos e assistenciais, exigindo acompanhamento constante, atualização profissional e alinhamento permanente entre líderes e equipes. Assim, o feedback representa importante ferramenta para reduzir falhas, aperfeiçoar procedimentos e fortalecer a cultura da melhoria contínua.

Aguinis (2019) afirma que sistemas eficazes de gestão do desempenho dependem da existência de feedback contínuo, específico e orientado ao desenvolvimento. Segundo o autor, devolutivas frequentes permitem identificar dificuldades, reconhecer avanços e promover ajustes antes que problemas comprometam os resultados organizacionais. Nessa perspectiva, o feedback deixa de representar uma prática corretiva para assumir caráter preventivo e educativo.

Outro aspecto importante refere-se à aprendizagem organizacional. Segundo Argyris (1991), organizações que estimulam reflexão sobre o desempenho desenvolvem maior capacidade de adaptação e inovação. Ao transformar erros em oportunidades de aprendizagem, o feedback contribui para o aperfeiçoamento contínuo tanto dos indivíduos quanto dos processos organizacionais.

A afirmação “O feedback melhora o desempenho da equipe.” Os resultados mostram que um líder (50,0%) respondeu “Discordo parcialmente”, enquanto outro (50,0%) respondeu “Concordo totalmente”. Não houve respostas em discordo totalmente, nem concordo nem discordo ou concordo parcialmente, todas com 0,0% (0).

Esse é um dos resultados mais relevantes entre os líderes, pois revela divergência na percepção sobre o impacto do feedback no desempenho. Enquanto um líder reconhece plenamente essa contribuição, outro demonstra discordância parcial. Essa diferença pode indicar que, embora o feedback seja valorizado teoricamente, sua aplicação prática talvez ainda não produza efeitos homogêneos sobre a equipe. Aguinis (2019) destaca que o feedback só melhora o desempenho quando é contínuo, específico e acompanhado de metas claras. Assim, o resultado sugere que a empresa precisa fortalecer a estruturação das devolutivas para que seus efeitos sejam percebidos de forma mais consistente.

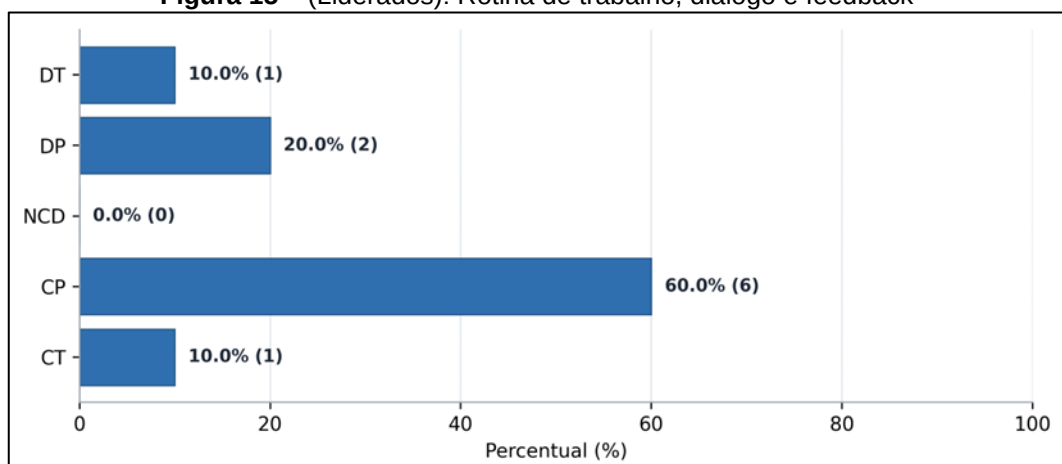
Os achados respondem ao segundo objetivo específico ao evidenciarem reconhecimento amplo da contribuição do feedback para o desenvolvimento profissional, a identificação de oportunidades de melhoria e a motivação. Quanto ao desempenho, verificou-se percepção majoritariamente favorável entre os liderados, mas divergência entre os dois líderes. Desse modo, os dados indicam contribuição percebida do feedback, sem permitir afirmar relação causal ou impacto objetivo sobre indicadores de desempenho.

4.4 BARREIRAS, VIABILIDADE E BENEFÍCIOS DO FEEDBACK BILATERAL

O terceiro objetivo específico reuniu a identificação das barreiras organizacionais e culturais à prática do feedback bilateral e o exame de sua aceitação, viabilidade percebida e benefícios. Foram analisados aspectos como pressão da rotina, receio de manifestação, hierarquia, abertura e cultura organizacional, falta de devolutivas, benefícios esperados, confiança, comunicação e disposição para participar de ações formais.

A Figura 15 apresenta os resultados com a análise das respostas dos colaboradores avaliaram a afirmação "A rotina de trabalho dificulta o diálogo e a realização do feedback." Os resultados indicam que seis participantes (60,0%) responderam "Concordo parcialmente", dois colaboradores (20,0%) assinalaram "Discordo parcialmente", um participante (10,0%) respondeu "Concordo totalmente" e um colaborador (10,0%) optou por "Discordo totalmente". Não houve respostas na categoria "Nem concordo nem discordo", correspondente a 0,0% (0). Dessa forma, verifica-se que sete colaboradores (70,0%) percebem que a rotina organizacional interfere na realização do diálogo e do feedback, enquanto 30,0% discordam dessa percepção.

Embora os colaboradores reconheçam a importância do feedback, a maioria considera que o ritmo de trabalho limita oportunidades de diálogo entre líderes e liderados. Esse achado revela que o principal obstáculo pode não estar relacionado à falta de interesse das lideranças, mas sim às condições organizacionais que dificultam a realização de conversas estruturadas durante a rotina.

Figura 15 – (Liderados): Rotina de trabalho, diálogo e feedback

DT: discordo totalmente; DP: discordo parcialmente; NCD: nem concordo nem discordo;
CP: concordo parcialmente; CT: concordo totalmente.

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Segundo Chiavenato (2020), um dos maiores desafios da gestão contemporânea consiste em integrar práticas de desenvolvimento humano às atividades cotidianas da organização. Para o autor, o feedback deve deixar de ser percebido como atividade adicional e passar a fazer parte da rotina gerencial, ocorrendo de forma contínua e natural.

Robbins e Judge (2019) afirmam que líderes eficazes conseguem incorporar pequenos momentos de orientação ao longo da jornada de trabalho, evitando concentrar o feedback apenas em avaliações formais. Essa prática favorece maior proximidade entre gestores e equipes, reduz incertezas e fortalece a aprendizagem organizacional.

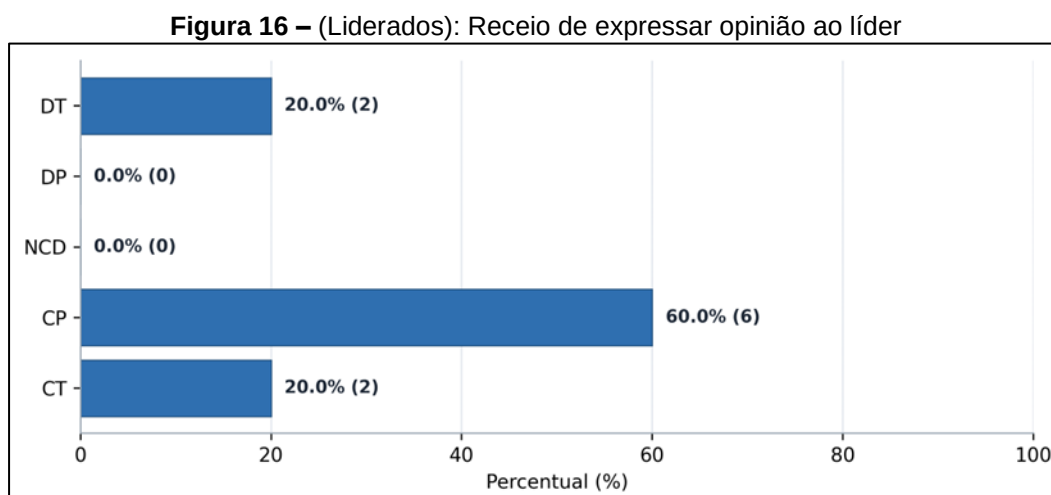
A afirmação “A rotina de trabalho dificulta a realização de feedback contínuo.” Um líder (50,0%) respondeu “Discordo parcialmente” e outro (50,0%) respondeu “Concordo parcialmente”. Não houve respostas em discordo totalmente, nem concordo nem discordo ou concordo totalmente, todas com 0,0% (0).

Os dados indicam percepções divididas sobre a rotina como barreira ao feedback. Para um dos líderes, a rotina não dificulta de forma significativa; para o outro, ela interfere parcialmente. Em empresas de saúde, essa divergência é compreensível, pois a dinâmica de trabalho pode variar conforme as demandas diárias, urgências e responsabilidades de cada gestor.

Chiavenato (2020) afirma que práticas de gestão de pessoas precisam ser incorporadas à rotina, e não tratadas como atividades secundárias. Assim, a

organização pode se beneficiar da criação de momentos formais e breves para feedback, evitando que a rotina impeça o diálogo.

A Figura 16 apresenta os resultados, onde os colaboradores avaliaram a afirmação "A rotina de trabalho dificulta a realização de feedback contínuo."



DT: discordo totalmente; DP: discordo parcialmente; NCD: nem concordo nem discordo; CP: concordo parcialmente; CT: concordo totalmente.

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os resultados indicam a percepção dos participantes acerca da influência da dinâmica organizacional na realização de devolutivas frequentes entre líderes e liderados. Conforme observado na figura, as respostas distribuíram-se entre os diferentes níveis de concordância, evidenciando que parte dos colaboradores percebe a rotina de trabalho como um fator que interfere na realização sistemática do feedback.

Esse resultado sugere uma realidade frequentemente encontrada nas organizações contemporâneas, especialmente no setor da saúde, em que a elevada demanda de atividades, a necessidade de respostas rápidas e a pressão por produtividade podem reduzir o tempo disponível para conversas estruturadas entre líderes e equipes. Nessas circunstâncias, o feedback tende a ocorrer de forma pontual e reativa, normalmente associado à resolução de problemas imediatos, em vez de integrar um processo contínuo de desenvolvimento profissional.

Segundo Chiavenato (2020), um dos principais desafios da gestão de pessoas consiste em conciliar as exigências operacionais com práticas voltadas ao desenvolvimento dos colaboradores. Quando a rotina absorve integralmente o tempo das lideranças, atividades como orientação individual, acompanhamento de desempenho e feedback passam a ser postergadas, reduzindo sua efetividade.

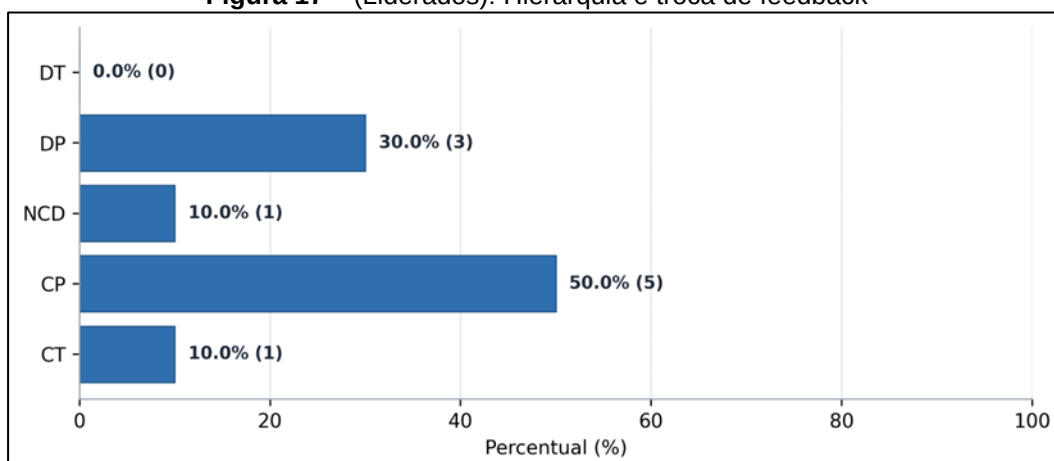
Robbins e Judge (2019) ressaltam que líderes que conseguem integrar o feedback à rotina de trabalho desenvolvem equipes mais alinhadas, motivadas e preparadas para enfrentar mudanças. Por essa razão, recomenda-se que a organização estabeleça práticas periódicas de acompanhamento, reduzindo a dependência de devolutivas exclusivamente informais.

A afirmação “Alguns colaboradores têm receio de se expressar sinceramente.” Os resultados mostram que um líder (50,0%) respondeu “Discordo parcialmente” e outro (50,0%) respondeu “Concordo parcialmente”. As categorias discordo totalmente, nem concordo nem discordo e concordo totalmente registraram 0,0% (0).

Esse resultado indica divergência entre os líderes quanto à existência de receio por parte dos colaboradores. Um gestor percebe parcialmente essa barreira, enquanto outro não a reconhece da mesma forma. Esse achado dialoga com os resultados dos liderados, que indicaram dificuldades em expressar opiniões à liderança. Edmondson (2019) ressalta que a segurança psicológica depende da percepção de que o ambiente permite falar abertamente sem medo de punição. Assim, mesmo que a liderança não perceba plenamente esse receio, a organização deve criar espaços mais seguros de escuta e participação.

A Figura 17 apresenta os resultados da questão, na qual os participantes avaliaram a afirmação “Alguns colaboradores têm receio de se expressar sinceramente.” Essa variável permite compreender se existem barreiras interpessoais que dificultam o diálogo aberto entre liderança e equipe, aspecto fundamental para a consolidação do feedback bilateral.

A percepção de que parte dos colaboradores pode sentir receio de expressar suas opiniões demonstra que fatores culturais e relacionais ainda podem influenciar a comunicação organizacional. Em ambientes onde os profissionais evitam manifestar dúvidas, sugestões ou críticas construtivas, o feedback tende a ocorrer de maneira limitada, reduzindo seu potencial como ferramenta de aprendizagem e desenvolvimento.

Figura 17 – (Liderados): Hierarquia e troca de feedback

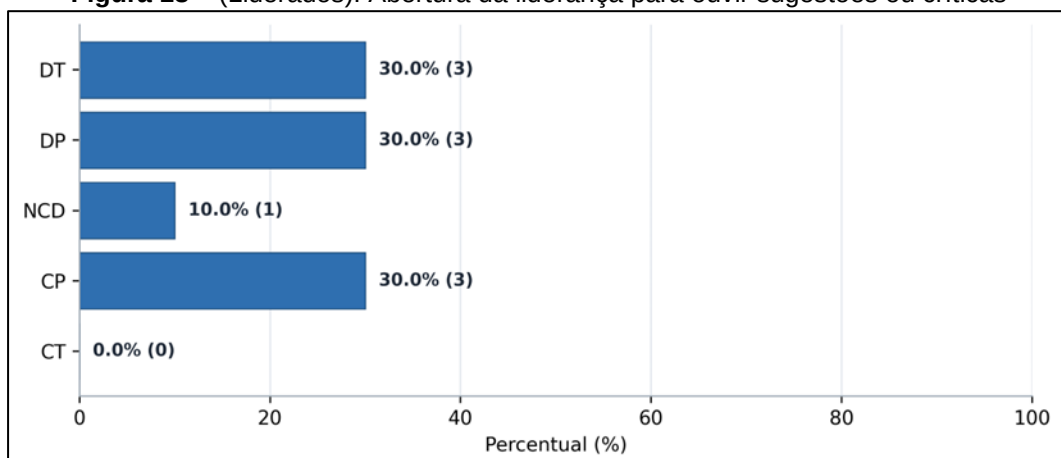
DT: discordo totalmente; DP: discordo parcialmente; NCD: nem concordo nem discordo; CP: concordo parcialmente; CT: concordo totalmente.

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A afirmação “A estrutura hierárquica da empresa dificulta a troca de feedback.” Um líder (50,0%) respondeu “Discordo parcialmente” e outro (50,0%) respondeu “Nem concordo nem discordo”. As opções discordo totalmente, concordo parcialmente e concordo totalmente apresentaram 0,0% (0).

Os resultados indicam que os líderes não percebem a hierarquia como uma barreira expressiva ao feedback. Contudo, a presença de uma resposta neutra demonstra que esse aspecto não pode ser completamente desconsiderado. Schein e Schein (2023) afirmam que estruturas hierárquicas influenciam a forma como as pessoas se comunicam, especialmente quando há distância entre gestores e equipes. No setor da saúde, onde diferentes níveis de responsabilidade coexistem, é importante que a liderança reduza barreiras formais e estimule a comunicação aberta.

A Figura 18 apresenta os resultados da questão, na qual os colaboradores avaliaram a afirmação “A liderança demonstra abertura para ouvir sugestões ou críticas dos colaboradores.” Os resultados evidenciam que três participantes (30,0%) responderam “Discordo totalmente”, três colaboradores (30,0%) assinalaram “Discordo parcialmente”, um participante (10,0%) respondeu “Nem concordo nem discordo” e três colaboradores (30,0%) optaram por “Concordo parcialmente”. Não foram registradas respostas na categoria “Concordo totalmente”, correspondente a 0,0% (0). Dessa forma, verifica-se que 60,0% dos colaboradores apresentam percepção desfavorável quanto à abertura da liderança para receber sugestões ou críticas, enquanto apenas 30,0% demonstram concordância parcial e 10,0% permaneceram neutros.

Figura 18 – (Liderados): Abertura da liderança para ouvir sugestões ou críticas

DT: discordo totalmente; DP: discordo parcialmente; NCD: nem concordo nem discordo; CP: concordo parcialmente; CT: concordo totalmente.

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os resultados da Figura 35 representam um dos achados mais relevantes da pesquisa, pois evidenciam uma contradição importante. Embora os colaboradores reconheçam, nas questões anteriores, que o feedback contribui para o desenvolvimento profissional, para a motivação e para a melhoria do desempenho, a maioria dos participantes não percebe que a liderança esteja efetivamente aberta para ouvir opiniões, críticas e sugestões da equipe. Isso indica que o processo de feedback pode ocorrer predominantemente em sentido unilateral, no qual a liderança fornece devolutivas aos colaboradores, mas nem sempre recebe retorno destes.

Esse resultado merece atenção especial por envolver um dos princípios fundamentais do feedback bilateral. Conforme Hattie e Timperley (2007), o feedback eficaz não consiste apenas em fornecer informações sobre o desempenho, mas também em criar condições para que o receptor participe ativamente do processo, esclareça dúvidas, apresente percepções e contribua para a construção conjunta de soluções. Quando essa interação não ocorre, o feedback tende a perder parte de sua capacidade de promover aprendizagem e desenvolvimento.

Assim, embora a organização demonstre desenvolver práticas de feedback reconhecidas positivamente pelos colaboradores, os resultados da Figura 35 evidenciam a necessidade de fortalecer a comunicação ascendente, criando mecanismos que incentivem a participação ativa da equipe. Reuniões periódicas de escuta, pesquisas internas, rodas de conversa e canais formais para apresentação de

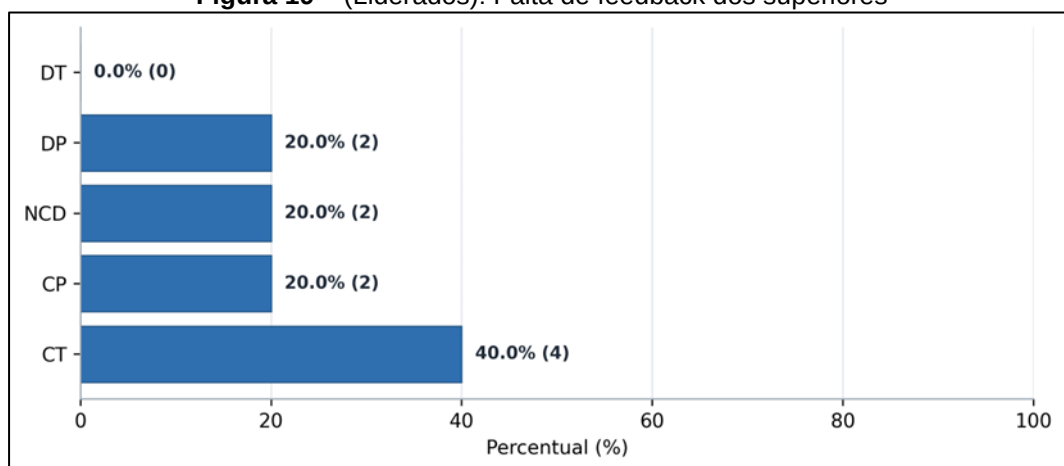
sugestões podem contribuir para ampliar o diálogo entre liderança e colaboradores, consolidando efetivamente uma cultura de feedback bilateral.

A afirmação “A cultura organizacional ainda não favorece plenamente o feedback bilateral.” Os dois líderes (100,0%) responderam “Concordo parcialmente”. Não houve respostas nas categorias discordo totalmente, discordo parcialmente, nem concordo nem discordo ou concordo totalmente, todas com 0,0% (0).

Esse resultado indica que os líderes reconhecem que a cultura organizacional ainda não está completamente preparada para o feedback bilateral. A concordância parcial indica que há avanços, mas também limitações culturais. Para Senge (2014), organizações que aprendem são aquelas que estimulam diálogo, reflexão e troca contínua de informações. Assim, o dado mostra que a empresa possui potencial para desenvolver essa prática, mas precisa fortalecer uma cultura mais aberta, participativa e estruturada.

A Figura 19 apresenta os resultados da Questão 19, na qual os colaboradores avaliaram a afirmação “Sinto falta de receber feedback dos meus superiores.” Os dados demonstram que quatro participantes (40,0%) responderam “Concordo totalmente”, dois colaboradores (20,0%) assinalaram “Concordo parcialmente”, dois participantes (20,0%) responderam “Nem concordo nem discordo” e dois colaboradores (20,0%) optaram por “Discordo parcialmente”. Não foram registradas respostas na categoria “Discordo totalmente”, correspondente a 0,0% (0). Assim, verifica-se que seis colaboradores (60,0%) sentem falta de receber feedback com maior frequência de seus superiores, enquanto 20,0% não compartilham dessa percepção e 20,0% permaneceram neutros.

Os resultados revelam um aspecto extremamente importante da pesquisa. Apesar de os colaboradores reconhecerem que o feedback existente contribui para o desenvolvimento, motivação e melhoria do desempenho, a maioria considera que gostaria de receber devolutivas mais frequentes por parte da liderança. Esse resultado indica que o feedback é valorizado pelos profissionais e que existe expectativa por uma comunicação mais constante e estruturada.

Figura 19 – (Liderados): Falta de feedback dos superiores

DT: discordo totalmente; DP: discordo parcialmente; NCD: nem concordo nem discordo; CP: concordo parcialmente; CT: concordo totalmente.

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Aguinis (2019) afirma que sistemas modernos de gestão do desempenho substituem avaliações esporádicas por processos contínuos de acompanhamento. Segundo o autor, colaboradores apresentam melhor desempenho quando recebem orientações frequentes, específicas e oportunas, permitindo ajustes imediatos durante a execução das atividades.

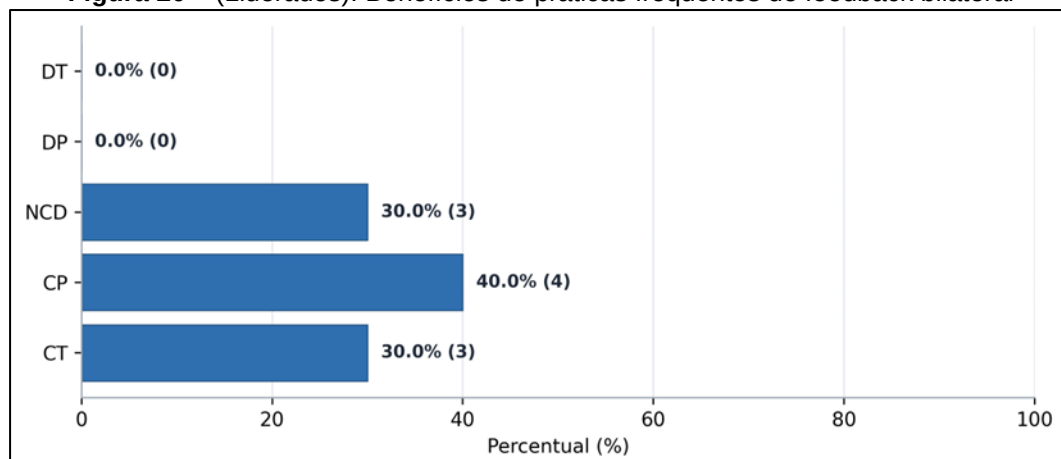
Na afirmação “Sinto falta de receber feedback dos meus superiores”, um líder (50,0%) respondeu “Concordo parcialmente” e outro (50,0%) respondeu “Concordo totalmente”. As demais categorias apresentaram 0,0% (0).

Esse resultado é significativo porque mostra que os próprios líderes também sentem falta de receber feedback. Isso evidencia que a ausência ou insuficiência de devolutivas não ocorre apenas entre líderes e liderados, mas também em níveis superiores da organização. Goldsmith e Reiter (2007) defendem que o feedback deve circular em todos os níveis hierárquicos, criando uma cultura de aprendizagem compartilhada. Assim, para consolidar o feedback bilateral, a empresa deve envolver também os superiores dos líderes, garantindo que a prática seja institucional e não apenas individual.

A Figura 20 apresenta os resultados, na qual os colaboradores avaliaram a afirmação “É viável implementar práticas mais estruturadas e frequentes de feedback bilateral na empresa.” Os resultados indicam que quatro participantes (40,0%) responderam “Concordo parcialmente”, três colaboradores (30,0%) assinalaram “Concordo totalmente” e três participantes (30,0%) optaram pela alternativa “Nem concordo nem discordo”. Não foram registradas respostas nas categorias “Discordo

parcialmente" e "Discordo totalmente", ambas correspondendo a 0,0% (0). Assim, verifica-se que sete colaboradores (70,0%) acreditam, em maior ou menor grau, na viabilidade da implementação de práticas mais estruturadas de feedback bilateral, enquanto 30,0% permaneceram neutros quanto à proposta.

Figura 20 – (Liderados): Benefícios de práticas frequentes de feedback bilateral



DT: discordo totalmente; DP: discordo parcialmente; NCD: nem concordo nem discordo; CP: concordo parcialmente; CT: concordo totalmente.

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Os resultados evidenciam que os colaboradores demonstram receptividade à implementação de práticas mais estruturadas de feedback na organização. A inexistência de respostas de discordância indica que nenhum participante se posicionou de forma contrária à adoção desse modelo de gestão, o que representa um indicador favorável para futuras intervenções organizacionais.

Esse achado torna-se particularmente relevante considerando que, nas figuras anteriores, os próprios colaboradores reconheceram a importância do feedback para o desenvolvimento profissional, a motivação e a melhoria do desempenho, mas também apontaram limitações relacionadas à rotina de trabalho e à abertura para o diálogo. Assim, a percepção positiva quanto à viabilidade de implantar práticas estruturadas demonstra que a equipe identifica o feedback bilateral como uma estratégia capaz de minimizar essas dificuldades.

Segundo Aguinis (2019), sistemas formais de gestão do desempenho produzem melhores resultados quando o feedback ocorre de maneira contínua, planejada e integrada às atividades da organização. O autor destaca que práticas estruturadas favorecem maior clareza nas expectativas, fortalecem o desenvolvimento profissional e reduzem falhas de comunicação entre gestores e colaboradores.

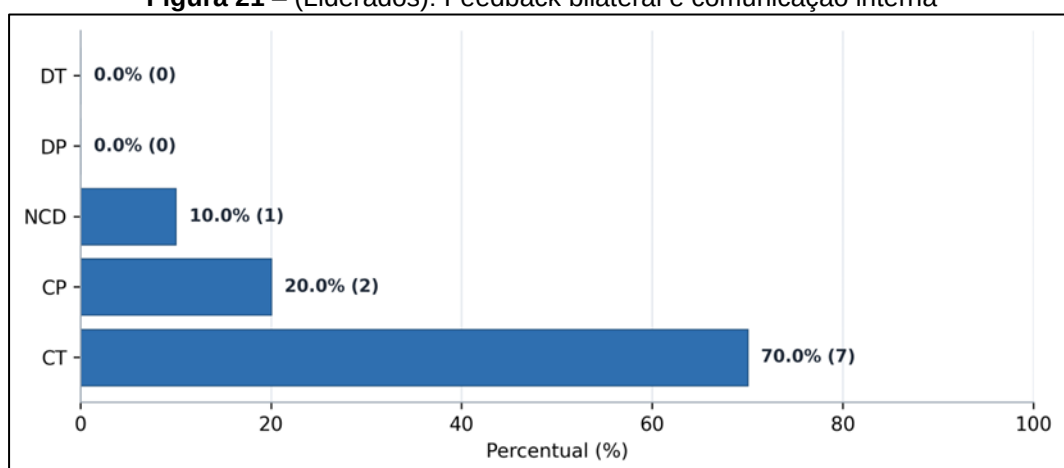
Assim, os resultados da Figura 39 demonstram que existe ambiente favorável para a implementação de práticas mais estruturadas de feedback bilateral, constituindo importante oportunidade para o fortalecimento da comunicação organizacional e da gestão de pessoas.

Na afirmação “É viável implementar práticas mais estruturadas de feedback bilateral na empresa”, um líder (50,0%) respondeu “Discordo parcialmente”, enquanto outro (50,0%) respondeu “Concordo totalmente”. Não houve respostas em discordo totalmente, nem concordo nem discordo ou concordo parcialmente, todas com 0,0% (0).

Os dados revelam divergência importante entre os líderes. Enquanto um acredita plenamente na viabilidade da implementação, outro demonstra resistência parcial. Essa diferença pode estar relacionada à percepção de carga de trabalho, maturidade da cultura organizacional ou disponibilidade de recursos para estruturar o processo. Segundo Aguinis (2019), práticas formais de feedback exigem planejamento, critérios claros e acompanhamento institucional. Portanto, a viabilidade depende não apenas da vontade dos gestores, mas da criação de condições organizacionais que sustentem a prática.

A Figura 21 apresenta os resultados da questão, na qual os colaboradores avaliaram a afirmação "O feedback bilateral pode melhorar a comunicação interna da empresa." Os resultados indicam que sete participantes (70,0%) responderam "Concordo totalmente", dois colaboradores (20,0%) assinalaram "Concordo parcialmente" e um participante (10,0%) optou pela alternativa "Nem concordo nem discordo". Não foram registradas respostas nas categorias "Discordo parcialmente" e "Discordo totalmente", ambas representando 0,0% (0). Assim, observa-se que 90,0% dos colaboradores acreditam que o feedback bilateral pode contribuir para melhorar a comunicação interna da organização.

Esse resultado representa um dos achados mais expressivos da pesquisa. A predominância de respostas em "Concordo totalmente" demonstra elevado consenso entre os colaboradores quanto ao potencial do feedback bilateral para fortalecer os processos de comunicação organizacional. Tal percepção confirma que os participantes reconhecem a necessidade de ampliar o diálogo entre líderes e liderados, aspecto que já havia sido evidenciado nas questões anteriores.

Figura 21 – (Liderados): Feedback bilateral e comunicação interna

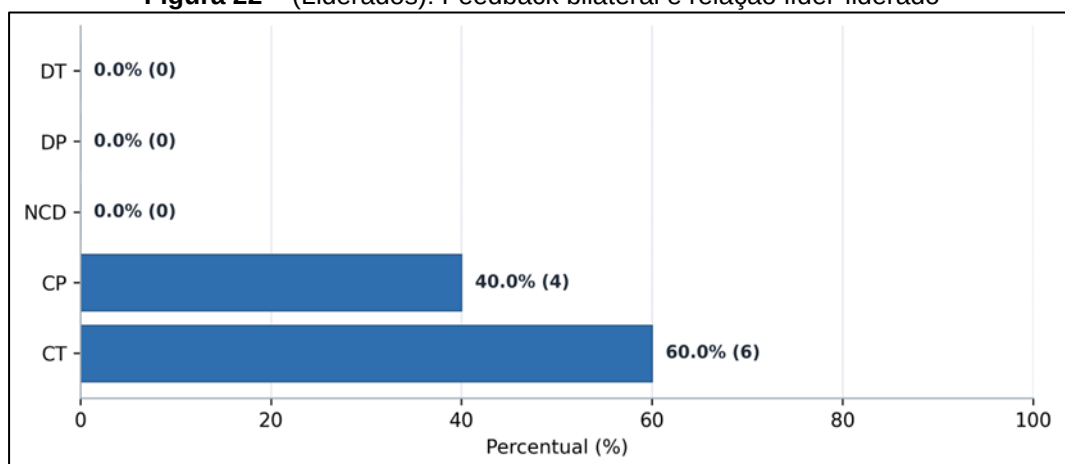
DT: discordo totalmente; DP: discordo parcialmente; NCD: nem concordo nem discordo; CP: concordo parcialmente; CT: concordo totalmente.

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Na afirmação “O feedback bilateral pode melhorar a comunicação entre liderança e equipe”, os dois líderes (100,0%) responderam “Concordo totalmente”. As demais categorias registraram 0,0% (0).

Esse resultado indica concordância dos dois líderes quanto ao potencial do feedback bilateral para melhorar a comunicação. Mesmo havendo divergências sobre barreiras e viabilidade, os líderes reconhecem que a prática pode fortalecer o diálogo organizacional. Robbins e Judge (2019) destacam que a comunicação eficaz depende de fluxos bidirecionais, nos quais todos os envolvidos participam da construção de sentidos. Em uma empresa de saúde, esse tipo de comunicação pode contribuir para maior alinhamento, cooperação e qualidade nos processos.

A Figura 22 apresenta os resultados, no qual os colaboradores avaliaram a afirmação “O feedback bilateral pode fortalecer a relação entre líderes e liderados.” Os resultados indicam que seis participantes (60,0%) responderam “Concordo totalmente”, enquanto quatro colaboradores (40,0%) assinalaram “Concordo parcialmente”. Não foram registradas respostas nas categorias “Discordo totalmente”, “Discordo parcialmente” ou “Nem concordo nem discordo”, todas correspondendo a 0,0% (0). Dessa forma, verifica-se unanimidade quanto à percepção positiva sobre a contribuição do feedback bilateral para o fortalecimento das relações entre liderança e equipe, uma vez que 100,0% dos participantes apresentaram algum nível de concordância.

Figura 22 – (Liderados): Feedback bilateral e relação líder-liderado

DT: discordo totalmente; DP: discordo parcialmente; NCD: nem concordo nem discordo; CP: concordo parcialmente; CT: concordo totalmente.

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Esse resultado constitui um dos indicadores mais robustos da pesquisa. A inexistência de respostas neutras ou negativas demonstra consenso entre os colaboradores quanto ao potencial do feedback bilateral para fortalecer o relacionamento interpessoal dentro da organização.

Segundo Robbins e Judge (2019), relações de confiança representam um dos principais fatores associados ao desempenho das equipes. Líderes que mantêm comunicação transparente, valorizam o diálogo e demonstram interesse pelo desenvolvimento dos colaboradores tendem a construir vínculos profissionais mais sólidos e colaborativos.

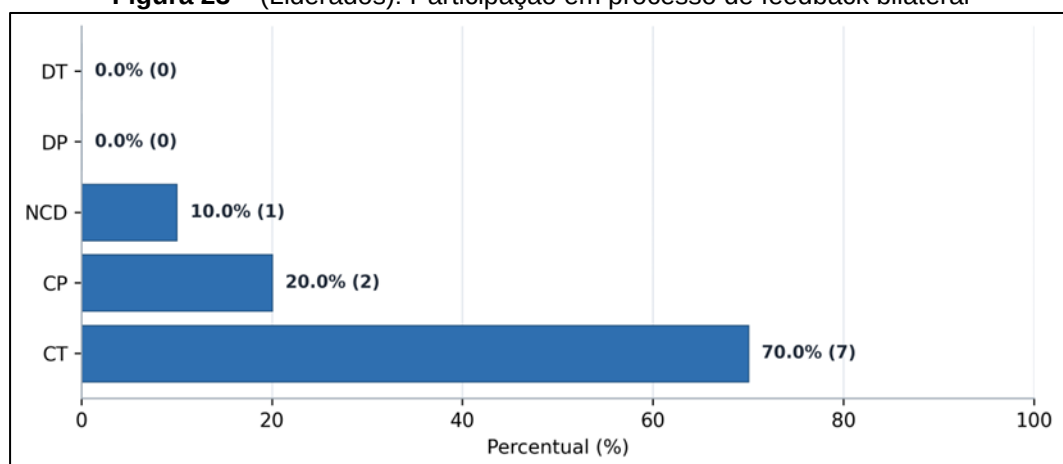
Na afirmação “O feedback bilateral pode fortalecer a confiança no ambiente de trabalho.” Os dois líderes (100,0%) responderam “Concordo totalmente”. Não houve respostas nas demais categorias, todas com 0,0% (0).

O resultado evidencia que os líderes reconhecem a associação percebida entre feedback bilateral e confiança organizacional. A confiança é um dos fundamentos das relações de trabalho saudáveis, especialmente em ambientes de saúde, nos quais a cooperação entre equipes é essencial. Edmondson (2019) afirma que a confiança favorece a segurança psicológica, permitindo que as pessoas compartilhem dúvidas, erros e sugestões. Assim, o feedback bilateral pode contribuir para relações mais transparentes e colaborativas.

A Figura 23 apresenta os resultados, onde os colaboradores avaliaram a afirmação "Eu participaria de um processo formal de feedback bilateral na empresa." Os resultados indicam que sete participantes (70,0%) responderam "Concordo

totalmente", dois colaboradores (20,0%) assinalaram "Concordo parcialmente" e um participante (10,0%) respondeu "Nem concordo nem discordo". Não foram registradas respostas nas categorias "Discordo parcialmente" e "Discordo totalmente", ambas correspondendo a 0,0% (0). Assim, observa-se que 90,0% dos colaboradores demonstram disposição para participar de processos formais de feedback bilateral na organização.

Figura 23 – (Liderados): Participação em processo de feedback bilateral



DT: discordo totalmente; DP: discordo parcialmente; NCD: nem concordo nem discordo; CP: concordo parcialmente; CT: concordo totalmente.

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A Figura 45 encerra a análise dos liderados com um resultado altamente significativo. Além de reconhecerem os benefícios do feedback para o desenvolvimento profissional, para a motivação, para a melhoria do desempenho e para o fortalecimento da comunicação, os colaboradores demonstram elevada disposição para participar de práticas formais de feedback bilateral. Esse resultado sugere que existe receptividade da equipe para mudanças relacionadas à gestão da comunicação organizacional.

Dessa forma, os resultados da Figura 45 confirmam o alcance do terceiro objetivo específico da pesquisa, evidenciando que os colaboradores não apenas reconhecem os benefícios do feedback bilateral, como também demonstram interesse em participar ativamente de sua implementação. Esse achado reforça a viabilidade de adoção de programas institucionais voltados ao fortalecimento da comunicação, da liderança e da gestão de pessoas na organização pesquisada.

A afirmação “Eu estaria disposto(a) a participar de ações formais de feedback bilateral”, apresentaram resultados onde os dois líderes (100,0%) responderam

“Concordo totalmente”. As categorias discordo totalmente, discordo parcialmente, nem concordo nem discordo e concordo parcialmente apresentaram 0,0% (0).

Esse resultado encerra a análise dos líderes de forma bastante positiva. Apesar das divergências observadas em algumas questões, ambos demonstram total disposição para participar de ações formais de feedback bilateral. Esse achado reforça a viabilidade da proposta, desde que a organização ofereça condições estruturais, capacitação e momentos adequados para sua implementação. Conforme Chiavenato (2020), mudanças em gestão de pessoas exigem adesão das lideranças, pois são elas que sustentam as práticas no cotidiano organizacional. Assim, a disposição dos líderes constitui um ponto favorável para a implantação futura de um modelo mais estruturado de feedback bilateral.

Os resultados respondem ao terceiro objetivo específico ao demonstrarem que a rotina de trabalho, o receio de alguns colaboradores e a insuficiência de espaços estruturados podem limitar a troca bilateral. Também se observou que a cultura organizacional ainda não favorece plenamente essa prática e que líderes e liderados sentem falta de devolutivas em determinados níveis. Apesar dessas barreiras e da divergência entre os líderes sobre a viabilidade imediata, houve elevada aceitação dos benefícios potenciais e ampla disposição para participar de ações formais, o que sugere condições favoráveis para uma implementação gradual, periódica e não punitiva.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar as percepções de líderes e liderados sobre a influência do feedback bilateral na comunicação, na motivação e no desempenho percebido das equipes em uma empresa do setor de saúde. Em resposta à questão de pesquisa, constatou-se que os participantes percebem o feedback bilateral como uma prática capaz de favorecer o diálogo, o alinhamento das atividades, o desenvolvimento profissional e a confiança entre liderança e equipe. Contudo, esses benefícios dependem de uma aplicação periódica, planejada e não punitiva, que ofereça segurança para que os colaboradores expressem opiniões, sugestões e críticas.

Os resultados também indicam que a organização apresenta condições iniciais favoráveis à adoção dessa prática, embora existam obstáculos relacionados à rotina de trabalho, à irregularidade das devolutivas e ao receio de alguns colaboradores em se manifestarem diante da liderança. Assim, a implementação do feedback bilateral não deve se limitar à criação de formulários ou reuniões formais, mas envolver o fortalecimento de uma cultura organizacional fundamentada na escuta, no respeito e na corresponsabilidade.

Como implicação prática, recomenda-se que a empresa estabeleça momentos periódicos de feedback, com critérios claros, objetivos definidos e espaço para manifestação de líderes e liderados. Também se mostra pertinente capacitar as lideranças para conduzir as devolutivas de maneira construtiva e assegurar a confidencialidade das informações, reduzindo a percepção de julgamento ou punição.

No âmbito social, o feedback bilateral pode contribuir para relações de trabalho mais participativas, respeitosas e inclusivas, ao reconhecer os colaboradores como sujeitos ativos nos processos organizacionais. Em empresas do setor de saúde, a melhoria da comunicação interna também pode favorecer indiretamente a organização do trabalho e a qualidade dos serviços, embora essa relação não tenha sido mensurada nesta pesquisa.

Do ponto de vista científico, o estudo amplia a discussão sobre o feedback bilateral em uma empresa de pequeno porte do setor de saúde e contribui ao comparar as percepções de líderes e liderados. Entretanto, os resultados representam avaliações subjetivas dos participantes e não comprovam relações causais entre feedback, motivação e desempenho.

Entre as limitações, destacam-se a realização da pesquisa em uma única organização, o número reduzido de participantes, especialmente os dois líderes, e a utilização exclusiva de questionários estruturados. Essas condições impedem a generalização dos resultados e limitam a profundidade da análise. Também deve ser considerada a possibilidade de influência da desejabilidade social nas respostas, em razão das relações hierárquicas existentes na empresa.

Para estudos futuros, recomenda-se investigar organizações de diferentes portes e setores, utilizar entrevistas, observação e análise documental, além de realizar pesquisas longitudinais que acompanhem a implementação do feedback bilateral ao longo do tempo. Conclui-se, portanto, que essa prática apresenta potencial para aprimorar a comunicação e as relações de trabalho na organização investigada, desde que seja incorporada de forma gradual, contínua e orientada ao desenvolvimento

REFERÊNCIAS

- AGUINIS, H. Performance management. 4. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2019.
- ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learn. Harvard Business Review, Boston, v. 69, n. 3, p. 99-109, May/June 1991.
- ALBUQUERQUE, L. G. Gestão estratégica de pessoas. São Paulo: Atlas, 2007.
- ANSEEL, F.; BEATTY, A. S.; SHEN, W.; LIEVENS, F.; SACKETT, P. R. How are we doing after 30 years? A meta-analytic review of the antecedents and outcomes of feedback-seeking behavior. Journal of Management, v. 41, n. 1, p. 318-348, 2015. DOI: 10.1177/0149206313484521.
- ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learn. Harvard Business Review, Boston, v. 69, n. 3, p. 99-109, 1991.
- BANDURA, A. Self-efficacy: the exercise of control. New York: W. H. Freeman, 1997.
- CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.
- CHIAVENATO, I. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- 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 do CNPq. Brasília, DF: CNPq, 2026. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-cnpq-n-2.664-de-6-de-marco-de-2026-691779232>. Acesso em: 2 jul. 2026.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. Comportamento humano no trabalho: uma abordagem organizacional. São Paulo: Pioneira, 2020.
- DECI, E. L.; RYAN, R. M. The “what” and “why” of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. Psychological Inquiry, v. 11, n. 4, p. 227-268, 2000. DOI: 10.1207/S15327965PLI1104_01.
- DESSLER, G. Administração de recursos humanos. 16. ed. São Paulo: Pearson, 2020.
- DAVENPORT, Thomas H. The AI advantage: how to put the artificial intelligence revolution to work. Cambridge: MIT Press, 2018.
- DUTRA, J. S. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2015.
- DUTRA, J. S. Competências: conceitos, métodos e experiências. São Paulo: Atlas, 2017.

EDMONDSON, A. C. The fearless organization: creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth. Hoboken: Wiley, 2019.

GIL, A. C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis estratégicos. São Paulo: Atlas, 2021.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GOLEMAN, D. Inteligência emocional. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.

GOLDSMITH, M. Try feedforward instead of feedback. *Leader to Leader*, n. 25, p. 11-14, 2002. DOI: 10.1002/ltl.25.

GOLDSMITH, M.; REITER, M. What got you here won't get you there: how successful people become even more successful. New York: Grand Central Publishing, 2007.

HATTIE, J.; TIMPERLEY, H. The power of feedback. *Review of Educational Research*, v. 77, n. 1, p. 81-112, 2007. DOI: 10.3102/003465430298487.

KLUGER, A. N.; DENISI, A. The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, v. 119, n. 2, p. 254-284, 1996. DOI: 10.1037/0033-2909.119.2.254.

LATHAM, Gary P.; LOCKE, Edwin A. New developments in and directions for goal-setting research. *European Psychologist*, Göttingen, v. 11, n. 4, p. 265-268, 2006.

LONDON, M.; SMITHER, J. W. Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? *Personnel Psychology*, v. 48, n. 4, p. 803-839, 1995. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1995.tb01782.x.

LUTHANS, F.; YOUSSEF-MORGAN, C. M. Psychological capital and beyond. New York: Oxford University Press, 2017.

MANSER, Tanja. Teamwork and patient safety in dynamic domains of healthcare: a review of the literature. *Acta Anaesthesiologica Scandinavica*, Copenhagen, v. 53, n. 2, p. 143-151, 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de metodologia científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

MARRAS, J. P. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS. Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Nova York: ONU, 2015.

ROBBINS, S. P.; COULTER, M. Administração. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2022.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. Comportamento organizacional. 17. ed. São Paulo: Pearson, 2017.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. Comportamento organizacional. 18. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson, 2010.

SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. A. Cultura organizacional e liderança. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2023.

SENGE, P. M. A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende. 31. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2014.

VERGARA, S. C. Gestão de pessoas. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WILLIAMS, R. L. Preciso saber se estou indo bem!: uma abordagem prática para o feedback eficaz. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. Global patient safety action plan 2021–2030: towards eliminating avoidable harm in health care. Geneva: WHO, 2021.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Prezado(a) participante, 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, do acadêmico Cauan dos Santos Marques orientado pelo Prof. Dr. Afonso Guilherme Ferreira Egidio Antiqueira. Nosso objetivo é verificar como o feedback bilateral influencia a comunicação, a motivação e o desempenho de líderes e liderados em uma empresa da área da saúde em Dourados-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. O pesquisador 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. 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: cauan.marques095@academico.ufgd.edu.br

Desde já, agradeço a sua colaboração.

**APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO ADAPTADO DA LITERATURA
SOBRE FEEDBACK BILATERAL, COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E
GESTÃO DE PESSOAS PARA OS LIDERADOS**

BLOCO A - PERFIL DO PARTICIPANTE

1. Qual seu gênero

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Não-binário
- ☐ Outros
- ☐ Prefiro não informar

2. Faixa etária:

- ☐ Até 25 anos
- ☐ 26 a 35 anos
- ☐ 36 a 45 anos
- ☐ Acima de 45 anos

3. Tempo de trabalho na empresa:

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1 a 5 anos
- ☐ 6 a 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

4. Setor: _____

5. Cargo/Função: _____

BLOCO B – COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Objetivo 1: Identificar como ocorre atualmente o processo de comunicação e feedback entre líderes e liderados.

6. A comunicação entre líderes e liderados ocorre de forma clara.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

7. Recebo orientações adequadas para executar minhas atividades.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente

☐ Concordo totalmente

8. Recebo feedback do meu líder com frequência adequada.

☐ Discordo totalmente

☐ Discordo parcialmente

☐ Nem concordo nem discordo

☐ Concordo parcialmente

☐ Concordo totalmente

9. Sinto que posso dialogar com meu líder sobre o trabalho.

☐ Discordo totalmente

☐ Discordo parcialmente

☐ Nem concordo nem discordo

☐ Concordo parcialmente

☐ Concordo totalmente

BLOCO C – EFETIVIDADE DO FEEDBACK NO DESENVOLVIMENTO, MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO

Objetivo 2: Avaliar a percepção sobre a efetividade do feedback.

10. O feedback recebido contribui para meu desenvolvimento profissional.

☐ Discordo totalmente

☐ Discordo parcialmente

☐ Nem concordo nem discordo

☐ Concordo parcialmente

☐ Concordo totalmente

11. O feedback me ajuda a identificar pontos que preciso melhorar.

☐ Discordo totalmente

☐ Discordo parcialmente

☐ Nem concordo nem discordo

☐ Concordo parcialmente

☐ Concordo totalmente

12. O feedback influencia positivamente minha motivação no trabalho.

☐ Discordo totalmente

☐ Discordo parcialmente

☐ Nem concordo nem discordo

☐ Concordo parcialmente

☐ Concordo totalmente

13. O feedback contribui para melhorar meu desempenho.

☐ Discordo totalmente

☐ Discordo parcialmente

- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

14. Qual tipo de feedback você costuma receber com frequência: positivo, corretivo, insignificante ou ofensivo?

- ☐ Positivo
- ☐ Corretivo
- ☐ Insignificante
- ☐ Ofensivo
- ☐ Não costumo receber nenhum tipo de Feedback

BLOCO D – BARREIRAS ORGANIZACIONAIS E CULTURAIS AO FEEDBACK BILATERAL

Objetivo 3: Identificar barreiras organizacionais e culturais.

15. Tenho receio de expressar minha opinião ao meu líder.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

16. A hierarquia da empresa dificulta a troca de feedback.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

17. Falta abertura da liderança para ouvir sugestões ou críticas.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

18. A rotina de trabalho dificulta momentos de diálogo e feedback.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

19. Sinto falta de receber feedback dos meus superiores.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

BLOCO E – VIABILIDADE E BENEFÍCIOS DO FEEDBACK BILATERAL

Objetivo 4: Analisar a percepção sobre viabilidade e benefícios.

20. A empresa se beneficiaria de práticas mais frequentes de feedback bilateral.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

21. O feedback bilateral pode melhorar a comunicação interna.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

22. O feedback bilateral pode fortalecer a relação entre líder e liderado.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

23. Eu participaria de forma positiva de um processo de feedback bilateral.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

**APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO ESTRUTURADO ADAPTADO DA LITERATURA
SOBRE FEEDBACK BILATERAL, COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E
GESTÃO DE PESSOAS PARA OS LÍDERES**

BLOCO A - PERFIL DO PARTICIPANTE

1. Qual seu gênero

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Não-binário
- ☐ Outros
- ☐ Prefiro não informar

2. Faixa etária:

- ☐ Até 25 anos
- ☐ 26 a 35 anos
- ☐ 36 a 45 anos
- ☐ Acima de 45 anos

3. Tempo de trabalho na empresa:

- ☐ Menos de 1 ano
- ☐ 1 a 5 anos
- ☐ 6 a 10 anos
- ☐ Mais de 10 anos

4. Setor: _____

5. Cargo/Função: _____

BLOCO B – COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Objetivo 1: Identificar como ocorre atualmente o processo de comunicação e feedback entre líderes e liderados.

6. A comunicação entre mim e minha equipe ocorre de forma clara.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

7. Procuro orientar adequadamente os colaboradores sobre suas atividades.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente

☐ Concordo totalmente

8. Realizo feedback com frequência adequada junto à equipe.

☐ Discordo totalmente

☐ Discordo parcialmente

☐ Nem concordo nem discordo

☐ Concordo parcialmente

☐ Concordo totalmente

9. Estimulo os colaboradores a dialogarem sobre o trabalho.

☐ Discordo totalmente

☐ Discordo parcialmente

☐ Nem concordo nem discordo

☐ Concordo parcialmente

☐ Concordo totalmente

BLOCO C – EFETIVIDADE DO FEEDBACK NO DESENVOLVIMENTO, MOTIVAÇÃO E DESEMPENHO

Objetivo 2: Avaliar a percepção sobre a efetividade do feedback.

10. O feedback contribui para o desenvolvimento profissional dos colaboradores.

☐ Discordo totalmente

☐ Discordo parcialmente

☐ Nem concordo nem discordo

☐ Concordo parcialmente

☐ Concordo totalmente

11. O feedback ajuda a equipe a identificar pontos de melhoria.

☐ Discordo totalmente

☐ Discordo parcialmente

☐ Nem concordo nem discordo

☐ Concordo parcialmente

☐ Concordo totalmente

12. O feedback contribui para a motivação dos colaboradores.

☐ Discordo totalmente

☐ Discordo parcialmente

☐ Nem concordo nem discordo

☐ Concordo parcialmente

☐ Concordo totalmente

13. O feedback melhora o desempenho da equipe.

☐ Discordo totalmente

☐ Discordo parcialmente

- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

14. Qual tipo de feedback você costuma dar com frequência: positivo, corretivo, insignificante ou ofensivo?

- ☐ Positivo
- ☐ Corretivo
- ☐ Insignificante
- ☐ Ofensivo
- ☐ Não costumo dar nenhum tipo de Feedback

BLOCO D – BARREIRAS ORGANIZACIONAIS E CULTURAIS AO FEEDBACK BILATERAL

Objetivo 3: Identificar barreiras organizacionais e culturais.

15. A rotina de trabalho dificulta a realização de feedback contínuo.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

16. Alguns colaboradores têm receio de se expressar sinceramente.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

17. A estrutura hierárquica da empresa dificulta a troca de feedback.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

18. A cultura organizacional ainda não favorece plenamente o feedback bilateral.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

19. Sinto falta de receber feedback dos meus superiores.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

BLOCO E – VIABILIDADE E BENEFÍCIOS DO FEEDBACK BILATERAL

Objetivo 4: Verificar a percepção sobre viabilidade e benefícios.

20. É viável implementar práticas mais estruturadas de feedback bilateral na empresa.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

21. O feedback bilateral pode melhorar a comunicação entre liderança e equipe.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

22. O feedback bilateral pode fortalecer a confiança no ambiente de trabalho.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente

23. Eu estaria disposto(a) a participar de ações formais de feedback bilateral.

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo parcialmente
- ☐ Nem concordo nem discordo
- ☐ Concordo parcialmente
- ☐ Concordo totalmente