

FEEDBACK: UMA REVISÃO DE SEU PAPEL CENTRAL NAS METODOLOGIAS DE DESENVOLVIMENTO DE EQUIPE

FEEDBACK: A REVIEW OF ITS CENTRAL ROLE IN TEAM DEVELOPMENT
METHODOLOGIES

RETROALIMENTACIÓN: UN ANÁLISIS DE SU PAPEL CENTRAL EN LAS
METODOLOGÍAS DE DESARROLLO DE EQUIPOS

Ana Paula Ramos Oliveira Lima¹, Luciana Nidia Lupinucci Sá², Viviane Mendes de Souza³,
Carlos Navarro Fontanillas⁴, Mauricio de Souza Leão⁵

DOI: 10.54899/dcs.v23i94.6388

Recibido: 30/07/2026 | Aceptado: 11/08/2026 | Publicación en línea: 31/08/2026.

RESUMO

O ambiente corporativo ao longo dos anos aumenta sua exigência por práticas eficazes no que tange ao desenvolvimento de seus colaboradores, uma vez que quanto maior o desenvolvimento e em menor tempo possível, maior o resultado obtido pelas organizações. Assim, visando o desenvolvimento ágil, e tendo em vista as transformações de geração, independente do modelo de gestão de pessoas adotado, metodologias de construção de PDI (programa de desenvolvimento individual), mentoria, feedback contínuo, avaliação 360; tem sido cada vez mais adotadas. O trabalho aborda às metodologias utilizadas por uma empresa de contabilidade, durante o ciclo de vida do colaborador, com objetivo de desenvolvimento, individual e coletivo, tendo o feedback como principal ferramenta. Abordamos também as oportunidades e desafios na aplicação da ferramenta pelas empresas e gestores.

Palavras-chave: Feedback. Gestão de Pessoas. Avaliação de Desempenho. Avaliação de Desempenho. Avaliação 360°.

ABSTRACT

Over the years, the corporate environment has increasingly demanded effective practices regarding employee development, given that the greater the development—and the faster it is achieved—the better the results organizations obtain. Thus, aiming for agile development and considering generational shifts, methodologies such as Individual Development Plans (IDPs),

¹ Especialista em Gestão de Pessoas, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: aluapanaoliveira@gmail.com, Rio

² Especialista em Gestão de Pessoas, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: luciana_nidia@hotmail.com

³ Especialista em Gestão de Pessoas, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: vivianesouza20@hotmail.com

⁴ Doutor em Ciências em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: navarro.ufrj@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-5242-509X>

⁵ Doutor em Ciências em Gestão da Qualidade em Medicina, Universidade Federal Fluminense (UFF), Niterói, Rio de Janeiro, Brasil. E-mail: msleao@id.uff.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-2686-5443>

mentoring, continuous feedback, and 360-degree assessments are increasingly being adopted, regardless of the specific people management model in place. This study examines the methodologies employed by an accounting firm throughout the employee lifecycle—focusing on individual and collective development—with feedback serving as the primary tool. It also addresses the opportunities and challenges involved in the application of this tool by companies and managers.

Keywords: Feedback. People Management. Performance Assessment. 360-Degree Assessment.

RESUMEN

A lo largo de los años, el entorno empresarial ha exigido cada vez más prácticas eficaces en materia de desarrollo de los empleados, dado que cuanto mayor es el desarrollo —y más rápido se logra—, mejores son los resultados que obtienen las organizaciones. Así, con el objetivo de lograr un desarrollo ágil y teniendo en cuenta los cambios generacionales, se adoptan cada vez más metodologías como los Planes de Desarrollo Individual (PDI), la mentoría, la retroalimentación continua y las evaluaciones de 360 grados, independientemente del modelo específico de gestión de personas vigente. Este estudio examina las metodologías empleadas por una firma de contabilidad a lo largo del ciclo de vida del empleado —centrándose en el desarrollo individual y colectivo—, utilizando la retroalimentación como herramienta principal. Asimismo, aborda las oportunidades y los desafíos que conlleva la aplicación de esta herramienta por parte de empresas y gerentes.

Palabras clave: Retroalimentación. Gestión de Personas. Evaluación del Desempeño. Evaluación de 360 Grados.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

À medida que as novas gerações ocupam o mercado de trabalho, o papel da gestão de pessoas tem passado por transformações significativas. O modelo tradicional, centrado no controle e em avaliações pontuais, tem sido remodelado para uma abordagem com maior sinergia com a estratégia, focando no desenvolvimento dos colaboradores.

Mesmo com essa temática sendo valorizada e reconhecida, a efetividade do ciclo de vida do colaborador, que passa pelas etapas de recrutamento, *onboarding*, desenvolvimento, retenção e *offboarding* representam um grande desafio nas empresas (Dellecave, 2023; Gupy, 2023). Nesse contexto, o feedback se destaca como uma das principais ferramentas de desenvolvimento ao longo dessa jornada.

É possível observar que, mesmo que existam processos consolidados, a aplicação destes nem sempre atinge os resultados esperados. Isso pode ocorrer por falta de capacitação dos gestores ou pela forma como os colaboradores percebem e interpretam a devolutiva, gerando dificuldades ou até mesmo falha na comunicação.

Esse contexto torna-se ainda mais perceptível quando comparado e analisado a práticas organizacionais estruturadas. Conforme será apresentado no decorrer deste artigo, uma empresa no setor contábil possui um modelo robusto de desenvolvimento, onde o feedback, presente em diferentes momentos do ciclo de vida do colaborador, ocupa um lugar central. Apesar disso, mesmo que haja formalização da etapa e investimento na gestão de pessoas, este processo ainda enfrenta desafios no que tange à sua efetividade.

Em razão disso, este trabalho possui como objetivo analisar a presença do feedback como ferramenta estratégica de gestão de desempenho, em comparação às boas práticas apresentadas na revisão bibliográfica e a aplicabilidade em um caso real.

Além disso, também foram analisadas oportunidades de melhoria no processo considerando a cultura empresarial, o preparo da liderança e o equilíbrio entre formalização, por meio de regras, processos e comunicações oficiais, e a interação contínua, baseada em diálogos recorrentes, conversas no dia a dia e trocas informais, conforme o modelo 70:20:10, proposto por Arets, Jennings e Heijnen (2015), onde 20% do aprendizado acontece pela interação com outras pessoas.

Para atingir esse objetivo, este estudo seguiu uma abordagem qualitativa, baseada em revisão bibliográfica e estudo de caso, permitindo análise combinada entre teoria e prática organizacional.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

O feedback atualmente é reconhecido como uma potente ferramenta de gestão e desenvolvimento de pessoas. Quando aplicado de forma efetiva, possui potencial para alinhar expectativas de carreira entre gestor e liderado, fortalecer a comunicação mútua, além de estimular o desenvolvimento de competências individuais e coletivas, especialmente em ambientes organizacionais nos quais o alinhamento à cultura corporativa se torna essencial. Nesse contexto, as organizações passaram a compreender que as práticas de gestão de pessoas ultrapassam práticas operacionais convencionais, adquirindo papel estratégico no

desenvolvimento dos colaboradores.

Na contemporaneidade, segundo Lana e Ferreira (2023), a gestão de competências também é vista como uma ferramenta estratégica nas organizações. Com ela, é possível o alinhamento do objetivo empresarial ao desenvolvimento profissional. Assim, torna-se fundamental ter gestores preparados para atuar como agente de desenvolvimento por meio do feedback contínuo, para que as competências técnicas e comportamentais sejam identificadas e desenvolvidas.

A experiência do colaborador, que influencia diretamente o engajamento, percepção da liderança e vínculo organizacional, também é impactada pela forma como o feedback é comunicado e percebido pelo funcionário (Reyes e Almeida, 2024). Por isso, a comunicação exerce um impacto no ciclo de vida do colaborador. Ter essa comunicação clara por meio de conversas de feedback formais também é contribui para maior entendimento entre líder e liderado, além do estímulo ao fortalecimento das conexões profissionais.

Romão *et al.* (2024) destacam a importância de práticas mais dinâmicas, contínuas e claras, principalmente no olhar das novas gerações de colaboradores, que possuem expectativa maior nesse processo. Com isso, para evitar que esse retorno não seja percebido como feedback, além de constituir esse processo, extrapolar os momentos formais introduzindo o tema no cotidiano empresarial pode trazer um impacto no entendimento e valorização do funcionário sobre o próprio desenvolvimento.

Conforme abordado por Maricahua (2024), as ferramentas de avaliação de desempenho e feedback tornam-se vetores críticos para sustentação da alta performance e crescimento profissional contínuo. Isso se deve ao rompimento as práticas vistas como mais antigas frente a transformação digital. Essa disrupção estimulou a forma como o modelo de gestão de pessoas é trabalhado, demandando processos com maior escala e que se adapte melhor a nova realidade do mercado.

Neste contexto, o desenvolvimento contínuo deixa de ser um conceito abstrato e passa a ocupar um papel estratégico dentro das organizações. Para além das ações isoladas de treinamento, as empresas entenderam que estruturar práticas recorrentes de acompanhamento profissional permite o desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais em todo o ciclo corporativo. Em concordância ao abordado por Lana e Ferreira (2023), a gestão desses pontos está diretamente relacionada à capacidade das empresas de identificar lacunas no desenvolvimento e direcionamento de ações alinhadas aos objetivos estratégicos do negócio.

Dessa forma, o feedback estruturado e contínuo é essencial para sustentação da estratégia organizacional, engajamento das pessoas e refinamento do plano estratégico.

Simultaneamente aos processos institucionais, as conexões cotidianas no processo de aprendizagem também são vistas como relevantes. Conforme modelo 70:20:10, proposto por Arets, Jennings e Heijnen (2015), parte do desenvolvimento profissional acontece por meio das relações interpessoais, envolvendo líderes ativos, conversas recorrentes e mentorias formais e informais. Considerando esse ponto, as conversas de alinhamento e orientações informais e feedbacks realizados no cotidiano assumem papel de consolidação e fortalecimento da cultura. Quando ambos os processos acontecem de forma fluida e contínua, observa-se um equilíbrio entre práticas formais e interações informais, contribuindo para um desenvolvimento mais escalável, acessível e conectado com a transformação digital e às necessidades organizacionais.

Souza *et al.* (2024) também reforçam o que foi abordado até aqui. É evidenciado que, a evolução das práticas estruturadas de gestão de pessoas exerce influência direta na performance corporativa, consolidação e fortalecimento da cultura organizacional. Sob esse ponto de vista, implementar processos de feedback alinhados a estratégia empresarial e condução de forma contínua é um motor que contribui significativamente para desenvolver competências e maximizar os resultados da organização.

Dessa forma, é observado que o feedback, quando introduzido como um valor central da cultura e operacionalizado por meio de ciclos estruturados e recorrentes, deixa de ser utilizado somente como ferramenta de avaliação para assumir um papel estratégico e fundamental para as empresas, com potencialização das pessoas, previsibilidade e consistência.

ESTUDO DE CASO

Apresentação da Empresa

Utilizamos como base a empresa na qual uma das profissionais responsáveis pelo desenvolvimento do artigo trabalha. Sendo assim, haverá a possibilidade de realizar um estudo aprofundado no qual poderá ser especificado de maneira contundente e consistente a pesquisa e resultado apresentado.

O escritório tem uma trajetória consolidada no setor de serviços contábeis no Brasil, sendo reconhecida pelo foco em qualidade técnica e atendimento a empresas de diferentes portes.

Fundada com o objetivo de oferecer soluções contábeis completas, a empresa iniciou suas atividades atendendo clientes de forma mais tradicional, com serviços voltados à contabilidade básica e cumprimento de obrigações fiscais. Com o passar do tempo, acompanhou as transformações do mercado e ampliou seu portfólio, incorporando serviços de consultoria, planejamento tributário, auditoria e apoio à gestão empresarial.

Trata-se de uma organização de médio porte, que atualmente é composta por 600 profissionais atuante no ramo de serviços contábeis preponderantemente, assim como consultoria empresarial e fiscal.

A empresa possui uma estrutura consolidada no mercado com 45 anos de existência, atendendo clientes de diversos segmentos, desde pequenas empresas até grandes corporações tendo como seu ponto focal a área de *Oil & Gás*, atividades *offshore*, prestadoras de serviços etc.

A organização conta com mais de uma unidade operacional, distribuídas estrategicamente para ampliar sua atuação e oferecer suporte eficiente aos seus clientes tendo seus estabelecimentos no Rio de Janeiro, São Paulo e Macaé. Sua estrutura é composta por equipes especializadas em diferentes áreas da contabilidade, impostos, departamento pessoal, financeiro, paralegal, recursos humanos e gestão de empresas, o que contribui para a qualidade dos serviços prestados e atendimento ao cliente de forma global.

Ao longo de sua evolução, a organização investiu fortemente em tecnologia e capacitação profissional, o que permitiu modernizar processos e aumentar a eficiência operacional. Esse movimento também contribuiu para a expansão da empresa, que passou a atuar em diferentes localidades, estruturando mais de uma unidade para melhor atender seus clientes.

Hoje, a empresa se posiciona como uma parceira estratégica para organizações que buscam não apenas cumprir exigências legais, mas também melhorar sua gestão financeira e tomar decisões mais assertivas. Sua história é marcada pela adaptação às mudanças do ambiente econômico e pelo compromisso com a excelência nos serviços prestados.

Com um ambiente corporativo dinâmico e foco em resultados, para que todos os prazos e obrigações acessórias estipuladas pelos governos federais, estaduais e municipais a empresa investe no desenvolvimento de seus colaboradores, adotando práticas de gestão de pessoas voltadas para o desempenho, a comunicação interna e o aprimoramento contínuo — contexto no qual o processo de feedback se torna um elemento fundamental.

METODOLOGIAS DE DESENVOLVIMENTO

A trilha de desenvolvimento de líderes e liderados, representa um conjunto estruturado de metodologias que durante toda jornada do colaborador na organização, terão como foco a transmissão de combinados, padronização de processos, transmissão de conhecimentos e sobretudo, o desenvolvimento de competências nos mais diversos aspectos, pertinentes a cada cargo. Cada etapa possui objetivos específicos e o atingimento deles tem impacto direto no desempenho individual e consequentemente, organizacional. A seguir, explanamos às principais metodologias aplicadas no processo:

Onboarding (Integração Inicial)

O onboarding vai além de uma simples apresentação institucional. Trata-se de um processo estratégico que visa acelerar a adaptação do novo colaborador à cultura, aos valores e às rotinas da empresa. Nessa fase, é designado um profissional denominado “mentor” diretamente ligado a área que o novo colaborador irá trabalhar. Ele recebe uma carta de compromisso onde é apresentado ao seu mentorado com um plano de treinamento a ser seguido de acordo com a função que irá executar, onde são realizados treinamentos de forma online e “*in loco*” com prazos a serem cumpridos e seguir o seguinte roteiro:

Figura 1: Roteiro de treinamento de onboarding adotado pela empresa de estudo de caso.

- | | |
|---|--|
| ☒ Planejar as atividades conforme trilha e roteiro | ☒ Dar suporte e ser ponto focal nas atividades; |
| ☒ Fazer a ambientação e ser o ponto focal entre o novo colaborador junto ao setor e à equipe; | ☒ Apresentar as principais atividades, clientes e particularidades da área, conforme desafios predefinidos para ele; |
| ☒ Apresentar as principais regras, procedimentos e condutas do setor e da empresa; | ☒ Estimular o conhecimento; |
| ☒ Estar disponível para orientar e tirar dúvidas; | ☒ Criar um checklist de atividades para garantir o cumprimento do roteiro definido; |
| ☒ Acompanhar a adaptação do colaborador às rotinas; | ☒ Dar feedback ao novo colaborador e informar o gestor quanto à evolução do novo membro; |

Fonte: próprio autor.

Sendo assim, são apresentados os sistemas internos, fluxos de trabalho, políticas organizacionais e expectativas de desempenho.

Para líderes, o onboarding inclui uma visão mais ampla do negócio, entendimento das metas estratégicas, indicadores de performance (KPIs) e alinhamento com a alta gestão. O objetivo é aumentar o tempo de produtividade inicial, melhorar o engajamento e diminuir a rotatividade.

Ao mesmo tempo, existe um treinamento específico fornecido aos mentores visando reforçar a política de feedback para o mentorado assim como para seu gestor.

Trilha de Desenvolvimento de Carreira

Após a integração, que é findada com o prazo término final do contrato de experiência, inicia-se uma fase permanente de aprendizagem. O desenvolvimento contínuo envolve treinamentos técnicos (hard skills) e comportamentais (soft skills), além de ações como coaching, mentoring e participação em projetos desafiadores.

Para colaboradores, o foco está na melhoria da execução e ampliação de competências. Já para líderes, há ênfase no desenvolvimento de habilidades como gestão de equipes, inteligência emocional, comunicação assertiva e tomada de decisão. Essa etapa é fundamental para manter a competitividade da empresa e preparar talentos para futuras posições.

Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho é uma ferramenta formal que mensura resultados, competências e aderência à cultura organizacional. Dentro da estrutura existem os níveis de:

- Estagiários;
- Assistente: júnior, pleno e sênior;
- Analista: júnior, pleno e sênior;
- Supervisor: júnior, pleno e sênior;
- Gerentes;
- Diretores; e
- Presidente.

O processo de avaliação ocorre de forma anual e envolve diferentes perspectivas, como autoavaliação, avaliação do gestor e feedback de 180° ou 360° a depender do nível do profissional.

Essa etapa permite identificar pontos fortes, oportunidades de melhoria e potenciais de crescimento. Além disso, subsidia decisões estratégicas relacionadas a promoções, remuneração, reconhecimento e planejamento de sucessão.

A etapa de avaliação de desempenho é um dos momentos mais estratégicos dentro da empresa, pois permite mensurar, de forma estruturada, a contribuição de cada colaborador para os resultados da organização. Mais do que um processo de análise, trata-se de uma ferramenta de desenvolvimento, tomada de decisão e alinhamento entre expectativas individuais e objetivos organizacionais.

Os resultados estão relacionados ao cumprimento de metas previamente estabelecidas, como produtividade, qualidade das entregas e atingimento de indicadores (KPIs). Já as competências envolvem aspectos comportamentais, como trabalho em equipe, comunicação, proatividade, organização e aderência à cultura da empresa.

Após a definição dos critérios, inicia-se a fase de coleta de informações onde são estabelecidas datas para o processo das coletas por meio de plataforma digital que foi desenvolvido pela própria área de tecnologia da informação da empresa, por entendermos que as soluções ofertadas no mercado não condiziam com a necessidade da estrutura e seus indicadores estabelecidos, onde são registradas as avaliações.

O processo é iniciado com a autoavaliação, na qual o próprio colaborador reflete sobre seu desempenho, reconhecendo seus pontos fortes e identificando oportunidades de melhoria. Esse momento é importante porque estimula o autoconhecimento e a responsabilidade sobre o próprio desenvolvimento.

Na sequência, ocorre a avaliação do gestor imediato para os níveis de assistentes e analistas. O líder analisa o desempenho do colaborador com base em evidências concretas, como entregas realizadas, postura profissional e evolução ao longo do período avaliado. Para os supervisores, gerentes e diretores é aplicado o modelo de avaliação 360°, que inclui a percepção de parceiros, subordinados, gestores e clientes internos, proporcionando uma visão mais ampla e completa do desempenho.

Após a consolidação das avaliações, é realizada a calibração dos resultados. Essa etapa envolve a participação de gestores e, de forma obrigatória, a área de Recursos Humanos, com o objetivo de garantir equidade e coerência nas avaliações entre diferentes equipes. A calibração evita distorções, como avaliações excessivamente rígidas ou brandas, e contribui para a justiça organizacional.

O feedback é o momento em que os resultados da avaliação são comunicados ao colaborador, sendo essencial para dar sentido a todo o processo. Sem ele, a avaliação perde seu caráter de desenvolvimento e passa a ser apenas um registro formal.

Logo, o feedback dentro da avaliação de desempenho é conduzido de forma clara, objetiva e baseada em fatos. O gestor precisa apresentar exemplos concretos que justifiquem os pontos levantados, tanto positivos quanto aqueles que precisam ser desenvolvidos. Esse cuidado evita interpretações equivocadas e torna a conversa mais produtiva. Além disso, é fundamental que o feedback seja equilibrado, reconhecendo conquistas e apontando melhorias de forma construtiva.

Ressalto como relevante o caráter dialógico do feedback. Ele não deve ser um momento unilateral, mas sim uma conversa aberta, na qual o colaborador também tem espaço para se expressar, compartilhar percepções e esclarecer dúvidas. Esse diálogo fortalece a confiança entre líder e liderado, além de aumentar o engajamento com o plano de desenvolvimento proposto.

A relevância do feedback nessa etapa está diretamente ligada ao seu impacto no desenvolvimento profissional. A partir dele, são construídos planos de ação, como treinamentos específicos, mudanças de comportamento ou novas responsabilidades. O feedback também contribui para o alinhamento de expectativas, reduzindo ruídos na comunicação e prevenindo conflitos futuros.

Além disso, o feedback desempenha um papel importante na motivação dos colaboradores. Quando bem aplicado, ele gera reconhecimento, senso de pertencimento e clareza sobre o que é esperado pela organização. Por outro lado, a ausência ou má condução do feedback pode gerar desmotivação, insegurança e queda de desempenho.

Outro ponto de destaque é a relação entre avaliação de desempenho, feedback e decisões organizacionais. O resultado desse processo é utilizado como base para promoções, reajustes salariais, movimentações internas e identificação de talentos.

Nesse contexto, o feedback garante transparência, permitindo que o colaborador compreenda os critérios utilizados nessas decisões.

Por fim, é importante destacar que a cultura organizacional influencia diretamente a eficácia da avaliação de desempenho e do feedback. A empresa incentiva a comunicação aberta e o desenvolvimento contínuo tendem a obter resultados mais fidedignos com esse processo.

Dessa forma, a avaliação de desempenho, quando aliada a um feedback bem estruturado, deixa de ser apenas uma ferramenta de controle e se transforma em um instrumento poderoso de desenvolvimento, engajamento e melhoria contínua dentro das organizações.

Promoção

A promoção marca uma transição importante na carreira do colaborador. No entanto, assumir um novo cargo — especialmente de liderança — exige novas competências e mudança de mindset.

Atualmente existe um programa de avaliação para verificar se o profissional atingiu e conseguiu cumprir todas as etapas necessárias em seu processo de desenvolvimento no qual se exige nas funções iniciais questões técnicas que devem ser cumpridas e conforme seu processo de evolução for se cumprindo passa-se a exigir questões comportamentais cujo alinhamento ocorre por meio de feedbacks em diversos níveis. Por isso, o período deve ser acompanhado de perto pela organização.

Foi implementado um plano de desenvolvimento individual (PDI), mentorias com líderes mais experientes e treinamentos específicos. O objetivo é garantir que o profissional se adapte rapidamente às novas responsabilidades e evite falhas decorrentes da falta de preparo para o novo papel.

Desligamentos

O desligamento encerra o ciclo do colaborador no escritório, mas também oferece uma oportunidade de aprendizado organizacional. Um processo estruturado é conduzido com transparência, respeito e profissionalismo.

Primeiramente é importante que o processo de desligamento, cuja iniciativa seja da empresa, seja fundamentado por seu gestor direto. Se faz necessário comprovar por meio de feedbacks registrados pelo sistema próprio que o colaborador foi evidenciado dos seus pontos de melhoria que necessitavam ser trabalhados ao longo de período e que foi fornecido suporte técnico, assim como comportamental. Que apesar de todo investimento não foi identificada melhoria em seu perfil do colaborador a ser desligado.

Quando decidido pelo desligamento do profissional, é realizada a entrevista de desligamento que é uma ferramenta importante para coletar percepções sobre o ambiente de trabalho, liderança e cultura organizacional. Esses dados são utilizados para identificar falhas internas, melhorar práticas de gestão e reduzir a rotatividade.

Essa etapa ocorre em todas as formas de desligamento, seja de maneira voluntário ou a

pedido do próprio profissional. Além disso, manter uma boa relação no momento da saída contribui para a reputação da empresa no mercado e fortalece sua marca empregadora.

Com a entrevista de desligamento em mãos, que é realizada pela área de recursos humanos da empresa, é feito o registro em sistema. Após é realizada uma reunião com o gestor imediato e o diretor. A intenção é se certificar que dentro daquele processo não houve falha na gestão ou processual, visando evitar reincidência de procedimentos indevidos.

É importante deixar evidenciado a gestor que tal processo não visa punir por má conduta ou que tenha efeito diverso, mas sim orientar se forem identificadas falhas.

Dessa forma, a trilha de desenvolvimento não é apenas um conjunto de etapas isoladas, mas um sistema integrado que visa potencializar o desempenho, o engajamento e o crescimento sustentável tanto dos colaboradores quanto da organização, tendo o feedback papel fundamental em cada etapa.

Feedback

O feedback é um dos pilares da gestão de desempenho e deve ocorrer de forma contínua e estruturada. Reforçamos sempre que sua principal efetivação ocorre no dia a dia e que a princípio não exista a formalidade ou registro. Com o tempo foi percebida a necessidade da formalização de tais registros, uma vez que muitos profissionais (principalmente os de nova geração) não entendiam que aquele retorno fornecido por seu gestor ou recomendação era um feedback, sendo assim houve a necessidade de ser criado um sistema no qual é escrito e registrado o retorno formal de maneira clara, objetiva e baseado em fatos. Assim que o funcionário realiza o login em seu computador é exposta uma tela com o retorno escrito para que ele dê ciência do feedback recebido, assim como existe a possibilidade de contra-argumentar ou expor contexto diverso.

O processo de feedback visa promover o alinhamento de expectativas, reforça comportamentos positivos e orienta melhorias. Para os líderes, ocorre a mesma sistemática que recebem feedbacks de seus gestores e subordinados. Esse processo é essencial para desenvolver a habilidade de fornecê-lo de maneira construtiva, criando um ambiente de confiança e aprendizado. O intuito final é reforçar a cultura organizacional que valoriza o feedback e apresentar maior engajamento e desempenho.

Desafios

O processo desenhado pela empresa é vivo, ou seja, sofre constantes mudanças conforme são identificadas as dificuldades encontradas no dia a dia. Assim apesar da estrutura consolidada e das práticas bem definidas relacionadas ao processo de feedback, os líderes devem estar sempre atentos para que se faça cumprir o desenho, já que a empresa foi comprovada pela experiência ser de grande relevância para toda a estrutura organizacional.

Apesar de todo exposto, o principal ponto de atenção é a dificuldade de interpretação do feedback por parte dos colaboradores, especialmente quando realizado de forma informal, que deve continuar existindo na troca diária.

A burocratização do processo é necessária, mas não podemos reduzir a espontaneidade e a frequência das interações. Além disso, identificamos que nem todos os profissionais possuem preparo, apesar do investimento em treinamentos, para conduzir feedbacks de forma construtiva, o que pode impactar na qualidade das devolutivas e na percepção de justiça pelos colaboradores.

É de extrema relevância destacar que sempre existem oportunidades de aprimoramento relacionadas à cultura de feedback contínuo, à capacitação de lideranças e ao equilíbrio entre formalização e naturalidade no processo.

Esses desafios reforçam a importância de analisar o processo de feedback não apenas sob a perspectiva estrutural, mas também sob a ótica de sua efetividade na prática organizacional.

CONCLUSÃO

Diante do exposto podemos concluir que o feedback tem notória importância, e é ferramenta estratégica para gestão de pessoas bem como potencialização de resultados da organização como um todo. Podemos observar que com o passar do tempo e as transformações geracionais a ferramenta deixa de ser interpretada como objeto de punição e passa a assumir o papel de desenvolvimento e promotora de maior engajamento e satisfação.

O estudo de caso abordado revela que em cada etapa do ciclo do colaborador, ocorrem os processos formais, porém esses processos quando executados com comunicação horizontal e valorizando bem como, estimulando a escuta ativa resulta em colaboradores melhores treinados, alinhamento da cultura organizacional, e maior engajamento e senso de pertencimento.

Foi observado também desafios enfrentados por cada elo e executor de etapa, dentre eles

o treinamento de líderes para aplicação do feedback estruturado; a garantia da execução do processo frente a tantas atividades de rotina; a quebra de cultura e estigma ainda presente de comunicação rígida e vertical na qual a avaliação assume papel punitivo.

Concluimos então que são necessárias iniciativas e estratégias para garantir a execução do processo e torna-se cada vez mais necessário o treinamento de líderes para conduzir o processo de comunicação de maneira eficaz e que gere os resultados esperados.

REFERÊNCIAS

ARETS, Jos; JENNINGS, Charles; HEIJNEN, Vivian - **70:20:10: Towards 100% Performance**. Maastricht: Sutler Media, 2015.

FREITAG, Juliani Aparecida; HOOSE, Anderson. - **Desafios e perspectivas na gestão de pessoas no contexto pós-pandêmico**. *Revista Multidisciplinar de Iniciação Científica*, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.56166/remici.c2v3n1435624>. Acesso em: 06 maio 2026.

GUPY. - **Ciclo de vida do colaborador: o que é e etapas**. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/ciclo-de-vida-do-colaborador>. Acesso em: 05 maio 2026.

LANA, Manuela Sampaio; FERREIRA, Victor Cláudio. **Gestão por competências: um estudo sobre sua aplicação nas organizações contemporâneas**. *Revista Estácio Científica*, 2023. Disponível em: <https://estacio.periodicoscientificos.com.br/index.php/estacaocientifica/article/view/2570>. Acesso em: 06 maio 2026.

MARICAHUA, Jerdi Tamani. **Transformación digital y gestión del talento humano en las organizaciones**. Zenodo, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15748029>. Acesso em: 07 maio 2026.

REYES, Luis Humberto Cortes; ALMEIDA, Adriana Villanova de. **Employee Experience e sua importância na área de gestão de pessoas**. *Revista ES Brasil*, 2024. Disponível em: <https://revistaes.com.br/artigos/employee-experience-e-sua-importancia-na-area-de-gestao-de-pessoas>. Acesso em: 10 maio 2026.

ROMÃO, Adriano Alves *et al.* **Gestão de pessoas 4.0: adaptando-se à nova geração de colaboradores**. 2024. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/384713300_Gestao_de_pessoas_40_adaptando-se_a_nova_geracao_de_colaboradores. Acesso em: 08 maio 2026.

SOUZA, Elisangela Andrade *et al.* **Governança da gestão de pessoas e sua influência no desempenho organizacional**. *Revista de Gestão e Contabilidade*, 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2024.13.2.42454.114.133>. Acesso em: 10 maio 2026.