

A RELAÇÃO ENTRE O FEEDBACK E A RETENÇÃO DE PESSOAS NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO SOBRE PRÁTICAS DE GESTÃO E PERCEPÇÃO DOS COLABORADORES

THE RELATIONSHIP BETWEEN FEEDBACK AND EMPLOYEE RETENTION IN ORGANIZATIONS: A STUDY ON MANAGEMENT PRACTICES AND EMPLOYEE PERCEPTIONS

Ludmila Silva Netto¹
Alessandra Duarte de Oliveira²

RESUMO

O presente trabalho busca compreender a relação entre a prática de feedback oferecida pela liderança e a retenção de pessoas nas organizações. A pesquisa parte da compreensão de que a rotatividade de colaboradores constitui um dos principais desafios enfrentados pelas organizações nos dias atuais, especialmente diante de um cenário marcado por constantes transformações no mercado de trabalho. Este estudo foi desenvolvido por meio de revisão bibliográfica, com abordagem qualitativa, baseada em análise de livros e artigos científicos da área da Psicologia Organizacional e Gestão de Pessoas. No decorrer do artigo foram discutidos alguns temas pertinentes como feedback e liderança, comunicação organizacional, rotatividade e retenção de pessoas nas organizações. As análises indicam que o feedback oferecido pela liderança, conduzido de maneira empática e clara, é utilizado para alinhar expectativas entre o colaborador e a empresa, trazendo a ele sentimento de pertencimento e satisfação. Esses fatores, associados ao reconhecimento profissional e a um clima organizacional saudável, contribuem de maneira significativa para a decisão do indivíduo de permanecer ou não na organização. Dessa forma, conclui-se que há uma relação direta entre o feedback e a retenção de pessoas no contexto organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Feedback; Liderança; Retenção de Pessoas; Comunicação Organizacional.

ABSTRACT

This study seeks to understand the relationship between the feedback practices provided by leadership and employee retention within organizations. The research is based on the understanding that employee turnover is one of the main challenges faced by organizations today, especially in a context marked by constant transformations in the labor market. This study was developed through a bibliographic review, using a qualitative approach based on the analysis of books and scientific articles in the fields of Organizational Psychology and People Management. Throughout the article, relevant topics such as feedback and leadership, organizational communication, turnover, and employee retention in organizations were discussed. The analyses indicate that feedback provided by leadership, when conducted in an empathetic and clear manner, is used to align expectations between employees and the organization, fostering a sense of belonging and satisfaction. These factors, associated with professional recognition and a healthy organizational climate, contribute significantly to an individual's decision to remain in or leave the organization. Therefore, it is concluded that there is a direct relationship between feedback and employee retention in the organizational context.

¹Graduanda em Psicologia pela Faculdade Católica de Pará de Minas. E-mail: ludmilasnetto@hotmail.com.

²Mestre em Administração pela UNA, Especialista em Avaliação e Diagnóstico Psicológico pela PUC. Professora da Faculdade Católica de Pará de Minas - FAPAM. E-mail: alessandra.oliveira@fapam.edu.br.

KEYWORDS: Feedback; Leadership; Employee retention; Organizational communication.

1 INTRODUÇÃO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso tem como tema a relação entre o feedback e a retenção de pessoas nas organizações, sendo desenvolvido por meio de revisão bibliográfica, com o objetivo de analisar, à luz da Psicologia Organizacional e do Trabalho, como as práticas de feedback podem influenciar fatores psicológicos relacionados à permanência e à motivação dos colaboradores nas organizações.

Nas últimas décadas, as organizações passaram a reconhecer de forma mais evidente a importância das pessoas para o alcance de seus objetivos e para a sustentabilidade dos negócios. Nesse contexto, os colaboradores deixaram de ser vistos apenas como recursos operacionais e passaram a ser considerados elementos estratégicos para o desenvolvimento organizacional. De acordo com Chiavenato (2020), o sucesso das organizações está diretamente relacionado à capacidade de atrair, desenvolver e reter talentos, sendo necessário investir em práticas de gestão que favoreçam o desenvolvimento profissional, a comunicação e o reconhecimento no ambiente de trabalho.

Acredita-se na hipótese de que a prática de feedbacks claros e contínuos por parte da liderança contribui para a retenção dos colaboradores, pois promove o alinhamento de expectativas entre o que é esperado pela organização e a percepção do colaborador sobre o seu próprio trabalho. Sendo assim, o retorno oferecido pela liderança pode auxiliar o colaborador a compreender melhor o seu desempenho, as suas responsabilidades e o seu papel dentro da organização.

De acordo com Robbins (2019), o feedback é um instrumento fundamental da liderança, pois é uma ferramenta que permite alinhar expectativas, fazer correções necessárias e fortalecer o vínculo entre líder e liderado, onde ocorre uma comunicação empática e uma escuta ativa, elementos que são considerados essenciais para a construção de relações de confiança no ambiente organizacional. Para isso, é importante que seja conduzido de forma clara, construtiva e contínua. O feedback favorece a percepção de compromisso e valorização no ambiente de trabalho, contribuindo para o aumento da satisfação e da motivação dos colaboradores, sendo um direcionamento para o colaborador e uma segurança de que o líder está ao lado dele.

Por outro lado, um feedback mal estruturado ou feito de maneira inadequada pode gerar insegurança, frustração, sensação de injustiça e falta de pertencimento, deixando o colaborador desmotivado, situação esta que pode impactar negativamente o clima na organização e a relação entre os envolvidos. Todos esses pontos, de acordo com Bergamini (2018), são grandes fatores associados ao turnover nas organizações.

O estudo desse tema possibilita ampliar o entendimento de como práticas de comunicação como o feedback, podem impactar de forma positiva os resultados organizacionais especialmente

quando associadas a estilos de liderança que valorizam o desenvolvimento e o acompanhamento dos colaboradores. A retenção de pessoas não depende apenas da parte financeira, como salários competitivos e benefícios, mas também do reconhecimento e clareza nas relações de trabalho (Spector, 2012).

Diante desse contexto, surge o seguinte problema de pesquisa: de que maneira a prática de feedback oferecida pela liderança pode influenciar a retenção de pessoas nas organizações? A prática do feedback ou a ausência dela, pode influenciar a experiência do colaborador dentro da organização e a sua decisão de permanecer no ambiente de trabalho? Essa é uma reflexão que se torna pertinente diante das transformações nas relações de trabalho e da necessidade das organizações desenvolverem práticas de gestão que favoreçam o engajamento e o comprometimento das equipes.

Assim, o objetivo geral desse artigo é compreender a relação entre o feedback oferecido pela liderança e a retenção de pessoas nas organizações. Como objetivos específicos, busca-se: conceituar o feedback no contexto da liderança organizacional; identificar, com base na literatura, fatores que contribuem para a retenção de pessoas nas organizações; e discutir a relação entre o feedback oferecido pela liderança e a permanência dos colaboradores nas empresas, buscando ampliar a compreensão sobre como práticas de comunicação organizacional podem impactar as relações de trabalho e a experiência dos profissionais nas empresas.

Para alcançar os objetivos propostos, o presente estudo será desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica e revisão de literatura, de abordagem qualitativa, com base na análise de artigos científicos e periódicos relacionados ao tema, permitindo reunir diferentes perspectivas teóricas da Psicologia Organizacional e Gestão de Pessoas sobre feedback, liderança e retenção de colaboradores.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1. Feedback no contexto da liderança organizacional

No contexto organizacional contemporâneo, a liderança exerce papel de grande importância na condução das equipes, nas estratégias de gestão, no alinhamento entre organização e colaboradores e no desenvolvimento das pessoas. Além de direcionar as tarefas e supervisionar as atividades do dia a dia, o líder atua como mediador das relações de trabalho, responsável por orientar, apoiar e promover o crescimento profissional dos membros da equipe.

Dessa forma, a comunicação estabelecida entre liderança e colaboradores torna-se um elemento essencial e de grande influência para o funcionamento saudável das organizações. Entre as diversas ferramentas de comunicação utilizadas no ambiente organizacional, destaca-se o feedback,

considerado um instrumento eficaz para o acompanhamento do desempenho e para o desenvolvimento profissional dos trabalhadores. Segundo Chiavenato (2014, p. 189), “o feedback é um processo de retroação por meio do qual o indivíduo recebe informações sobre o seu desempenho, permitindo corrigir comportamentos e aprimorar suas competências no ambiente organizacional”.

O feedback pode ser compreendido como um processo de retorno de informações oferecido ao colaborador sobre seu rendimento nas tarefas executadas, comportamento ou resultados que estão sendo alcançados no ambiente de trabalho. Essa prática possibilita ao profissional compreender como seu trabalho está sendo percebido dentro da organização e quais ajustes podem ser realizados para aprimorar sua atuação. Além disso, são levantados os pontos positivos e a desenvolver para que as expectativas empresa – colaborador possa ser alinhadas.

Segundo Robbins e Judge (2019), o feedback desempenha um papel importante no desenvolvimento das pessoas nas organizações, pois permite que os colaboradores identifiquem pontos fortes e aspectos que precisam ser aprimorados em sua atuação profissional. O feedback contribui para alinhar os objetivos organizacionais e as expectativas individuais dos colaboradores e é uma ferramenta de comunicação realizada de forma empática, objetiva e com evidências e exemplos. Quando o líder orienta de forma clara sobre o desempenho esperado e sobre o impacto do trabalho a ser desenvolvido, o colaborador tende a compreender melhor as suas responsabilidades. Isso faz com que ele se sinta parte do processo e consiga ter uma visão mais ampla de suas tarefas dentro do todo. O feedback contribui para sanar as dúvidas e dar suporte em relação às inseguranças existentes para a execução do trabalho, favorecendo um ambiente mais transparente e colaborativo, com resultados benéficos para ambas as partes.

De acordo com Chiavenato (2014), o feedback constitui uma ferramenta essencial dentro das práticas de gestão de pessoas, uma vez que permite acompanhar o desempenho dos colaboradores e orientá-los sobre seu desenvolvimento dentro das organizações. O autor destaca que a comunicação constante entre líderes e equipes favorece o crescimento profissional e contribui para o fortalecimento das relações de trabalho.

Alguns estudos recentes têm destacado a importância da liderança no desenvolvimento das equipes e na construção de ambientes organizacionais mais produtivos e saudáveis. Pacheco, Peixoto e Muniz (2023) ressaltam que práticas de liderança baseadas em comunicação aberta, reconhecimento e acompanhamento do desempenho contribuem para o fortalecimento das relações de trabalho e para o desenvolvimento das competências dos colaboradores. O feedback passa a ser compreendido como uma prática estratégica dentro das organizações.

De acordo com Bergamini (2018), a motivação no ambiente de trabalho está diretamente relacionada à forma como os indivíduos percebem seu papel dentro da organização e ao

reconhecimento recebido por suas contribuições. Nesse contexto, o feedback pode funcionar como um mecanismo importante de valorização do colaborador, pois permite que o líder reconheça os esforços e os resultados alcançados pela equipe. Para Robbins, Judge e Sobral (2010), o feedback deve ser específico, em local e momento adequado, orientado para melhorias futuras. Quando o feedback é impreciso ou comunicado de maneira inadequada, pode gerar insegurança no colaborador, fazendo com que ele se sinta perdido e sem liberdade para questionar o líder. Essa situação pode resultar em sentimento de frustração e desmotivação. Quando o líder oferece uma comunicação clara, equilibrando reconhecimento e orientação, o colaborador se sente valorizado, o que reforça o vínculo com a organização e com a própria liderança.

Luz (2014) explica que o feedback promove um espaço de diálogo aberto e confiança. O colaborador que se sente ouvido e entende o objetivo do seu trabalho passa a ver sentido na função a qual está exercendo. Entender o motivo e a importância da tarefa é diferente de simplesmente fazer porque alguém “solicitou”, e é isso que faz com que a sensação de pertencimento seja desenvolvida, sentir que pertence é um dos fatores importantes que fazem as pessoas permanecerem em uma empresa. Esse sentimento de pertencimento fortalece o engajamento, como afirma Spector (2012), ao dizer que a satisfação no trabalho está diretamente ligada à percepção de apoio que recebe da liderança.

O líder que exerce uma escuta empática e busca ter uma compreensão emocional do outro ao fornecer feedbacks, consegue promover um ambiente de trabalho psicologicamente seguro, onde o colaborador se sente respeitado e motivado, além de ficar claro que pode contar com a sua liderança. Segundo Goleman (2011), essa segurança emocional é essencial para reduzir o turnover e aumentar o comprometimento das pessoas. Um ambiente onde o colaborador possa confiar no líder é um ambiente onde o mesmo vai querer permanecer e contribuir de forma ativa e efetiva.

A literatura da Psicologia Organizacional aponta que a qualidade das interações entre líderes e colaboradores influencia diretamente a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional. De acordo com Spector (2012), aspectos como reconhecimento, comunicação clara e apoio da liderança são fatores importantes para o desenvolvimento de atitudes positivas em relação às atividades profissionais.

Em síntese, o feedback pode ser compreendido como uma prática essencial da liderança, pois permite orientar o desempenho, promover o desenvolvimento profissional e fortalecer as relações entre líderes e colaboradores. Quando realizado de forma clara, respeitosa e construtiva, contribui para o reconhecimento, para o alinhamento de expectativas e para a construção de um ambiente de trabalho mais colaborativo, favorecendo o engajamento e o comprometimento dos profissionais dentro da organização.

2.2. Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional possui um papel extremamente importante no funcionamento das empresas, uma vez que as pessoas se comunicam a todo momento e de diferentes formas. É através da comunicação que acontecem as trocas de informações, alinhamentos, conversas do cotidiano, orientações e expectativas entre os diferentes níveis dentro da hierarquia (Kunsch, 2003).

A comunicação organizacional deve ser clara e assegurar que a mesma informação seja transmitida da alta gestão aos níveis operacionais. Entretanto, isso não significa que a comunicação deva ocorrer da mesma forma para todos. Esse processo permite alinhar os objetivos, fortalecer os relacionamentos profissionais e garantir que as atividades sejam realizadas de maneira correta e eficiente. Dentro das organizações, a comunicação não se limita apenas à transmissão de informações, mas também envolve a construção de significados, cultura e a interação entre os indivíduos que fazem parte do ambiente de trabalho.

Muitos dos problemas enfrentados pelas organizações atualmente estão relacionados a falhas na comunicação em seus diversos níveis (Kunsch, 2003). Segundo Margarida Maria Krohling Kunsch (2003, p. 72), “a comunicação organizacional pode ser entendida como o processo que integra as relações entre a organização e seus públicos, permitindo a troca de informações e o desenvolvimento das atividades institucionais.” Sendo assim, a comunicação torna-se essencial para o bom funcionamento das organizações. Quando bem estruturada e alinhada, favorece a fluidez dos processos, contribuindo para a integração entre os setores da organização. Além disso, possibilita aos colaboradores uma maior e melhor compreensão da empresa e fortalece a cultura organizacional.

No ambiente corporativo, a comunicação pode ocorrer formalmente, sendo esta realizada pelos meios oficiais utilizados pela organização com o intuito de transmitir informações aos colaboradores, como: quadros de avisos, reuniões, relatórios, treinamentos e e-mails corporativos. São meios utilizados para que as informações estratégicas e operacionais sejam transmitidas de forma objetiva e profissional. Em contrapartida, há a comunicação informal dentro do ambiente organizacional, sendo esta ocasionada por conversas cotidianas durante o café, pausas e encontros descontraídos. Nestes momentos, as pessoas trocam informações e fazem suposições dentro do ambiente em que estão. Apesar de não fazer parte dos canais oficiais da empresa, esse tipo de comunicação exerce grande influência nas relações profissionais e na construção do clima organizacional.

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), a comunicação dentro das organizações exerce diversas funções importantes, como controlar o comportamento dos colaboradores, promover a motivação, possibilitar a expressão emocional e fornecer informações necessárias para a tomada de

decisões. Quando a comunicação ocorre de maneira clara e eficiente, contribui para reduzir conflitos, evitar mal-entendidos e melhorar o desempenho das equipes.

“Existem três tipos de canais formais de comunicação nas organizações: as comunicações descendentes, ascendentes e horizontais” (Chiavenato, 2014, p. 216). Nesse contexto, “a comunicação descendente é a comunicação de cima para baixo, traduzindo a filosofia, as normas e as diretrizes da organização” (Kunsch, 2003, p. 85). Já a comunicação ascendente acontece dos subordinados para seus superiores com o objetivo de fornecer informações aos níveis mais altos da organização de acordo com (Ramos, 1997). Além disso, a comunicação horizontal ocorre entre pares, colegas que estão no mesmo nível hierárquico, entre departamentos ou unidades da organização. (Kunsch, 2003).

Portanto, é possível afirmar que a comunicação organizacional é essencial para o funcionamento das empresas, ela contribui para a integração entre os colaboradores, clareza das informações, direcionamentos em todos os níveis e fortalecimento das relações profissionais. Quando bem estruturada, favorece um ambiente de trabalho mais colaborativo, produtivo e alinhado aos objetivos organizacionais.

A comunicação organizacional não se restringe apenas ao envio de mensagens dentro da empresa, mas envolve um processo contínuo de interação entre os indivíduos que compõem a organização. Por meio dela, são compartilhados informações, valores, normas e significados que orientam o comportamento dos colaboradores e contribuem para o funcionamento e desenvolvimento das atividades organizacionais. (Kunsch, 2003, p. 73)

Diante disso, observa-se que a comunicação nas organizações ultrapassa a simples transmissão de informações, constituindo-se como um processo contínuo de interação que orienta comportamentos, fortalece relações profissionais e contribui para o alinhamento das atividades. Além disso, influencia diretamente a maneira como os colaboradores percebem a sua atuação e o seu vínculo com a organização.

2.3. Rotatividade (Turnover)

Parte da empresa, que decide desligar o colaborador ou por parte do colaborador que decide desligar-se da empresa. Estudos recentes reforçam essa relação: Yang, Duarte, Chen e Zu (2025), em pesquisa longitudinal com profissionais da área da saúde, constataram que a qualidade da relação entre líder e liderado (leader-member exchange) e a satisfação no trabalho estão significativa e negativamente associadas à intenção de rotatividade.

O turnover é um dos indicadores mais importantes utilizados em gestão estratégica de pessoas pois através dele é possível levantar dados que mostram diretamente como está a satisfação dos

colaboradores, o clima organizacional e a relação com a liderança. Quando a empresa possui um processo de recursos humanos estruturado, as saídas são computadas juntamente com os motivos do desligamento do colaborador, como por exemplo: dez pessoas que pediram demissão, oito foram para trabalhar em uma empresa que oferece plano de saúde e cesta básica. A partir desta análise, a organização pode avaliar o que está trazendo resultados positivos e o que precisa ser melhorado dentro da mesma, facilitando a tomada de decisão de forma assertiva e estratégica.

De acordo com Chiavenato (2014), a rotatividade é utilizada como um indicador que permite avaliar a estabilidade da força de trabalho. Para o autor, uma alta rotatividade gera impactos negativos na organização, como custos elevados com o processo de recrutamento e seleção e queda na produtividade, uma vez que o conhecimento se perde quando um colaborador deixa de fazer parte da empresa.

Além dos custos financeiros, a rotatividade impacta diretamente no funcionamento dos processos organizacionais. Quando a saída de colaboradores se torna frequente, o ritmo de trabalho é comprometido, uma vez que a integração de novos profissionais demanda tempo, treinamento e adaptações, até que se alcance um nível satisfatório de desempenho. A rotatividade compromete o desenvolvimento das atividades além de gerar uma sobrecarga para os demais membros da equipe.

Segundo Stephen P. Robbins e Timothy A. Judge (2019), a intenção do colaborador de sair da organização está frequentemente associada a alguns pontos como: falta de reconhecimento, dificuldade em se relacionar com a liderança, falta de perspectiva de crescimento na carreira e clima desagradável. Ou seja, gestão de pessoas e clima organizacional são fatores que influenciam diretamente na permanência ou na saída dos colaboradores de uma empresa.

Outro fator relevante está relacionado à percepção que o trabalhador possui em relação ao suporte recebido pela liderança dentro da organização. Quando existe uma relação de confiança entre líder e liderado, as tarefas são claras e o suporte é contínuo, o colaborador se sente valorizado e parte da equipe. Além disso, ele tem liberdade para exercer a sua função e sabe que não está sozinho. Entretanto, quando o colaborador percebe um distanciamento por parte da gestão, aliado à centralização excessiva das atividades, ao microgerenciamento e à falta de clareza nas informações, tende a sentir-se desvalorizado. Esse cenário contribui para o aumento da probabilidade de buscar novas oportunidades no mercado de trabalho. Por outro lado, ambientes de trabalho que oferecem suporte, comunicação clara e valorização dos profissionais tendem a apresentar menores índices de rotatividade.

Nesse contexto, estudos da área da Psicologia Organizacional indicam que práticas de gestão de pessoas voltadas para o desenvolvimento dos colaboradores podem contribuir para a redução da rotatividade. “A satisfação no trabalho refere-se ao grau em que as pessoas gostam de seu trabalho e

dos diferentes aspectos relacionados a ele” (Spector, 2012, p. 217). O autor também destaca que funcionários que percebem apoio por parte da organização tendem a apresentar maior comprometimento e atitudes mais positivas em relação ao trabalho. Dessa forma, quando os trabalhadores percebem que a organização valoriza suas habilidades e se preocupa com seu bem-estar, a tendência é que demonstrem maior vínculo e intenção de permanência. (Spector, 2012).

Compreender os fatores que influenciam a rotatividade torna-se fundamental para que as organizações desenvolvam estratégias eficazes de gestão de pessoas. Nesse contexto, os fatores relacionados ao turnover devem ser conduzidos de forma estratégica, possibilitando a atuação da Psicologia Organizacional nos pontos críticos identificados. A análise permite identificar aspectos do ambiente de trabalho que podem estar contribuindo para a saída de colaboradores, possibilitando a implementação de práticas que favoreçam a permanência e o engajamento das equipes.

A rotatividade não deve ser avaliada apenas como um indicador numérico, mas como um fator que reflete a qualidade das relações de trabalho, das práticas de liderança e das políticas de gestão de pessoas adotadas pela organização. A compreensão desses fatores torna-se essencial para a construção de ambientes organizacionais mais estáveis, capazes de promover o desenvolvimento dos colaboradores e a continuidade dos processos organizacionais.

2.4. Retenção de pessoas

A retenção de pessoas tornou-se um dos temas mais discutidos na gestão estratégica. Em um cenário em que a mão de obra está escassa, reter bons colaboradores tem sido um desafio para as organizações. A retenção está diretamente relacionada às condições de trabalho, que envolvem a parte financeira e de benefícios, e a parte da satisfação pessoal, que envolve o sentimento de pertencimento, a percepção de valorização, os relacionamentos interpessoais e o clima organizacional.

De acordo com Chiavenato (2014), a retenção de talentos envolve um conjunto de práticas organizacionais voltadas para manter profissionais qualificados dentro da empresa, criando condições que favoreçam o desenvolvimento, a motivação e o comprometimento dos colaboradores. Para o autor, organizações que investem em políticas estruturadas de gestão de pessoas tendem a apresentar maior estabilidade em suas equipes, reduzindo custos relacionados à rotatividade e preservando o conhecimento adquirido ao longo do tempo pelos profissionais.

Segundo Robbins e Judge (2019), colaboradores que percebem oportunidades de crescimento dentro da organização demonstram maior senso de responsabilidade e comprometimento. Quando notam que seus esforços são valorizados e as suas opiniões são levadas em consideração, ocorre um aumento na satisfação no trabalho e, conseqüentemente, uma redução na intenção de deixar a organização. Quando o colaborador encontra na empresa condições que atendem às suas expectativas

e necessidades profissionais, tende a não perceber a necessidade de buscar novas oportunidades de trabalho.

Outro ponto que impacta diretamente na retenção é a percepção de apoio organizacional que o colaborador recebe, sendo assim Spector (2012) destaca que trabalhadores que percebem apoio por parte da organização tendem a apresentar atitudes mais positivas em relação ao trabalho, maior comprometimento e disposição para permanecer na empresa.

Um outro fator relevante relacionado à retenção de talentos é o clima organizacional. O ambiente de trabalho influencia diretamente a forma como os colaboradores percebem sua experiência dentro da organização. Quando os mesmos sentem que são tratados de forma justa pela liderança e possuem relações de respeito, cooperação e comunicação aberta, eles tendem a sentir-se mais satisfeitos e motivados no desempenho de suas atividades.

O clima organizacional pode ser compreendido como a percepção que os colaboradores possuem em relação ao ambiente de trabalho e às práticas adotadas pela organização. Quando essa percepção é positiva, os colaboradores tendem a apresentar maior nível de engajamento e comprometimento com os objetivos organizacionais. Por outro lado, ambientes de trabalho marcados por conflitos, falta de reconhecimento ou comunicação ineficiente podem contribuir para o aumento da insatisfação e, conseqüentemente, da rotatividade. (Luz, 2014)

Outro elemento importante para a retenção de talentos é a percepção de crescimento profissional, que se dá a partir de programas de treinamento, capacitação, desenvolvimento de competências, feedbacks contínuos e oportunidades reais de promoção. Segundo Bergamini (2018), a motivação no ambiente de trabalho está diretamente relacionada à percepção que o indivíduo possui sobre as possibilidades de crescimento e reconhecimento dentro da organização. Quando os profissionais percebem que seu trabalho contribui para os objetivos organizacionais e reconhecem sua relevância no contexto institucional, bem como identificam oportunidades de desenvolvimento e valorização, tendem a apresentar níveis mais elevados de engajamento em suas atividades laborais.

Líderes com inteligência emocional tendem a estabelecer relações mais equilibradas com suas equipes, contribuindo para um ambiente de trabalho pautado na confiança, no respeito e na cooperação (Goleman, 2011). Portanto, a retenção de talentos deve ser compreendida como um processo que envolve diversos fatores como: clima organizacional, percepção de desenvolvimento, relações interpessoais satisfatórias e condições de trabalho oferecidas pela empresa. Organizações que investem em ambientes de trabalho saudáveis com oportunidades de crescimento e desenvolvimento e práticas de valorização tendem a construir equipes mais produtivas, comprometidas e alinhadas aos seus objetivos estratégicos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A relação entre feedback e retenção de talentos tem sido amplamente discutida na literatura de gestão de pessoas e comportamento organizacional. Estudos indicam que práticas de comunicação clara, empática e objetiva, influenciam diretamente na satisfação do colaborador (Pohlan; Steffes, 2025). Ou seja, o feedback enquanto ferramenta de comunicação, contribui de forma significativa para construir um ambiente propício ao desenvolvimento e favorável à retenção dos colaboradores.

De acordo com Chiavenato (2014), o feedback é um processo que permite ao colaborador compreender como seu trabalho está sendo percebido dentro da organização. Esse recurso possibilita ajustes, desenvolvimento de competências e maior clareza em relação às expectativas organizacionais. Trata-se de um momento de alinhamento entre empresa e colaborador, no qual, ao receber orientações claras e compreender o impacto de seu trabalho nos resultados organizacionais, o indivíduo tende a desenvolver um maior senso de pertencimento e identificação com a organização. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), o feedback fornece informações ao colaborador sobre seu desempenho, permitindo identificar oportunidades de melhoria (p. 232–233).”

Além de contribuir para o desenvolvimento profissional, o feedback também exerce influência sobre a motivação dos colaboradores. Bergamini (2018) destaca que a motivação no trabalho está relacionada à forma como o indivíduo percebe o reconhecimento de suas contribuições e o sentido das atividades que desempenha. “A satisfação no trabalho refere-se ao grau em que as pessoas gostam de seu trabalho e dos diferentes aspectos relacionados a ele.” (Spector, 2012, p. 217). Nesse contexto, o feedback pode funcionar como um mecanismo de valorização profissional, pois permite que o líder reconheça os pontos positivos e oriente os pontos a serem desenvolvidos pelos colaboradores.

Robbins e Judge (2019) apontam que fatores como falta de reconhecimento, dificuldades na relação com a liderança e ausência de comunicação clara estão entre os principais elementos associados a pedidos de demissão dos trabalhadores, além do clima organizacional também exercer influência significativa nesse processo.

Nesse contexto, o feedback pode atuar como um importante aliado na construção de relações de trabalho mais sólidas, uma vez que possibilita aos colaboradores o recebimento de orientações claras acerca de seu desempenho, a resolução de dúvidas e uma melhor compreensão das expectativas organizacionais.

Por outro lado, a ausência de feedback ou quando a comunicação é feita de forma inadequada entre liderança e colaborador, pode gerar insegurança, falta de clareza e sensação de desvalorização profissional. Segundo Robbins e Judge (2019), quando os colaboradores não recebem informações sobre seu desempenho ou não percebem reconhecimento por seus esforços, ficam mais insatisfeitos e, conseqüentemente, buscam novas oportunidades de trabalho.

O apoio demonstrado pela organização ao colaborador é outro fator que influencia diretamente na produtividade e no comprometimento do mesmo. Sendo assim, o feedback, quando realizado de maneira estruturada, empática e orientada para o desenvolvimento, contribui para a percepção de apoio, evidenciando para o colaborador que o seu trabalho é acompanhado e valorizado pela organização.

O feedback também contribui para o fortalecimento das relações entre líderes e liderados, tornando possível a construção de uma relação de confiança e respeito. Goleman (2011) destaca que líderes que demonstram habilidades de inteligência emocional, como escuta ativa, empatia e capacidade de orientação, tendem a estabelecer relações mais positivas com suas equipes, o que influencia diretamente o nível de engajamento e a permanência dos colaboradores na organização.

Outra forma de utilizar o feedback como ferramenta no desenvolvimento de pessoas consiste na realização do acompanhamento do desempenho do colaborador, por meio de práticas estruturadas, como a elaboração do Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), a orientação de processos de promoção por competências e a promoção de uma comunicação clara e transparente. Essa clareza reduz incertezas e contribui para o desenvolvimento de um ambiente de trabalho mais estruturado e previsível, fatores estes que favorecem a satisfação profissional.

Dessa forma, observa-se que o feedback não atua de maneira isolada no processo de retenção de talentos, mas se relaciona com diversos fatores organizacionais. Quando integrado às práticas de gestão de pessoas, o feedback contribui para fortalecer o vínculo entre o colaborador e a organização. As organizações dependem das pessoas para alcançar seus objetivos, e as pessoas dependem das organizações para atingir seus objetivos individuais; por isso, é fundamental que haja alinhamento e acordo entre ambas as partes. (Chiavenato, 2014)

Diante do exposto, compreende-se que o feedback é uma ferramenta que tem grande poder de atuação estratégica. Quando bem utilizado, fortalece vínculos entre líder e liderado, deixa a comunicação profissional e clara, além de alinhar expectativas entre o colaborador e a organização. Observa-se que o feedback, quando integrado a um ambiente organizacional que favorece o desenvolvimento de pessoas, pode atuar como ferramenta relevante de engajamento e produtividade, impactando diretamente na retenção de pessoas e reduzindo a rotatividade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O artigo teve como objetivo compreender se a prática de feedback oferecida pela liderança pode influenciar a retenção de pessoas nas organizações, a partir da análise de conceitos presentes na literatura da Psicologia Organizacional e da Gestão de Pessoas. Foram discutidos ao longo do desenvolvimento temas como feedback no contexto da liderança, comunicação organizacional,

rotatividade e retenção de pessoas, buscando identificar de que forma esses fatores se relacionam no ambiente de trabalho e como podem interferir na permanência ou não dos colaboradores dentro da empresa.

Foi observado que a estada dos colaboradores nas organizações está associada à qualidade das relações estabelecidas no ambiente organizacional, principalmente na relação com o líder e não apenas com o contexto financeiro. Aspectos como comunicação empática e clara, clima organizacional positivo e apoio da liderança foram mostrados pelos autores como elementos importantes e essenciais para o desenvolvimento da satisfação e sentimento de pertencimento no ambiente de trabalho, o que afeta diretamente o comprometimento e a decisão de permanecer ou não na organização.

Nesse contexto, o feedback se destaca como uma ferramenta importante dentro das práticas de gestão estratégica de pessoas, pois possibilita orientar o desempenho dos colaboradores, alinhar expectativas e promover o desenvolvimento profissional. Deve ser realizado de maneira clara, respeitosa e contínua, contribuindo para o fortalecimento da comunicação entre líderes e equipes, favorecendo a construção de relações de confiança e ampliando a percepção de valorização por parte dos colaboradores.

Com base na revisão bibliográfica realizada, foi possível identificar que práticas de liderança que incentivam o diálogo, o reconhecimento e o acompanhamento do desempenho tendem a influenciar positivamente a experiência do colaborador dentro da organização. Dessa forma, a hipótese apresentada neste estudo pode ser confirmada, uma vez que, de acordo com as evidências teóricas analisadas, a prática de feedback contribui para a retenção de colaboradores.

Pode-se concluir que o feedback quando integrado às práticas de gestão de pessoas e associado a um ambiente organizacional que valoriza a comunicação e o desenvolvimento profissional, pode atuar como um fator importante para o fortalecimento do vínculo entre colaborador e organização, contribuindo para o aumento do engajamento e para a permanência dos profissionais nas empresas. Sendo assim, este recurso torna-se fundamental e imprescindível para que os colaboradores permaneçam na organização e realizem as suas atividades com motivação, empenho, dedicação e sentimento de pertencimento.

REFERÊNCIAS

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Motivação nas organizações**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2011.

ILGEN, Daniel R.; FISHER, Cynthia D.; TAYLOR, M. Susan. Consequences of individual feedback on behavior in organizations. **Journal of Applied Psychology**, v. 64, n. 4, p. 349-371, 1979.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.

LUZ, Ricardo Silveira. **Gestão do clima organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

NUNES, Amanda; MARTINS, Giovana; MENDONÇA, Juliana. A retenção de talentos e o novo normal de Recursos Humanos. **Id on line: Revista de Psicologia**, v. 15, n. 58, p. 391-409, 2021.

PACHECO, Ana Paula; PEIXOTO, André Luiz; MUNIZ, Marisa. Liderança e desenvolvimento de equipes nas organizações contemporâneas. **Revista de Gestão Organizacional**, v. 16, n. 2, p. 45-60, 2023.

POHLAN, Laura; STEFFES, Susanne. Performance evaluations and employee turnover intentions: empirical evidence from linked employer–employee data. **Industrial Relations: A Journal of Economy and Society**, v. 64, n. 3, p. 395-433, 2025.

RAMOS, Roberto. **Comunicação institucional**: fundamentos e práticas. São Paulo: Summus, 1997.

RESENDE, Sonia; NEIVA, Elaine Rabelo. Associações entre práticas de gestão de pessoas e comportamento de apoio à mudança organizacional: um estudo longitudinal. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, Brasília, v. 21, n. 4, p. 1792-1800, dez. 2021.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A. **Comportamento organizacional**. 17. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2019.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, José Plínio Feliciano da; SILVA, Antônio Suerlilton Barbosa da. O feedback como melhoria efetiva no desempenho organizacional: estudo de caso em uma instituição financeira. **Revista Científic@ Universitas**, v. 8, n. 1, p. 92-102, 2021.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

YANG, Fan; DUARTE, Henrique; CHEN, Jianping; ZU, Chenxi. Turnover intention and the moderating role of career shocks: an empirical study of medical staff in public hospitals in Guangzhou, China. **Frontiers in Psychology**, v. 16, 2025.