

FEEDBACK ORGANIZACIONAL COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO PARA O FORTALECIMENTO DO DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL EM SAÚDE

Marcus Vinicius dos Santos Costa¹; Yasmim Gonçalves Teles Santos²; Nicilany Martins da Silva Costa³; Andres Santiago Quizhpi Lopez⁴; Rudy Cleyton da Silva Oliveira⁵; Raimundo Nonato de Carvalho Junior⁶; Rimaelle Faustino Vito de Castro Vicente⁷; Elizabete Silva de Jesus Lopes⁸; Marilia Santos de Moraes⁹; Loide Seles Marques¹⁰.

¹ graduado em enfermagem e Especialista em Enfermagem do trabalho pela UFRJ. Ilha do Fundão, Rio de Janeiro-RJ, Brasil. E-mail: mvinicius@hucff.ufrj.br

² Graduada em Enfermagem pela Faculdade Nova Esperança-FACENE. João Pessoa PB, Brasil. E-mail: ytelessantos@hotmail.com

³ Graduanda em Saúde Coletiva pela Universidade de Brasília. Asa Norte, Brasília – DF, Brasil. E-mail: nicilanycosta@gmail.com Orcid:0009-0009-7264-233X

⁴ Docente de Cirurgia Estomatognática Básica e Avanzada na Universidad Católica de Cuenca sede Azogues. Cidade Azogues, Av. 16 de Abril y Ernesto Che Guevara. Email: ansaquilo@yahoo.es Orcid: 0000-0002-6089-0389

⁵ Estomaterapeuta pela Universidade Estadual do Amazonas. Amazonas-Manaus, Brasil. E-mail: rudyenfermeiro@gmail.com Orcid:0009-0003-3421-8892

⁶ Especialista em Hematologia e Banco de Sangue pela Unyleya Editora e Cursos. Brasília-DF, Brasil. E-mail: raimundoncjunior@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0009-0007-6225-4777>

⁷ Pós-Graduada em Auditoria Hospitalar pela Unopar. Patos. Paraíba. Brasil. E-mail: rimaellvito@gmail.com

⁸ Mestra em Saúde Coletiva pela Universidade Estadual de Feira de Santana. Feira de Santana-BA. E-mail: betesjlopes@gmail.com

⁹ Graduação em Medicina na UNINOVAFAP. Docente do Departamento de Medicina Comunitária da UFPI. E-mail: mariliasantos1001@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5621-4508>

¹⁰ Doutoranda em Desenvolvimento Territorial e meio ambiente pela Universidade de Araraquara- Uniara. Araraquara-SP, Brasil. E-mail: Loide.seles23@hotmail.com Orcid:0009-0009-7996-4120

RESUMO

Nos serviços de saúde, o feedback organizacional pode aproximar a avaliação de desempenho das necessidades de aprendizagem e qualificação dos processos de trabalho, desde que seja conduzido de maneira dialógica e formativa. Este capítulo objetivou analisar o feedback organizacional como instrumento de gestão para o fortalecimento do desenvolvimento profissional em saúde. Realizou-se uma revisão narrativa da literatura, de abordagem qualitativa e caráter exploratório-descritivo, mediante buscas efetuadas em junho de 2026 na BVS, SciELO, PubMed/MEDLINE e Google Acadêmico. Foram consideradas publicações de 2019 a 2026, em português, inglês e espanhol, selecionadas a partir de descritores relacionados ao feedback, à gestão de pessoas, ao desenvolvimento profissional, à avaliação de desempenho e aos serviços de saúde. Sete publicações constituíram o material analisado. Os resultados demonstraram que o feedback favorece a identificação de competências que necessitam de aprimoramento, a definição de ações educativas e o acompanhamento do desempenho, especialmente quando fundamentado



em indicadores confiáveis, comunicação respeitosa, confidencialidade e participação dos trabalhadores. Também foram identificadas limitações relacionadas ao uso punitivo das informações, à baixa periodicidade das devolutivas, ao despreparo dos avaliadores e às condições institucionais de trabalho. Conclui-se que o feedback contribui para a gestão estratégica em saúde quando integrado à educação permanente, ao planejamento institucional e à construção compartilhada de planos de melhoria, possibilitando alinhar o desenvolvimento das equipes às necessidades assistenciais e organizacionais.

Palavras-chave: Feedback Formativo; Gestão de Recursos Humanos; Desenvolvimento de Pessoal; Avaliação de Desempenho Profissional; Serviços de Saúde.

ABSTRACT

In health services, organizational feedback can align performance assessment with learning needs and the refinement of work processes, provided it is conducted in a dialogic and formative manner. This chapter aimed to analyze organizational feedback as a management tool for strengthening professional development in the health sector. A narrative literature review with a qualitative approach and an exploratory-descriptive nature was conducted, based on searches performed in June 2026 across BVS, SciELO, PubMed/MEDLINE, and Google Scholar. Publications from 2019 to 2026 in Portuguese, English, and Spanish were considered, selected using keywords related to feedback, people management, professional development, performance assessment, and health services. Seven publications constituted the material analyzed. The results demonstrated that feedback facilitates the identification of competencies requiring improvement, the definition of educational actions, and performance monitoring—especially when grounded in reliable indicators, respectful communication, confidentiality, and worker participation. Limitations were also identified regarding the punitive use of information, infrequent feedback sessions, evaluators' lack of preparedness, and institutional working conditions. It is concluded that feedback contributes to strategic health management when integrated with continuing education, institutional planning, and the collaborative creation of improvement plans, thereby enabling the alignment of team development with care and organizational needs.

Keywords: Formative Feedback; Human Resource Management; Staff Development; Professional Performance Assessment; Health Services.

1. INTRODUÇÃO

Os serviços de saúde estão inseridos em contextos organizacionais marcados pela complexidade assistencial, pela interdependência entre diferentes categorias profissionais e pela necessidade de adaptação contínua dos processos de trabalho, circunstâncias que exigem modelos de gestão capazes de conciliar desempenho, autonomia e aprendizagem. Nesse cenário, o *feedback* organizacional assume relevância por aproximar as diretrizes



institucionais das práticas desenvolvidas cotidianamente pelas equipes, favorecendo a orientação do trabalho e a qualificação profissional vinculada às necessidades dos serviços (Anell, 2024; Nascimento *et al.*, 2025).

No campo da gestão de pessoas, o *feedback* pode ser compreendido como um processo estruturado de comunicação por meio do qual são apresentadas informações sobre condutas, atividades e responsabilidades profissionais, com a finalidade de alinhar expectativas e orientar possíveis adequações. Seu emprego ultrapassa a avaliação formal de desempenho, pois incorpora diálogo, acompanhamento e corresponsabilidade entre gestores e trabalhadores, convertendo a devolutiva em componente permanente das relações organizacionais e do desenvolvimento das competências requeridas pelo trabalho (Laureano; Monte; Gomes, 2025; Pytel, 2026).

Nas organizações de saúde, o *feedback* também se relaciona ao monitoramento de processos assistenciais e indicadores de qualidade, podendo ser direcionado a profissionais, equipes ou setores. As informações produzidas permitem reconhecer diferenças entre a prática realizada, as metas institucionais e os padrões de cuidado, iniciando um ciclo constituído por análise dos dados, reflexão sobre o trabalho, definição de ajustes e acompanhamento das ações, no qual a devolutiva adquire finalidade educativa e orientadora, além de sua função gerencial (Ali *et al.*, 2025).

A gestão do desempenho em saúde envolve a coleta sistemática de informações referentes a recursos, atividades, processos e resultados, mas sua contribuição depende da maneira como esses dados são utilizados e comunicados aos profissionais. Uma abordagem formativa transforma os indicadores em elementos para aprendizagem e planejamento local, enquanto o uso exclusivamente controlador pode restringir a autonomia e afastar os trabalhadores dos objetivos institucionais, razão pela qual o *feedback* deve favorecer a interpretação contextualizada e a construção compartilhada de alternativas (Anell, 2024).

O desenvolvimento profissional não se limita à participação em cursos ou às avaliações realizadas em períodos predeterminados, uma vez que também ocorre durante a execução das atividades e diante das situações concretas encontradas no ambiente de trabalho. Quando incorporado à rotina, o *feedback* permite relacionar decisões, comportamentos e consequências, oferecendo parâmetros para a autocorreção e para o

aperfeiçoamento das práticas, sem substituir a autonomia do trabalhador ou estabelecer dependência permanente em relação ao gestor (Pytel, 2026; Laureano; Monte; Gomes, 2025).

A qualidade da devolutiva está associada à clareza da mensagem, à proximidade temporal com a situação observada, à especificidade das orientações e à credibilidade de quem comunica. O conteúdo precisa concentrar-se em comportamentos, processos e possibilidades de melhoria, afastando-se de julgamentos sobre características pessoais, enquanto a escolha entre comunicação verbal, escrita, individual, coletiva ou mediada por recursos digitais deve considerar o objetivo, o contexto de trabalho e as necessidades dos destinatários (Ali *et al.*, 2025; Pytel, 2026).

A institucionalização do *feedback* requer uma cultura organizacional sustentada pela confiança, pela escuta e pela possibilidade de comunicação entre diferentes níveis hierárquicos. Devolutivas unilaterais, imprecisas ou utilizadas apenas para apontar falhas podem provocar reações defensivas e reduzir a participação, ao passo que interações dialógicas permitem esclarecer condições de trabalho, negociar expectativas e reconhecer contribuições, atribuindo aos gestores responsabilidade direta pela criação de um ambiente no qual oferecer e receber *feedback* constitua uma prática legítima (Pytel, 2026; Laureano; Monte; Gomes, 2025).

No setor saúde, as práticas de gestão precisam considerar que o desempenho profissional é influenciado pelas condições concretas em que o cuidado é produzido. Insuficiência de recursos, sobrecarga, infraestrutura inadequada, restrição da autonomia, fragilidade do apoio administrativo e poucas oportunidades de desenvolvimento podem comprometer a satisfação e a atuação das equipes, de modo que o feedback não deve desconsiderar fatores institucionais nem atribuir exclusivamente ao trabalhador problemas decorrentes da própria organização dos serviços (Aguiar *et al.*, 2025).

A construção de ambientes de trabalho saudáveis pressupõe colaboração entre gestores e trabalhadores, análise das dificuldades presentes na rotina e planejamento de medidas compatíveis com as necessidades das equipes. Nessa perspectiva, processos de avaliação com caráter reflexivo e formativo podem ampliar os espaços de diálogo e contribuir para a identificação de prioridades, desde que sejam acompanhados por apoio institucional, participação nas decisões e devolutivas capazes de explicar o

encaminhamento conferido às demandas apresentadas pelos profissionais (Aguiar *et al.*, 2025).

A articulação entre gestão do trabalho e educação permanente amplia o alcance formativo do *feedback*, pois permite que as necessidades reconhecidas no cotidiano sejam convertidas em oportunidades de aprendizagem. A educação permanente fundamenta-se na problematização das práticas e na integração entre gestão, atenção e formação, favorecendo o desenvolvimento de competências críticas, colaborativas e interprofissionais, enquanto a gestão do trabalho organiza condições para que os conhecimentos construídos sejam incorporados aos processos assistenciais e administrativos (Nascimento *et al.*, 2025).

Quando associado à educação permanente, o *feedback* pode subsidiar a identificação de necessidades profissionais, a definição de metas e a elaboração de planos de desenvolvimento relacionados aos problemas dos serviços. Essa integração impede que a devolutiva termine na simples comunicação de uma avaliação, pois acrescenta possibilidades de orientação, consulta, capacitação e acompanhamento das mudanças propostas, respeitando as particularidades das equipes e vinculando o aprimoramento individual à melhoria do trabalho coletivo (Ali *et al.*, 2025; Nascimento *et al.*, 2025).

A justificativa para abordar essa temática decorre da necessidade de qualificar a utilização do *feedback* em instituições nas quais coexistem metas assistenciais, responsabilidades éticas, autonomia técnica e elevada pressão por resultados. Embora a devolutiva seja empregada em diferentes modalidades de avaliação, sua efetividade pode ser limitada por barreiras comunicacionais, ausência de confiança, incompatibilidade com os fluxos de trabalho e predomínio de modelos coercitivos, o que sustenta a necessidade de compreendê-la como instrumento contínuo de gestão e formação (Ali *et al.*, 2025; Anell, 2024).

O problema de pesquisa concentra-se na insuficiente compreensão sobre como o *feedback* organizacional pode ser estruturado nos serviços de saúde para orientar o desempenho e fortalecer o desenvolvimento profissional sem assumir caráter exclusivamente punitivo, burocrático ou controlador. A questão envolve transformar indicadores, observações gerenciais e percepções das equipes em devolutivas claras, oportunas e dialógicas, articuladas às necessidades formativas e às condições

institucionais que interferem na realização do trabalho em saúde. Diante dessa delimitação, o estudo tem como objetivo geral analisar o feedback organizacional como instrumento de gestão para o fortalecimento do desenvolvimento profissional em saúde.

2. METODOLOGIA

Trata-se de uma revisão narrativa da literatura, de abordagem qualitativa e caráter exploratório-descritivo, esse delineamento foi escolhido por possibilitar a integração de produções científicas com diferentes abordagens metodológicas, permitindo examinar fundamentos conceituais, formas de aplicação, condições institucionais, limitações e contribuições do feedback para a gestão do desempenho e a aprendizagem desenvolvida no ambiente de trabalho.

A busca bibliográfica foi realizada em Junho de 2026 na Biblioteca Virtual em Saúde (BVS), na *Scientific Electronic Library Online* (SciELO) e na PubMed/MEDLINE, com consulta complementar ao Google Acadêmico. O recorte temporal compreendeu publicações entre 2019 e 2026, nos idiomas português, inglês e espanhol. Foram utilizados cinco descritores: Feedback Formativo; Gestão de Recursos Humanos; Desenvolvimento de Pessoal; Avaliação de Desempenho Profissional e Serviços de Saúde, combinados pelos operadores booleanos AND e OR. A expressão livre “feedback organizacional” também foi empregada para ampliar a recuperação de publicações diretamente relacionadas ao objeto investigado.

As estratégias de busca foram constituídas pelas combinações: “*Feedback Formativo*” AND “*Gestão de Recursos Humanos*” AND “*Serviços de Saúde*”; “*Feedback Formativo*” AND “*Desenvolvimento de Pessoal*” AND “*Serviços de Saúde*”; e “*Avaliação de Desempenho Profissional*” AND “*Desenvolvimento de Pessoal*” AND “*Serviços de Saúde*”. Nas fontes internacionais, foram utilizados os correspondentes em inglês: “*Formative Feedback*”, “*Personnel Management*”, “*Staff Development*”, “*Employee Performance Appraisal*” e “*Health Services*”. As combinações foram ajustadas às particularidades de indexação de cada fonte consultada, preservando a relação entre feedback, gestão do trabalho e desenvolvimento profissional.

Foram incluídos artigos científicos, revisões, ensaios teóricos e documentos técnico-institucionais disponíveis integralmente, que se relacionados ao objetivo do estudo, e a problemática. Foram excluídas publicações duplicadas, resumos sem texto completo, materiais comerciais, notícias, estudos sem relação a temática e fora do período estabelecido.

A seleção ocorreu mediante leitura dos títulos, resumos e textos completos, considerando a correspondência entre o conteúdo das publicações e o objetivo do capítulo. Ao final, seis produções atenderam aos critérios estabelecidos e constituíram o material utilizado na construção da discussão. De cada publicação foram extraídas informações referentes à autoria, ao ano, título do estudo, objetivo e principais achados.

O tratamento do material foi realizado por leitura exploratória, analítica e comparativa, com identificação de aproximações, diferenças e relações entre as concepções apresentadas. A interpretação considerou a utilização do feedback na orientação do desempenho, sua articulação com a educação permanente, as condições necessárias para a comunicação dialógica e a influência do contexto institucional sobre o trabalho das equipes. A síntese foi construída de forma descritiva e crítica, relacionando as contribuições das publicações ao objetivo proposto, sem realização de tratamento estatístico.

Por utilizar exclusivamente publicações científicas e documentos de acesso público, sem participação direta de seres humanos ou acesso a informações pessoais, não houve necessidade de submissão ao Comitê de Ética em Pesquisa, conforme as disposições da Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde. Foram preservadas a autoria das produções consultadas, a fidelidade às ideias originais e a indicação das fontes conforme as normas de citação e referência adotadas no capítulo.

Como limitações metodológicas, reconhecem-se o caráter não exaustivo da revisão narrativa, a heterogeneidade dos delineamentos incluídos e a possibilidade de influência interpretativa durante a seleção e a síntese do conteúdo. A delimitação temporal, linguística e temática também pode ter restringido o acesso a produções relevantes, enquanto a ausência de avaliação formal da qualidade metodológica impede estabelecer o nível de confiabilidade de cada publicação. Assim, os resultados deverão

ser compreendidos como uma análise teórica e contextual, e não como uma síntese sistemática de todas as pesquisas disponíveis.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A leitura integral das oito publicações disponibilizadas resultou na inclusão de sete textos diretamente relacionados à avaliação de desempenho, devolutiva de indicadores, desenvolvimento de competências, confiança organizacional e qualificação profissional no setor saúde. Uma publicação foi excluída por abordar o feedback contínuo em duas empresas sem atuação delimitada na área da saúde. O corpus final reuniu pesquisas qualitativas, transversais, experimentais, levantamento com gestores e revisão realista, permitindo examinar dimensões individuais, coletivas e institucionais da devolutiva profissional. De cada publicação foram extraídos autoria, ano, título, objetivo e principais achados, conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Caracterização das publicações incluídas na revisão

AUTORIA/ANO	TÍTULO	OBJETIVO	PRINCIPAIS ACHADOS
Cardoso et al. (2020)	Avaliação de desempenho: percepção de profissionais da saúde em uma instituição hospitalar pública	Compreender a percepção de profissionais da saúde sobre o processo de avaliação de desempenho.	A privacidade, a confidencialidade, o instrumento, a periodicidade e a preparação para a entrevista interferiram na avaliação. Os participantes valorizaram o reconhecimento das potencialidades, embora tenham relatado dificuldades relacionadas ao preparo dos avaliadores, ao tempo para diálogo e ao caráter vertical da avaliação.
Rapin et al. (2022)	How does nursing-sensitive indicator feedback with nursing or interprofessional teams work and shape nursing performance improvement	Elaborar uma explicação sobre o funcionamento do feedback de indicadores sensíveis à	A revisão incluiu 23 documentos e formulou três hipóteses distribuídas em 12 configurações. O envolvimento das equipes na escolha dos indicadores, a



	systems? A rapid realist review	enfermagem em diferentes contextos e sua influência nos sistemas de melhoria do desempenho.	apresentação compreensível dos dados, a mediação de profissionais respeitados e a elaboração compartilhada de planos favoreceram a mobilização para mudanças.
Emam et al. (2024)	Leaders development program by 360 degree feedback: reflection on head nurses' leadership practices	Avaliar o efeito de um programa de desenvolvimento de liderança baseado em feedback de 360 graus sobre as práticas de enfermeiros-chefes.	O grupo submetido à intervenção apresentou aumento do conhecimento sobre liderança de 25,1 para 93,0 pontos, mantendo 83,2 no seguimento. As avaliações realizadas pelos próprios participantes, supervisores e enfermeiros da equipe também registraram melhora significativa das práticas de liderança.
Shaw et al. (2019)	Attitudes of health professionals to using routinely collected clinical data for performance feedback and personalised professional development	Conhecer as atitudes de profissionais de saúde, informática em saúde e tecnologia da informação sobre o uso de dados de prontuários eletrônicos para feedback e desenvolvimento profissional.	Foram identificados entusiasmo pelo uso formativo dos dados, interesse em comparação entre pares e aprendizagem colaborativa. Permaneceram preocupações com utilização punitiva, acesso, privacidade, atribuição individual do desempenho, representação da complexidade clínica e limitações dos sistemas.
Soares et al. (2019)	Avaliação de desempenho por competências em enfermeiros hospitalares	Avaliar a frequência das competências profissionais de enfermeiros hospitalares, discutindo aquelas com maior e menor frequência.	Comprometimento com pontualidade, carga horária e diretrizes éticas recebeu as maiores frequências. Comunicação com a administração hospitalar e participação ou aplicação de pesquisas obtiveram menores frequências, indicando lacunas passíveis de intervenções educativas.
Cirino et al. (2023)	Avaliação de desempenho de enfermeiros por competência profissional	Analisar a avaliação de desempenho do enfermeiro por	Profissionalismo e Comunicação alcançaram classificações mais favoráveis. Processo de Enfermagem,

		competência profissional.	Resolução de Problemas e Gerenciamento permaneceram em classificações inferiores, demandando intervenções direcionadas e ações de educação permanente.
Van Elten e Van der Kolk (2025)	Performance management, metric quality, and trust: survey evidence from healthcare organizations	Examinar o impacto da gestão do desempenho e da qualidade das métricas sobre a confiança e o desempenho em organizações de saúde.	Entre 152 gestores intermediários, a gestão do desempenho somente apresentou associação positiva com a confiança quando acompanhada de métricas precisas, sensíveis e verificáveis. A confiança relacionou-se positivamente ao desempenho das unidades, enquanto controles de ação e culturais também se associaram à confiança interpessoal.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2026.

A caracterização exposta na Tabela 1 permite inferir que a avaliação de desempenho assume papel gerencial quando subsidia decisões relativas ao acompanhamento e à qualificação profissional. Cardoso *et al.* (2020) conceberam essa prática como uma construção dialógica, articulada à escuta, à reflexão e às condições concretas de trabalho. Soares *et al.* (2019), por sua vez, aplicaram um instrumento estruturado para identificar competências exercidas com maior ou menor regularidade. Essas perspectivas se complementam, uma vez que a mensuração aponta demandas específicas, enquanto o diálogo entre gestor e trabalhador situa os resultados e impede que a avaliação se reduza ao mero atendimento de uma exigência burocrática.

Por desempenhar função diagnóstica, a avaliação deve levar em conta que as necessidades de capacitação variam entre instituições e equipes. Soares *et al.* (2019) registraram menor frequência de comunicação com o pessoal administrativo e de participação em pesquisas ou de aplicação de seus achados, ao passo que pontualidade e compromisso ético obtiveram notas superiores. Em outro cenário hospitalar, Cirino *et al.* (2023) apontaram avaliações menos favoráveis no Processo de Enfermagem, na

Resolução de Problemas e no Gerenciamento, apesar do melhor desempenho em Profissionalismo e Comunicação. A convergência reside na utilidade do diagnóstico, e não na uniformidade das fragilidades identificadas em cada serviço.

As variações entre os perfis avaliados tornam imprescindível a transição do diagnóstico para a intervenção educativa. Soares *et al.* (2019) recomendaram treinamentos acessíveis a diferentes turnos e níveis hierárquicos, com foco na comunicação administrativa, na produção científica e na aplicação do conhecimento no trabalho. Cirino *et al.* (2023) direcionaram a necessidade de educação permanente às competências assistenciais e gerenciais que apresentaram notas inferiores. Assim, a devolutiva não deve se limitar à apresentação das pontuações, mas servir de subsídio para a definição de objetivos de aprendizagem, de responsabilidades, de estratégias de capacitação e de critérios de reavaliação compatíveis com as demandas observadas na prática profissional.

Todavia, a transformação das fragilidades em objetivos de aprendizagem depende da forma como os resultados são comunicados. Shaw *et al.* (2019) verificaram interesse dos profissionais em empregar dados clínicos para reflexão, atualização e aprendizagem colaborativa, concomitante a resistência ao uso dessas informações para punição ou progressão funcional. Cardoso *et al.* (2020) observaram que a motivação relacionou-se ao acompanhamento das oportunidades de melhoria e ao reconhecimento das potencialidades do trabalhador, embora a falta de tempo e de preparo restringisse o diálogo. Em ambos os contextos, o valor educativo da devolutiva esteve condicionado à sua finalidade formativa e ao afastamento de práticas meramente fiscalizadoras.

Para que essa finalidade formativa seja percebida pelos trabalhadores, a instituição precisa garantir condições que promovam confiança e participação. Cardoso *et al.* (2020) relataram interrupções e ausência de espaço físico específico para as entrevistas, apesar dos esforços para preservar privacidade e confidencialidade. Shaw *et al.* (2019) acrescentaram preocupações relativas ao acesso aos dados clínicos, aos propósitos de sua utilização e às possíveis repercussões na carreira. Portanto, sigilo, transparência e definição clara de responsabilidades influenciam a disposição dos profissionais para discutir limitações, reconhecer dificuldades e colaborar na elaboração de medidas voltadas ao próprio aperfeiçoamento.

A confiança, entretanto, não decorre apenas da confidencialidade; ela também depende da credibilidade das informações apresentadas. Van Elten e Van der Kolk (2025) constataram que a gestão do desempenho associou-se positivamente à confiança quando os indicadores foram percebidos como precisos, sensíveis às atividades e verificáveis. Cardoso *et al.* (2020) ponderaram que nem toda dimensão profissional se presta à conversão em medidas objetivas, dado que a avaliação envolve interpretações e experiências próprias do trabalho. Dessa relação, entende-se que métricas tecnicamente consistentes precisam ser acompanhadas de análise contextual e diálogo para evitar conclusões incompletas sobre o desempenho.

Mesmo quando as métricas são confiáveis, sua utilidade depende da capacidade institucional de transformar dados em informações compreensíveis para as equipes. Shaw *et al.* (2019) verificaram que os registros eletrônicos continuavam subutilizados como ferramenta de feedback e desenvolvimento individual, apesar do interesse manifestado pelos profissionais. Dificuldades de acesso, limitações tecnológicas e incapacidade de abarcar toda a complexidade clínica reduziram sua aplicabilidade, sobretudo em contextos de cuidado coletivo. Rapin *et al.* (2022) acrescentaram que os indicadores só mobilizam os trabalhadores quando têm significado clínico e correspondem às atribuições, aos recursos e às condições concretas da equipe.

Diante dessas restrições, a participação dos profissionais na seleção e na interpretação dos indicadores revela-se necessária para aproximar os dados da realidade assistencial. Rapin *et al.* (2022) relacionaram o engajamento à escolha compartilhada de metas, medidas e formas de comunicação, pois esse processo favorece a correspondência entre resultados e funções desempenhadas. Shaw *et al.* (2019) utilizaram oficinas de codesign para debater apresentação, acesso, comparação entre pares e vinculação dos dados às atividades educativas. Assim, sistemas concebidos sem a participação de seus destinatários podem gerar informações disponíveis, porém pouco aplicáveis à aprendizagem e à mudança de práticas.

Após a definição compartilhada dos indicadores, a periodicidade da devolutiva passa a influir na atualidade e na utilidade das informações. Cardoso *et al.* (2020) descreveram entrevistas realizadas, em geral, uma vez por ano, frequência que pode privilegiar eventos recentes e dissociar a avaliação da trajetória profissional. Rapin *et al.*

(2022) registraram que atrasos tornam os resultados pouco representativos da prática vigente, mas advertiram que comunicações excessivamente frequentes podem provocar fadiga e perda do significado clínico. A continuidade, portanto, não implica na repetição indiscriminada de reuniões, mas no acompanhamento oportuno das metas, das mudanças alcançadas e das dificuldades persistentes no trabalho.

A regularidade da devolutiva só favorece o desenvolvimento quando acompanhada de mediação capaz de converter indicadores em decisões. Rapin *et al.* (2022) atribuíram ao gestor ou a um profissional respeitado pela equipe a responsabilidade de conferir significado clínico aos dados, incorporar informações complementares e reafirmar a finalidade não punitiva do acompanhamento. Conversas aprofundadas possibilitam identificar problemas, negociar interpretações e construir compromisso em torno de um plano de melhoria. Em sentido oposto, metas impostas podem provocar distanciamento quando conflitam com a autonomia profissional, com prioridades assistenciais ou com os recursos disponíveis para sua execução.

Quando essa mediação integra um programa com objetivos e acompanhamento definidos, seus efeitos podem alcançar distintas dimensões do desempenho. Emam *et al.* (2024) observaram que, após seis semanas de intervenção baseada em feedback de 360 graus, o conhecimento dos enfermeiros-chefes elevou-se de 25,1 para 93,0 pontos, mantendo-se em 83,2 no seguimento. As avaliações dos supervisores subiram de 61,5 para 91,0, enquanto as pontuações atribuídas pelos enfermeiros da equipe aumentaram de 44,3 para 86,7. A aproximação entre a autoavaliação e as avaliações externas evidenciou mudança percebida por distintos participantes do ambiente profissional.

Os achados de Emam *et al.* (2024) ajudam a explicar por que a aplicação isolada de um instrumento não garante desenvolvimento profissional, uma vez que o programa estudado articulou treinamento, devolutivas provenientes de diferentes posições hierárquicas e acompanhamento posterior. Em contraste, Cardoso *et al.* (2020) identificaram limitações de tempo, preparo e participação em uma avaliação predominantemente anual. Embora os contextos e delineamentos sejam diversos, a comparação indica que os efeitos da devolutiva dependem de objetivos educativos, do preparo dos envolvidos e da continuidade após a entrevista, não apenas da formalização institucional da avaliação.

Dessa articulação, conclui-se que o *feedback* organizacional fortalece o desenvolvimento profissional quando integra diagnóstico de competências, comunicação respeitosa, indicadores confiáveis, participação da equipe e planejamento educativo. Rapin *et al.* (2022) demonstraram a relevância da mediação, da negociação e da elaboração compartilhada de planos de melhoria. Emam *et al.* (2024) confirmaram a possibilidade de alterar conhecimentos e práticas por meio de um programa estruturado, enquanto Van Elten e Van der Kolk (2025) associaram a qualidade das métricas à confiança e ao desempenho. A efetividade dessa prática depende, portanto, de condições institucionais que preservem autonomia, confidencialidade e participação profissional.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo estabelecido foi alcançado ao reconhecer que o valor gerencial do feedback reside na sua capacidade de converter percepções sobre o trabalho em compromissos institucionais de aprimoramento. Sua eficácia não resulta apenas do instrumento empregado, mas da incorporação das devolutivas em uma política que articule desempenho, aprendizagem e necessidades dos serviços. Sob essa ótica, o feedback passa a ser um mecanismo de governança das relações profissionais, apto a promover responsabilização coletiva sem reduzir o trabalhador a pontuações ou julgamentos isolados.

A relevância do capítulo para a gestão estratégica em saúde está na transição de uma avaliação corretiva para uma lógica de aprendizagem organizacional. As informações geradas podem orientar investimentos em qualificação, subsidiar a reorganização de processos e evidenciar demandas que extrapolam a esfera individual. Esse entendimento impede atribuir ao profissional problemas decorrentes de limitações estruturais, fluxos inadequados ou falta de apoio institucional, permitindo que o desenvolvimento das equipes seja tratado como responsabilidade compartilhada entre trabalhadores, lideranças e organização.

No plano prático, recomenda-se que as necessidades identificadas nas devolutivas sejam incorporadas ao planejamento institucional, com responsabilidades e prazos compatíveis à capacidade de cada serviço. A gestão também deve avaliar se as



intervenções implementadas geraram alterações no trabalho, evitando que os registros permaneçam apenas arquivados. Dessa forma, a devolutiva integra um ciclo decisório em que o desempenho profissional contribui para revisar prioridades, aprimorar processos e orientar a alocação de recursos para formação em serviço.

As limitações dizem respeito ao número reduzido de publicações, à predominância de investigações hospitalares e de enfermagem e à heterogeneidade metodológica, o que limita a generalização das conclusões para outros contextos. Pesquisas futuras poderão analisar essa prática na Atenção Primária à Saúde, em equipes multiprofissionais e em distintos modelos de gestão, por meio de delineamentos longitudinais. Recomenda-se também explorar sua relação com a permanência dos trabalhadores, o clima organizacional, a segurança assistencial e a capacidade de resposta dos serviços.

REFERÊNCIAS

ALI, Mariam P. *et al.* Reporting feedback on healthcare outcomes to improve quality in care: a scoping review. **Implementation Science**, [S. l.], v. 20, n. 1, art. 14, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13012-025-01424-9>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/40133946/>

AGUIAR, Ricardo Saraiva *et al.* Promoção de ambientes de trabalho saudáveis na Atenção Primária à Saúde: o ponto de vista dos profissionais. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, [S. l.], v. 50, e19, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1590/2317-6369/21624pt2025v50e19>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/mFhNF84v3PFvrdMtDpjNxvK/?lang=pt>

ANELL, Anders. Reconsidering performance management to support innovative changes in health care services. **Journal of Health Organization and Management**, [S. l.], v. 38, n. 9, p. 125-142, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1108/JHOM-12-2022-0379>. Disponível em: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/38546186/>

CIRINO, Maira Queiroz Cazarin *et al.* Avaliação de desempenho de enfermeiros por competência profissional. **Revista Família, Ciclos de Vida e Saúde no Contexto Social**, Uberaba, v. 11, n. 3, e6603, 2023. DOI: <https://doi.org/10.18554/refacs.v11i3.6603>. Disponível em: <https://seer.uftm.edu.br/revistaelectronica/index.php/refacs/article/view/6603>

CARDOSO, Adriana Serdote Freitas *et al.* Avaliação de desempenho: percepção de profissionais da saúde em uma instituição hospitalar pública. **Revista de Enfermagem**



da UFSM, Santa Maria, v. 10, e39, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5902/2179769237060>. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/reufsm/article/view/37060>

COSTA, Ana Carolina Alves; AGNHOLETO, Melissa Beatriz Borges; SILVA, Marcia da. Gestão de desempenho: como o feedback contínuo impacta na gestão de desempenho das organizações. **Advances in Global Innovation & Technology**, [S. l.], v. 3, n. 4, e34095, 2025. DOI: <https://doi.org/10.29327/2385846.3.4-4>. Disponível em: <https://revista.fateczl.edu.br/index.php/git/article/view/285>

EMAM, Sabrine Mohammed; FAKHRY, Samah Faisal; ABDRABOU, Hanaa Mohamed. Leaders development program by 360 degree feedback: reflection on head nurses' leadership practices. **BMC Nursing**, [S. l.], v. 23, n. 1, art. 772, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12912-024-02395-w>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1186/s12912-024-02395-w>

LAUREANO, Bruno Ramos; MONTE, Felipe de Paula; GOMES, Larissa Camerlengo Dias. O feedback do gestor como estratégia para maximização da produtividade da organização. **ERR01**, [S. l.], v. 10, n. 4, e8279, 2025. DOI: <https://doi.org/10.56238/ERR01v10n4-030>. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/err01/article/view/8279>

NASCIMENTO, João Vitor dos Santos et al. Work management and continuing education to strengthen the healthcare network. In: *Investigação científica na saúde: da teoria à prática*. 2. ed. [S. l.]: **Editora Impacto Científico**, 2025. cap. 26, p. 297-313. DOI: <https://doi.org/10.56238/edimpacto2025.091-026>. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/editoraimpacto/article/view/10652>

PYTEL, Serhii. Cultura de feedback: como criar um ambiente propício ao desenvolvimento. **Desenvolvimento Social: Questões Econômicas e Jurídicas**, [S. l.], n. 14, 2026. DOI: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2026.2.11>. Disponível em: <https://www.eu-scientists.com/index.php/sdel/article/view/639>.

RAPIN, Joachim *et al.* How does nursing-sensitive indicator feedback with nursing or interprofessional teams work and shape nursing performance improvement systems? A rapid realist review. **Systematic Reviews**, [S. l.], v. 11, n. 1, art. 177, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13643-022-02026-y>. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1186/s13643-022-02026-y>

SHAW, Tim *et al.* Attitudes of health professionals to using routinely collected clinical data for performance feedback and personalised professional development. **Medical Journal of Australia**, [S. l.], v. 210, n. S6, p. S17-S21, 2019. DOI: <https://doi.org/10.5694/mja2.50022>. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.5694/mja2.50022>



COMSAÚDE

CONGRESSO MULTIDISCIPLINAR
EM SAÚDE E EVIDÊNCIAS CIENTÍFICAS

SOARES, Mirelle Inácio *et al.* Avaliação de desempenho por competências em enfermeiros hospitalares. **Revista Latino-Americana de Enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 27, e3184, 2019. DOI: <https://doi.org/10.1590/1518-8345.3173.3184>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rlae/a/DTdZTLMcz9scj4W9GpYWwRs/?lang=pt>

VAN ELTEN, Hilco J.; VAN DER KOLK, Berend. Performance management, metric quality, and trust: survey evidence from healthcare organizations. **The British Accounting Review**, [S. l.], v. 57, n. 6, art. 101511, 2025. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bar.2024.101511>. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0890838924002919?via%3Dihub>



Instagram:
@congressocomsaude



Editora:
Editora Cognitus



Revista:
Cognitus Interdisciplinary
Journal (ISSN: 3085-6124)