

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS - UFAL**  
**CAMPUS ARAPIRACA**  
**ADMINISTRAÇÃO - BACHARELADO**

**JAYANNE ANDRESSA DOS SANTOS LIMA**

**A PRÁTICA DO FEEDBACK NAS EMPRESAS JUNIORES: ESTUDO DE CASO  
DA “CONSULTI JÚNIOR” DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS - CAMPUS ARAPIRACA/AL**

**ARAPIRACA**  
**2020**

Jayanne Andressa dos Santos Lima

A prática do *feedback* nas Empresas Juniores: estudo de caso da “Consulti Júnior”  
do curso de Administração da Universidade Federal de Alagoas - *campus*  
Arapiraca / AL

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Universidade Federal de  
Alagoas – UFAL, campus Arapiraca como  
exigência parcial para obtenção do Título  
de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dr.<sup>a</sup> Maria Amélia  
Jundurian Corá

Arapiraca  
2020

Universidade Federal de Alagoas – UFAL  
Biblioteca Campus Arapiraca - BCA  
Bibliotecário Responsável: Nestor Antonio Alves Junior  
CRB - 4 / 1557

L732p Lima, Jayanne Andressa dos Santos

A prática do *feedback* nas Empresas Júniores: estudo de caso da “Consulti Júnior” do curso de Administração da Universidade Federal de Alagoas - *campus* Arapiraca / AL / Jayanne Andressa dos Santos Lima. – Arapiraca, 2020.

45 f.

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC [Graduação] – Curso de Administração - Bacharelado, Universidade Federal de Alagoas – UFAL, Campus Arapiraca, Arapiraca, 2020.

Orientadora: Profa. Dr.<sup>a</sup> Maria Amélia Jundurian Corá.

Bibliografia: p. 40-43.

Apêndice: p. 44-45.

1. Movimento Empresa Júnior - *Feedback*. 2. Liderança. 3. Comunicação. I. Corá, Maria Amélia Jundurian. II. Título.

CDU 658

Jayanne Andressa dos Santos Lima

A prática do *feedback* nas Empresas Juniores: estudo de caso da “Consulti Júnior”  
do curso de Administração da Universidade Federal de Alagoas - *campus*  
Arapiraca / AL

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado à Universidade Federal de  
Alagoas – UFAL, campus Arapiraca como  
exigência parcial para obtenção do Título  
de Bacharel em Administração.

Data de Aprovação: 14 de maio de 2020.

**Banca Examinadora**



---

Profa. Dr.ª Maria Amélia Jundurian Corá  
Universidade Federal de Alagoas – UFAL  
Campus de Arapiraca  
(Orientadora)



---

Prof. Me. Adriano César Rosa da Costa  
Universidade Federal de Alagoas – UFAL  
Campus de Arapiraca  
(Examinador)



---

Profa. Dr.ª Ademária Aparecida de Souza  
Universidade Federal de Alagoas – UFAL  
Campus de Arapiraca  
(Examinadora)

Dedico este trabalho primeiramente à Deus, minha família que me apoiou em todos os momentos até aqui e a todos os meus amigos e professores que contribuíram para essa realização.

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar agradeço a Deus por ter me permitido chegar até aqui e por ter me dado graça, força e sabedoria para não desistir em meio às adversidades da vida, mantenho a certeza e a fé de que até aqui, Ele tem me sustentado.

Minha gratidão à minha família, minha mãe, Cristiane, meu padrasto, Danilo, meus irmãos Kaylanne e Daniel. Sem dúvida alguma vocês foram fundamentais nesse processo, sempre me apoiaram em tudo, abdicaram de alguns sonhos para que hoje eu pudesse realizar o meu. Essa realização é de vocês e por vocês.

Agradeço a cada amigo que está comigo desde o início, aos que vibraram comigo desde a minha aprovação até esse momento tão sonhado. Em especial a Joyce e Danilo que sempre me ouviram nos momentos difíceis e me incentivaram a persistir e lutar pelo meu sonho, vocês acompanharam todo esse processo e eu sou extremamente grata. Meu carinho especial aos amigos que fiz durante essa trajetória, principalmente, Kássia e Bianca pela parceria de todos os momentos, vocês fizeram esse período se tornar mais leve e com certeza mais alegre.

Sou muito grata a Consulti Júnior, pelos quase 2 anos de acolhimento, aprendizado, superação, descobertas e tantas experiências maravilhosas. Minha experiência no MEJ foi fundamental para minha formação não apenas enquanto profissional, mas também como pessoa. Hoje tenho uma nova perspectiva e devo boa parte disso a essa EJ maravilhosa. E também a gestão 2020, que me acolheu e me deu todo o suporte necessário para a realização das entrevistas e pesquisas finais.

Agradeço também a cada professor que contribuiu para a minha formação profissional. Especialmente, a professora Amélia, que me recebeu com tanto carinho e dedicação, ela foi fundamental na realização deste trabalho. Sou muito grata por todo suporte, paciência e dedicação nessa fase tão importante.

A cada um de vocês, minha sincera gratidão, carinho e respeito. Encerro esse ciclo com muita alegria no coração. Muito obrigada!

“Todos nós agimos conforme a confiança que temos em algo. Se você confia em algo, você se move”.

Leandro Moreira

## RESUMO

Hoje em dia, os líderes atuam como agentes de transformação nas organizações. Essa mudança de atitude, só é possível através de uma comunicação presente no dia-a-dia organizacional. O uso do feedback como uma ferramenta de gestão, tem sido cada vez mais frequente nas empresas. As Empresas Juniores funcionam como o laboratório dos estudantes, fazendo com que eles cheguem ao mercado de trabalho com uma postura profissional e um olhar inovador. O *feedback* é presente nas pequenas atividades do cotidiano dos juniores, pois estimular essa troca de ideias permite que cada júnior, enquanto líderes que são, busquem as devidas ações para alcançar suas metas, além de ser uma troca mútua de aprendizado. O objetivo dessa pesquisa é compreender como a prática do feedback ocorre entre os líderes e liderados que integram a empresa júnior do curso de administração da UFAL - Arapiraca. Como metodologia utilizou-se um estudo de caso na empresa júnior (Consulti Júnior) do curso de administração da Universidade Federal de Alagoas - campus Arapiraca, realizando entrevistas presenciais gravadas com 5 juniores da gestão 2020. Os resultados evidenciam que a percepção dos juniores, em relação ao *feedback* como uma maneira de evoluir, seja pessoal ou profissionalmente. Eles compreendem que a falta do feedback e de uma comunicação mais efetiva geram grandes problemas na empresa e que se a comunicação estiver bem, a confiança vai existir e consequentemente o desenvolvimento da organização.

**Palavras-chave:** Movimento Empresa Júnior - *Feedback*. Liderança. Comunicação.

## **ABSTRACT**

Today, leaders act as agents of transformation in organizations. This change in attitude is only possible through communication present in the day-to-day organizational life. The use of feedback as a management tool has been increasingly common in companies. Junior companies function as the students' laboratory, making them reach the job market with a professional attitude and an innovative look. Feedback is present in the small daily activities of juniors, as encouraging this exchange of ideas allows each junior, as leaders who are, to seek the appropriate actions to achieve their goals, in addition to being a mutual learning exchange. The objective of this research is to understand how the practice of feedback occurs among the leaders and subordinates who are part of the junior company in the UFAL administration course - Arapiraca. As methodology, a case study was used in the junior company (Consulti Júnior) of the administration course of the Federal University of Alagoas - Arapiraca campus, conducting face-to-face interviews recorded with 5 juniors from the 2020 management. The results show that the perception of juniors in relation to feedback to evolve, either personally or professionally. They understand that the lack of feedback and more effective communication create major problems in the company and that if the communication is well, trust will exist and consequently the development of the organization.

**Keywords:** Junior Company Movement - Feedback. Leadership. Communication.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2	OBJETIVOS	12
1.2.1	Objetivo geral	12
1.2.2	Objetivos específicos	12
1.3	JUSTIFICATIVA DO TEMA	12
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>14</b>
2.1	LIDERANÇA	14
2.1.1	Tipos de Liderança	15
2.2	FEEDBACK	17
2.2.1	A atuação do <i>feedback</i> no desenvolvimento do profissional	18
2.3	MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR (MEJ)	21
2.3.1	Consultoria Empresarial e o MEJ	24
2.3.2	Tipos de liderança no MEJ	25
2.3.3	Consulti Júnior	26
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>28</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E REFLEXÃO DA PESQUISA</b>	<b>29</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES</b>	<b>36</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>40</b>
	<b>APÊNDICE A - Entrevista: Consulti Júnior</b>	<b>44</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Empresas Juniores (EJ), são associações sem fins lucrativos, geridas exclusivamente por estudantes universitários com o intuito de desenvolvê-los profissionalmente e proporcionar o contato com o mercado de trabalho ainda na graduação. Elas podem existir em qualquer curso de graduação, são ligadas a uma instituição de ensino superior que possa fornecer toda a infraestrutura necessária para sua manutenção.

Na Empresa Júnior, os alunos aplicam na prática os conhecimentos adquiridos em sala de aula. Os estudantes prestam serviços e desenvolvem projetos para empresas, entidades e para a sociedade em geral nas suas áreas de atuação, com o auxílio e supervisão de professores (MATOS, 1997).

Muitos autores chegaram ao entendimento de que liderar é o ato de “movimentar” as pessoas, conduzir a equipe a uma determinada direção. A vivência no Movimento Empresa Júnior potencializa o desejo do aluno em questão, pela busca de novas experiências diariamente, para que assim, junto com sua equipe, possa atingir resultados cada vez melhores, mais altos e de mais qualidade.

O intuito do trabalho é conhecer sobre a forma como a liderança que surge no Movimento Empresa Júnior se relaciona com a equipe. Dentre as práticas que o aluno passa a conviver na EJ, trataremos sobre uma das formas de comunicação dos membros, o *feedback*. *Feedback* é uma palavra que tem origem inglesa, do radical *feed*, alimentar e do radical *back*, voltar, ou seja, voltar a alimentar.

No dicionário Michaelis (2020), *feedback* está definido como retorno da informação ou do processo; obtenção de uma resposta. O uso do *feedback* como uma ferramenta de gestão, tem sido cada vez mais freqüente. Veremos de que forma ele funciona para os jovens ainda em formação, mais precisamente, dentro do Movimento Empresa Júnior (MEJ).

## 1.1 PROBLEMAS DA PESQUISA

Considerando que o jovem em formação demanda de um modelo de avaliação que se adapte a sua realidade, essa pergunta busca responder à duas questões:

De que forma a experiência em uma empresa júnior contribui para o conhecimento e a prática do *feedback* na formação profissional de seus membros?

Qual a percepção dos estudantes em relação ao hábito de dar e receber *feedback* no dia-a-dia organizacional?

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Compreender como a prática do *feedback* ocorre entre os líderes e os liderados que integram a empresa júnior do curso de administração da Ufal - *campus* Arapiraca.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Descrever o perfil dos estudantes juniores da Consulti Júnior;
- Discorrer sobre a importância da prática do *feedback* pelas lideranças de uma organização;
- Evidenciar a importância da prática do *feedback* para o desenvolvimento profissional dos estudantes de uma empresa júnior.

## 1.3 JUSTIFICATIVA DO TEMA

A justificativa para a realização desse trabalho se dá inicialmente pela participação da pesquisadora no Movimento Empresa Júnior (MEJ) durante uma parte de sua graduação, lhe despertando o interesse de entender como as experiências adquiridas podem ser um fator de grande influência na formação dos pós-juniores e no seu bom desempenho na gestão de qualquer outra organização em que ele venha a trabalhar, em especial, a cultura de *feedback*, que é uma forte

característica dentro do MEJ, além de ser fundamental para o crescimento e aprimoramento de resultados de qualquer organização.

Além disso, foi notado a necessidade de obter mais conhecimento sobre o MEJ, uma vez que este tema se apresentou útil, entretanto, ainda é pouco explorado no meio acadêmico, os alunos, em sua maioria, ainda não conhecem a diferença que a experiência na EJ faz para a formação acadêmica. Emmendoerfer, Carvalho e Pereira (2008, p. 446) destacam que “a EJ não é um campo muito investigado pelos estudantes de uma Instituição de Ensino Superior. As pesquisas sobre o Movimento Empresa Júnior (MEJ) e sobre as EJ’s são escassas, muitas vezes porque o aluno desconhece essa possibilidade ou pela falta de interesse, que deveria ser incitado na sua formação”.

O termo *feedback* é conhecido nas organizações por ser um processo, por meio do qual líderes e liderados estabelecem relações transparentes e de suma importância para o desenvolvimento pessoal e profissional, e, conseqüentemente, a evolução da organização.

Para a gestão de pessoas, o termo *feedback* consiste em oferecer informações para o funcionário a respeito de seu desempenho, conduta ou ação executada, com o intuito de orientar, reorientar e/ou estimular ações de melhoria (COSTA *et al.*, 2009, p. 115). Deste modo, a participação em empresas juniores tem muito a contribuir para as práticas de gestão dos pós-juniores no mercado de trabalho, visto que, são inteiramente responsáveis pela gestão da empresa durante o período de participação dela.

O trabalho tem por intuito compreender de que forma essa experiência pode contribuir com a formação do universitário e posteriormente no mercado de trabalho.

## 2.REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 LIDERANÇA

No contexto, onde organizações são criadas para atingir metas ou objetivos específicos, entende-se que liderar vai além de se ter o domínio de determinada autoridade, liderar é influenciar a atitude do outro para atingir objetivos, é levar os outros a segui-lo porque representa um referencial, porque o admiram, o respeitam, acreditam que este líder possui conhecimento e competência, capaz de ajudá-lo em seu desempenho.

Para Chiavenato (2006, p. 18-19) a liderança “é essencial em todas as funções da Administração: o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”. Entende-se por liderança a percepção do grupo em relação ao líder, que consegue influenciar, persuadir e argumentar sobre pessoas.

McWhinney (1997) descreve liderança como o mais importante fator singular para atingir soluções. Já Yukl (1998) apud Jacobs e Jaques (1990) descrevem liderança como processo de dar propósito (direção significativa) ao esforço coletivo ao provocar o desejo de despender este esforço para se atingir o objetivo.

O líder atual deve ser dinâmico, empreendedor, ousado, flexível e acima de tudo, que tenha um bom relacionamento com seus colaboradores.

Chiavenato (1994, p. 147) entende que:

A liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Podemos defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação e dirigida através do processo de comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos. “[...] a liderança é um tipo de influencia entre pessoas: [...] na qual uma pessoa age no sentido de provocar o comportamento de uma outra, de maneira intencional.

Os líderes são compreendidos como agentes de mudança, na medida em que seus comportamentos afetam os comportamentos de outros indivíduos. (BASS, 1990 *apud* SILVA, 2006).

O líder atual enfrenta vários desafios, e deve buscar conhecer seus colaboradores e mobilizá-los para que façam mudanças e estejam em constante melhoramento para encarar os novos desafios. Uma liderança despreparada cria

conflitos, desestimula a equipe, instiga jogos de poder e pode levar a empresa à beira de um precipício (PONTES, 2008).

Segundo Hersey e Blanchard (1986, p. 4):

A liderança ocorre sempre que alguém procura influenciar o comportamento de um indivíduo ou de um grupo, qualquer que seja a finalidade. Pode ser exercida visando objetivos pessoais ou objetivos de terceiros, que podem ser coerentes ou não com os objetivos organizacionais.

James (2005) aponta que a liderança é um processo de orientação para que algo aconteça e envolve criar e manter uma visão. Vergara (1999) afirma que liderança está associada a estímulos e incentivos que podem motivar as pessoas para realização da visão e dos objetivos organizacionais.

A teoria da liderança sugere que o comportamento de liderança tenha efeitos profundos em subordinados, inclusive como eles se relacionam com o líder assim como um com o outro (BASS, 1990).

### 2.1.1 Tipos de liderança

Quando falamos em gerenciamento, logo se pensa em coordenar pessoas. E esse é o desafio dos líderes, fazer com que seus liderados façam, é trabalhar, unir os esforços, habilidades e conhecimentos para realização de uma tarefa, de uma meta, que pode ser individual, do grupo ou da organização como um todo.

Líderes influenciam liderados e liderados também influenciam seus líderes, sendo assim o relacionamento entre os membros da equipe também poderá interferir no estilo que o líder adotará para “comandar” a sua equipe.

Podemos observar três tipos básicos de liderança: a autocrática, a democrática e a liberal (KNAPIK, 2007, p. 64 - 65):

**LIDERANÇA AUTOCRÁTICA:** O líder determina as regras, as atividades, os objetivos, os companheiros de trabalho através da seleção com critérios pessoais e também estabelecia as formas de execução da tarefa. O líder tem comportamento dominador e se cerca dos liderados considerados próximos, ou seja, aqueles com os quais se identifica. A atenção dada pelo líder é individual e a avaliação pessoal. O ambiente é de rigidez e controle. Os grupos de trabalho podem apresentar sinais de tensão, frustração e descontentamento.

**LIDERANÇA DEMOCRÁTICA:** Normas, regras, atividades e execução são discutidas e decididas pelo grupo, estimulado pelo líder. O líder fornece apenas orientações e recomendações. As avaliações feitas pelo líder são objetivas, factuais e justificadas. O grupo determina as técnicas de execução das tarefas e sua divisão. Cada membro do grupo tem a liberdade de escolher seus companheiros de trabalho. O líder é participativo no grupo, sugerindo quando solicitado e sempre apresentando alternativas para o grupo escolher, porém dando oportunidade de participação dos outros membros. Os grupos de trabalho tendem a apresentar maior qualidade no seu trabalho e um clima de satisfação, comprometimento e integração.

**LIDERANÇA LIBERAL:** Com completa liberdade individual e grupal. O líder apenas fornece o material de trabalho e só oferece informações quando solicitado. Não participa das atividades ou de suas atribuições. Tudo fica a cargo do grupo com completa falta de participação do líder: divisão de tarefas, escolha de companheiros para trabalhar, entre outros. O líder não avalia e quando solicitado faz comentários aleatórios sobre o grupo.

Há também um novo conceito de liderança que vem sendo muito falado e cada vez mais utilizado. O que denominamos o líder empreendedor. O líder empreendedor é focado em resultados. Atua como um agente de mudanças, levando os seus liderados à ação, esforçando-se por converter os seguidores em líderes de seus processos, em um ciclo contínuo e evolutivo. Para isso, utiliza intensamente e com diligência as ferramentas de comunicação e de *feedback*. (OLIVEIRA, SOELI. 2013)

A liderança constitui um aspecto muito importante da Administração, mas não é tudo, é imprescindível que os administradores saibam planejar e organizar, e esses são uns dos principais papéis do líder, influenciar pessoas a buscarem de maneira eficiente, eficaz e com entusiasmo, as metas que já foram traçadas. Isso implica dizer que bons líderes podem ser maus administradores, e bons administradores podem ser maus líderes. Embora consigam fazer com que seus grupos atuem, não conseguem fazê-lo dentro de direções que melhor atendam seus objetivos organizacionais.

Vergara (2003) cita, que entre os fatores que facilitam esta atividade estão à existência de um bom processo de comunicação e a postura correta e coerente por parte do líder.

Para muitos líderes essa integração se dá através do feedback, já que ele procura melhorar a comunicação na organização, pois é necessário um canal aberto entre todas as partes, com a finalidade de criar, corrigir ou melhorar os percursos.

## 2.2 FEEDBACK

*Feedback* é o procedimento que consiste no provimento de informação à uma pessoa sobre o desempenho, conduta, eventualidade ou ação executada por esta, objetivando orientar, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações de melhoria, sobre as ações futuras ou executadas anteriormente. (COSTA *et al.*, 2009, p. 115).

O termo foi veio da cibernética e representa o sinal que permite controlar e regular uma operação, enquanto ela se efetua. A princípio foi utilizado pela NASA (National Aeronautics and Space Administration) na época em que os foguetes não eram tripulados e sim teleguiados, sendo pilotados pela central de controle. Quando os foguetes, já estavam em trajetória para o alvo determinado, emitiam o sinal para a NASA indicando seu posicionamento e sua direção. A NASA interpretava esse sinal e, em feedback, devolvia o sinal redirecionando o foguete para atingir o alvo. Esta situação aplica-se para a comunicação e sua compreensão. Esses retornos podem representar uma simples confirmação do recebimento da mensagem, e em outros casos a concordância ou discordância.

O *feedback* tem sido reconhecido pela literatura sobre motivação no trabalho como uma importante ferramenta motivacional que contribui para o alcance das metas e para a execução de tarefas (LATHAM, 2012).

Existem feedbacks que são emitidos conscientemente pelo receptor, isto é realizado oralmente, escrito ou por simples gestos. Mas há os inconscientes, como no caso de expressões faciais. Também existem *feedbacks* que não dependem do intelecto ou de emoções, por exemplo, a reação do organismo a um medicamento pode ser avaliada pela queda da temperatura, pela diminuição da contagem bacteriana, etc. (MOREIRA, 2009).

### 2.2.1 A atuação do *feedback* no desenvolvimento do profissional

Em relação ao desenvolvimento profissional, a mobilização deve ser interna, originada do desejo particular e genuíno do colaborador em se desenvolver profissionalmente, investir tempo em aprendizado no ambiente de trabalho e fora dele, entretanto, é importante que esse desenvolvimento seja acompanhado e estimulado pelo líder, pois é ele que irá integrar estratégias organizacionais com oportunidades de carreira para seus colaboradores, garantindo a permanência tanto dos profissionais quanto do conhecimento por eles adquirido na organização.

O *feedback* eficaz ajuda o colaborador ou o grupo, em questão, a aprimorar seu desempenho e alcançar os objetivos estabelecidos, através da comunicação, fornecendo informações sobre como a sua atuação afeta outras pessoas e a organização.

Para Girardi (2005), os funcionários desejam que suas satisfações pessoais sejam atendidas ao passo que a organização tem por expectativa, desde a contratação, uma grande contribuição de cada integrante de seu quadro.

Ainda segundo Girardi (2005, p. 10):

a fim de compatibilizar interesses e expectativas, a área de Gestão de Pessoas deve: oferecer ao seu cliente interno os melhores produtos e serviços, identificar necessidades e apresentar novas soluções, estreitar os canais de comunicação, além de buscar ferramentas para evoluir a cultura da organização de modo que possa agregar valor à empresa por meio das pessoas, aumentando a sua capacidade e obtendo maior motivação e assim, maior lucro, menor custo maior qualidade, produtividade e satisfação do seu cliente externo.

O *feedback* deve ser entendido como uma estratégia para o desenvolvimento de pessoas, estimulando a aprendizagem e a capacidade de adaptação essenciais para o sucesso das organizações do Século XXI. Além de gerar comprometimento, o processo de *feedback* deve desencadear uma série de ações por parte da empresa, no intuito de oferecer treinamento e suporte para que o colaborador siga buscando e alcançando seus objetivos, tanto profissionais como pessoais (ULRICH, 1998).

Então, apenas para fortalecer um ponto fundamental no *feedback*, é que ele não é uma opinião, por exemplo “não gostei”, “não é assim”, e sim uma reorientação portanto “é necessário dizer porque não gostei” ou “se não é assim,

então como é?”, de maneira que fique claro para o receptor onde está errando, e qual a melhor maneira a ser feito, para que haja uma melhoria contínua tanto na comunicação entre as partes quanto no crescimento profissional de ambos, conforme afirmação de Moreira (2009, p. 7):

Portanto, *Feedback* é uma REORIENTAÇÃO para que nosso subordinado não erre o alvo. Ou seja, é um processo de acompanhamento, orientação e condução do processo. Uma responsabilidade de todos os gestores [...] É difícil enfrentar nossas limitações, mas é impossível vencê-las sem autoconhecimento. E uma das melhores ferramentas para isso é o feedback.

Para Souza e Tadeucci (2007) são aspectos relacionados à imagem, ao status, ao medo de estar perdendo sua independência ou ainda ter de começar uma mudança os principais obstáculos para quem recebe *feedback*. Já em relação a fornecer o *feedback*, existe percepção quanto à necessidade de se demonstrar inteligência e habilidade no processo, em detrimento da preocupação com o resultado efetivo do *feedback* para quem recebe; o medo da reação do outro ou o receio em ser interpretado de forma equivocada, constituem as maiores dificuldades.

A utilização desse processo na gestão ainda não é uma prática convencional. A famosa frase “preciso lhe dar um feedback” sempre gera preocupação e ansiedade. Porém sem ele não há desenvolvimento, como crescer sem *feedback*? O processo de feedback é inevitável e fortalecedor no aprendizado e formação. Como afirma Knapik (2008, p. 83):

Todos precisam saber-se suas ações desejadas e corrigir as indesejadas. O desenvolvimento da prática do *feedback* – a disposição para dar e receber críticas e sugestões – é um indicador de maturidade, de autodesenvolvimento e auxilia na formação de equipes engajadas e comprometidas com os processos de trabalho.

Para Souza e Tadeucci (2007) são aspectos relacionados à imagem, ao status, ao medo de estar perdendo sua independência ou ainda ter de começar uma mudança os principais obstáculos para quem recebe feedback. Já em relação a fornecer o feedback, existe percepção quanto à necessidade de se demonstrar inteligência e habilidade no processo, em detrimento da preocupação com o resultado efetivo do feedback para quem recebe; o medo da reação do outro ou o

receio em ser interpretado de forma equivocada, constituem as maiores dificuldades.

Costa *et al.* (2009, p. 115), alerta sobre a importância do momento psicológico dos indivíduos e da direção:

O momento de fornecer *feedback* é muito importante. Respeite o seu momento psicológico e o momento dos outros. Não tente escrever ou falar, estando fora de seu equilíbrio emocional. Você certamente transportará seu estado emocional para dentro da comunicação, o que certamente será prejudicial. Procure se recompor primeiro. O mesmo se aplica ao outro. Não tente manter uma comunicação com o outro enquanto ele estiver fora de equilíbrio emocional. [...] No *feedback* não há delegação de responsabilidade. Se foi você quem observou o fato, é você quem deve relatar o mesmo à pessoa que provocou o acontecido. Esses cuidados precisam, também, levar em conta as dimensões éticas e psicológicas do *feedback*.

Se a presença do *feedback* é indispensável para o desenvolvimento profissional e pessoal, é a ausência é um ponto que também deve ser levado em consideração. Nós não conseguimos ficar sem respostas sobre algo, quando não temos, criamos uma. E geralmente a resposta que criada é sempre influenciada por circunstâncias desfavoráveis, temos a tendência de pensar o pior.

A ausência do *feedback* pode causar dificuldades na questão profissional, pode causar desmotivação entre os colaboradores, insegurança, baixa estima, entre outros males.

O *feedback* é uma importante ferramenta para diversos processos de gestão, entre eles o direcionamento do foco das pessoas; o incentivo e reforço ao desempenho; incentivo a busca do desenvolvimento pessoal e ainda oferece alternativas para que o indivíduo possa mudar o comportamento, afim de que no futuro o colaborador possa efetuar um trabalho ou ação de forma eficaz, gerando benefícios para a organização e para si próprio.

É evidente que o *feedback*, em muitos casos, se apresente como o intuito de direcionamento de uma determinada ação, tendo como objetivo melhorar a ação já executada. Por isso, ele é visto como um questionamento ou reação mais ríspida, ou seja, é visto por parte de quem recebe com receio, aonde o seu gestor irá somente criticar, entretanto, o processo de *feedback* também tem como objetivo elogiar e ressaltar uma boa ação ou trabalho executado.

Sendo assim, o *feedback* é uma poderosa ferramenta que o líder pode utilizar para extrair o máximo de resultados positivos para a organização. Através

do estabelecimento de uma relação de confiança entres os envolvidos em cada processo, a fim de proporcionar o menor nível de problemas possível na organização.

### 2.3 MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR (MEJ)

O Movimento Empresa Júnior (MEJ) teve início na França, em 1967, como resultado de um projeto do governo francês para promover a criação de novas empresas (Concentro, [s.d]). No ano de 1969 mais de vinte EJ's em plena atividade na França fundaram a Confédération Nationale des Junior-Entreprises (CNJE), com o objetivo de promover e representar o MEJ na França, protegendo e defendendo a marca EJ nesse país, com a finalidade de assegurar a qualidade dos estudos realizados por essas associações. Na década de 80, esse movimento, que no início era constituído apenas por estudantes de comércio e Administração, se estendeu a outras áreas, como arquitetura, engenharia, entre outros (MATOS, 1997).

As EJ's são constituídas de alunos matriculados em cursos de graduação em instituições de ensino superior, organizados em uma associação civil com a finalidade de realizar projetos e serviços que contribuam para o desenvolvimento do país e de formar profissionais capacitados e comprometidos com esse objetivo (BRASIL JÚNIOR, 2014). Sem foco no lucro, a moeda de troca das EJ's é o conhecimento, já que ele é almejado em cada projeto realizado pelos alunos empresários (BATISTA *et al.*, 2010). Assim, essas Associações têm sido compreendidas como um *lócus* interessante de aprendizagem para os seus membros, sendo relevantes para além do aprimoramento das competências profissionais dos empresários juniores, quanto na sobrevivência, continuidade e prosperidade da EJ no mercado (SANTOS *et al.*, 2013). Esses autores ainda destacam que “o contexto da EJ se apresenta com múltiplas possibilidades de aprendizado, tanto por meios tradicionais, como leitura de livros, palestras e treinamentos, como por meios mais interacionais e sociopráticos.”.

A EJ é uma associação sem fins lucrativos, localizada na própria universidade, isso propicia aos acadêmicos uma atuação no mercado de trabalho muito antes da sua formatura. A EJ possibilita aos seus membros a identificação

de falhas e oportunidades no mercado de trabalho, antes mesmo de fazerem parte dele (DALMORO et al., 2008).

De acordo com Ziliotto e Berti (2012, p. 213) “a EJ proporciona a aplicação prática do conhecimento teórico relativo à área de formação que o aluno tem dentro da universidade”. Além de desenvolver uma postura séria em relação aos problemas apresentados pelos clientes, a EJ ainda estimula o senso da responsabilidade, a capacidade de negociação e o trabalho em equipe (OLIVEIRA, 1997).

Apesar de sua relevância, as EJ's constituem um espaço de aprendizagem pouco explorado pelas Instituições de Ensino Superior (IES) e necessitam ser revitalizados, tendo em vista os benefícios que outorgam para todos os atores envolvidos (ANDRADE, 2009).

Matos (1997) afirma que algumas características e experiências francesas foram implantadas nos mesmos moldes, com o intuito de manter os propósitos originais quanto à forma de administração, ao código de ética, ao estatuto, aos conceitos de projetos e a outros aspectos relacionados à organização e estrutura de funcionamento e às relações estabelecidas entre seus membros. Entretanto, outras EJs sofreram algumas transformações para se adaptarem à realidade e condições do país, como: (1) no Brasil, as EJs possuem um espaço físico nas dependências das instituições de ensino a que pertencem; (2) os estudantes brasileiros contam com a orientação dos professores na realização de seus projetos; (3) as empresas francesas desenvolvem trabalhos para as empresas de grande porte e, no caso brasileiro, a atenção está voltada para os micro e pequenos empresários.

Conforme esse mesmo autor, essas peculiaridades permitem aos graduandos brasileiros obterem outros aprendizados. Em virtude de os estudantes terem orientação dos docentes para o desenvolvimento de projetos, esses conseguem oferecer uma diversidade maior de serviços, além de não terem que seguir metodologias já prontas.

No Brasil, as EJ's encontram-se organizadas em Federações Estaduais, que constituem a Confederação Brasileira de Empresas Juniores, a Brasil Júnior. Orientados pelo propósito claro de um Brasil Empreendedor, agimos para ampliar o acesso à vivência empresarial no país, triplicando o número de empresas juniores em todo o território nacional. Empresas juniores que foram responsáveis

por investir aproximadamente 50 milhões de reais em educação empreendedora em mais de 150 Instituições de Ensino Superior, tudo isso a partir da assistência a mais de 25 mil clientes, sendo aproximadamente 18 mil micros e pequenos empreendedores, grandes impulsionadores da economia brasileira. (BRASIL JÚNIOR, 2018).

A participação dos acadêmicos nas atividades propostas pelas EJ's no decorrer da graduação torna-se estimulante, pelo fato de complementar o ensino das salas de aula e auxiliar a inclusão do aluno no mercado de trabalho, ampliando os seus conhecimentos técnicos e profissionais (SANGALETTI; CARVALHO, 2004).

Cada Junior tem a missão de transformar o Brasil através de atitudes mais empreendedoras. O MEJ tem sua cultura muito bem definida. Eles sabem o que querem, quando querem, por que querem e o que fazer para alcançar isso. Para isso, é fundamental falar dos valores que eles prezam: orgulho de ser MEJ, ser apaixonado pelo propósito e trabalhar pelo que se acredita; postura empreendedora, ser inconformado, ter uma visão e um pensamento inovador; compromisso com resultado, gerar valor em cada trabalho realizado e sempre garantir a superação das expectativas; sinergia, entender que a diversidade existe, mas o trabalho é sempre em cooperação pela visão que os une; e por fim, transparência, é a consciência de que ética e compromisso constroem um futuro melhor. (BRASIL JÚNIOR, 2018).

Esses aspectos fazem com que a atuação tenha um diferencial, haja vista que parte significativa dos estágios em grandes empresas focaliza a atuação do estagiário em atividades restritas, impossibilitando o desenvolvimento de uma inserção profissional em uma perspectiva mais sistêmica (TOLFO; SCHMITZ, 2005, p. 28).

Há duas formas de aprendizagem nas empresas juniores. A primeira consiste na experiência prática de realizar projetos para os clientes da organização, o que amplia as habilidades técnicas, enquanto a segunda contempla as atividades do dia-a-dia relacionadas à administração da empresa (LOPES et al., 2007). Através dessas atividades, os alunos desenvolvem competências pessoais e de gestão.

A EJ cumpre papel importante, como alternativa de dinamizar e integrar a formação acadêmica com a profissional. Na graduação em Administração esta

contribuição torna-se ainda mais relevante, visto a extensa lacuna existente entre a formação acadêmica e o perfil profissional exigido pelo mercado de trabalho (CAVALCANTI; MORETTO NETO; BENTO, 2009).

Com a vivência empresarial, os estudantes têm a oportunidade de conhecer o mercado em que irão atuar antes mesmo de saírem da universidade, terão que encontrar soluções e resolver problemas reais de uma forma prática, crítica e em muitos casos até inovadora. Além disso, têm a oportunidade de desenvolver práticas de gestão, que a depender do curso de graduação não faz parte da grade curricular.

### 2.3.1 Consultoria empresarial e o MEJ

Dentre as definições encontradas na literatura, Stoner e Freeman (2010, p.4) conceituam Administração como o “processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos”.

Nesse sentido, Daft (2010) indica que é responsabilidade da Administração a busca das metas organizacionais de modo eficiente e eficaz, por meio dos processos de planejamento, organização, liderança e controle. Compreendem-se nestas definições as práticas de responsabilidade do Administrador, que são aplicadas, dentre tantas possibilidades que a carreira proporciona, na realização da consultoria empresarial.

A consultoria empresarial é uma das atividades indicadas para a atuação do Administrador. Andrade (2009, p. 2) destaca que “[...] à prática da Consultoria de Organização, com uma preparação adequada deve anteceder o exercício da profissão [...]”. Dentre as formas de se exercer a consultoria durante o curso de graduação em Administração tem-se a participação em Empresas Juniores (EJ's), o que oportuniza a aquisição de habilidades diferenciadas durante a formação acadêmica, podendo aumentar a empregabilidade (KING; BURKE; PEMBERTON, 2005).

Os serviços de consultoria são prestados, principalmente, para micro e pequenas empresas; em alguns casos a prestação de serviços ocorre para grandes empresas, como unidades da Administração pública e algumas ONG's (PITCCHIAI, 2008). As EJ's ligadas às várias Instituições de Ensino Superior são

uma possibilidade de ingresso do estudante de Administração na atividade de consultoria, contudo, enfatiza-se que para isto ocorrer o futuro participante do processo deve ser qualificado e acompanhado no exercício das atividades por professores com o apoio da instituição (ANDRADE, 2009). A EJ cumpre papel importante para o curso de Administração, ao possibilitar a diminuição da lacuna existente entre o que se aprende na universidade e o que o mercado de trabalho exige do administrador profissional (CAVALCANTI; MORETTO NETO; BENTO, 2009).

As contribuições das Empresas Juniores para os acadêmicos são diversas, como o desenvolvimento de habilidades profissionais e pessoais, a construção de novos conhecimentos, o desenvolvimento de características de liderança (LOPES *et al.*, 2007), a aproximação do ambiente empresarial, o ingresso no mercado de trabalho e o desenvolvimento de características empreendedoras (COSTA; BARROS; MARTINS, 2008; MASSENSINI *et al.*, 2008).

### 2.3.2 Tipo de liderança no MEJ

No MEJ, trabalhamos com o conceito de Líder Empreendedor, que é a pessoa que, com sua equipe, tenha alta performance, alcance grandes resultados e seja orientado sempre pelo propósito do MEJ. Nossa vivência empresarial é potencializada por desafios que nos fazem buscar aprender e experienciar coisas novas todos os dias. (BRASIL JÚNIOR, 2018)

]De acordo com os perfis de liderança que já foram apontados em outro ponto do presente estudo, um tipo que se encaixa bem no perfil do empresário júnior é o líder democrático. O líder democrático assiste e instiga o debate entre todos os colaboradores. É o grupo que esboça as providências e técnicas para atingir os objetivos e todos participam nas decisões. Cada membro do grupo decide com quem trabalhará e o próprio grupo que decide sobre a divisão das tarefas. O líder procura ser um membro igual aos outros elementos do grupo, não se encarregando muito de tarefas. É objetivo, e quando critica limita-se aos fatos. Este tipo de liderança promove o bom relacionamento e a amizade entre o grupo, tendo como consequência um ritmo de trabalho suave, seguro e de qualidade, mesmo na ausência do líder. O comportamento deste líder é de orientação e de apoio. É o estilo que produz maior qualidade de trabalho (FACHADA, 2003).

Pode-se dizer que muitas das competências desenvolvidas nas empresas juniores estão relacionadas ao perfil empreendedor, uma vez que os próprios alunos membros gerenciam a empresa como donos de negócios, por meio das atividades de gestão interna e da realização dos projetos para os clientes (VALADÃO JUNIOR; ALMEIDA; MEDEIROS, 2014).

Pearce; Ensley e Hmieleski (2006) sugerem que a visão criada coletivamente com a liderança compartilhada possa ter uma influência poderosa na dinâmica e no desempenho de muitas equipes. E essa é a visão de uma EJ, lidar com as tarefas de forma dinâmica, democrática, onde todos os membros tenham claro o sentimento, de fato, de dono da empresa.

As Empresas Juniores têm contribuído para a construção de diversas competências de seus membros. Algumas pesquisas apontaram a constituição das seguintes competências: criatividade, liderança, habilidade de comunicação, autonomia, flexibilidade, conhecimento em gestão, da teoria e técnicas da área de atuação e proatividade (LAUTENSCHLAGER, 2009) adaptação, coragem, comprometimento, desinibição, responsabilidade social, cumprir prazos, elaboração de projetos, boa oratória, visão crítica, visão do futuro, conhecimento do MEJ (FERREIRA-DA-SILVA; PINTO, 2011); ambição profissional, autoconfiança, disposição para treinamento, estabilidade emocional, focar resultados, orientação para a carreira, respeito aos superiores, habilidade intelectual, trabalhar sob pressão, visão do futuro, conhecimento dos princípios científicos, espírito empreendedor, capacidade para resolução de problemas (LOPES *et al.*, 2007; BRUM; BARBOSA, 2009).

O MEJ forma líderes que se definem como líderes empreendedores, aqueles que querem fazer, sabem fazer e fazem. Com muita coragem de sonhar e ousadia de agir. (BRASIL JÚNIOR, 2018)

### 2.3.3 Consulti Júnior

A Consulti Júnior é a empresa júnior do curso de administração da Universidade Federal de Alagoas (UFAL), campus Arapiraca, localizada na Avenida Manuel Severino Barbosa, s/n, Bom Sucesso, Arapiraca, Alagoas.

Ela foi fundada no ano de 2009, por iniciativa dos alunos do curso, com o intuito de gerir o curso de inglês universitário (IU). Assumiu alguns outros projetos,

mas foi só no ano de 2016 deixou as atividades do curso de inglês e passou pelo processo de federação. Foi a partir desse momento que a Consulti começou a lidar, de fato, com os serviços de consultoria empresarial propriamente ditos.

Atualmente ela é composta por 3 diretorias e 8 membros. O organograma atual está dividido da seguinte maneira: diretoria de gente e gestão; diretoria de marketing e vendas; diretoria de projetos; gerência de gente e gestão; gerência de vendas e consultores.

Eles prestam serviços de consultoria empresarial em Arapiraca e nas regiões circunvizinhas. Esses serviços são: pesquisa de mercado, plano de negócios, plano de comunicação, gestão de pessoas e gestão financeira.

A Consulti Júnior conta com o apoio de um professor responsável pela coordenação da EJ, além da Federação de Empresas Juniores do Estado de Alagoas (FEJEA), que é responsável por dar todo o suporte do trabalho em rede às EJ's do estado. A FEJEA é uma importante ferramenta de alinhamento e troca de experiências entre os juniores, para ampliar o networking, articular novas ideias durante as formações e encontros realizados pela rede, entre outros.

Muitos consideram a Consulti uma oportunidade de pôr em prática os conhecimentos adquiridos em sala, de aprender com a dinâmica do mercado de trabalho, além de ser uma excelente possibilidade de ampliar a rede de contatos dentro e fora do MEJ.

### 3 METODOLOGIA

Essa pesquisa classifica-se como qualitativa descritiva, que também é conhecida como “estudo de caso” em que os dados podem ser obtidos mediante análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos. (GIL, 2002)

O presente estudo buscou relacionar o estilo de liderança que busca desenvolver a comunicação do seu time de colaboradores através do *feedback* e o desempenho dos jovens em formação atuantes no Movimento Empresa Júnior, o entender intuitivo foi entender de que forma a experiência na Empresa Júnior tem influenciando na formação dos alunos.

Os dados foram coletados através de entrevistas presenciais com 5 dos 8 membros da empresa júnior do curso de Administração da Universidade Federal de Alagoas - Campus Arapiraca. Com uma abordagem qualitativa, os estudantes foram escolhidos de forma aleatória, considerando a disponibilidade dos membros para a realização de entrevistas.

Essas entrevistas foram realizadas no período de 02 de março de 2020 à 09 de março de 2020, final de período letivo, por esse motivo não foi possível a realização com todos os membros da Consulti Júnior, já que em sua maioria por morar em cidades vizinhas, dependem do transporte escolar que já não estava indo à UFAL.

Buscou-se identificar o perfil dos juniores, sua percepção e preparação em relação ao *feedback*, além da visão que eles têm da sua experiência enquanto junior.

Após a transcrição na íntegra das entrevistas, cada depoimento recebeu um código específico para fins de identificação por meio da letra “E. x”, na qual “E.” representa entrevistado e “x” representa a ordem das entrevistas de acordo com o código dado.

#### 4 ANÁLISE E REFLEXÃO DA PESQUISA

Foram entrevistados cinco integrantes, dos quais quatro eram do gênero feminino e um do gênero masculino. Os cargos que ocupam os entrevistados eram três consultores, diretor de gente e gestão e diretora de marketing e vendas. Com faixa etária entre 20 e 25 anos de idade. Em sua maioria cursando o 4º período do curso de Administração e apenas um do 8º período. No cargo em que assumiram, eles estão atuando entre 2 e 5 meses.

Todos os entrevistados declararam estar cientes das responsabilidades que possuem, enquanto empresários juniores. A maioria está satisfeita com elas. Responsabilidades essas que para eles, enquanto líderes que buscam motivar uma equipe a trabalhar unida sem o salário como recompensa, por exemplo, ou ainda, de lidar com a pressão e exigência do mercado, com os prazos tanto dos projetos e dos processos da EJ, como também das atividades da universidade.

Esse é um dos grandes desafios do líder empreendedor que nasce no MEJ, inspirar sua equipe a mover-se pelos resultados da EJ. Cada membro tem a consciência da auto liderança e buscam chamar a responsabilidade para si, sempre que necessário.

O trabalho em equipe na Consulti é feito da seguinte maneira:

Juntos, os membros sempre fazem uma escala para os dias da semana e a partir dessa escala, a diretora de marketing estabelece as metas para serem cumpridas na semana por toda a equipe. Utiliza-se de ferramentas de gestão para o acompanhamento das atividades e das metas dos membros, como também o monitoramento das atividades de cada diretoria.

Quando questionados em relação a comunicação na EJ responderam que é um ponto em que pode ser considerado bom. Para os membros é um fator relevante em que eles trabalham sempre em prol da melhoria contínua da EJ, seja por meios das ferramentas de gestão, como já citadas, de redes sociais, reuniões, sejam presenciais ou virtuais. Pode-se observar que é um ponto em que eles costumam dar atenção no dia-a-dia da Consulti.

Atualmente, a gente vem trabalhando muito essa questão dentro da EJ para haver o máximo de comunicação. Estamos em processo, ainda existem algumas falhas. Inclusive, na pesquisa de clima organizacional, a primeira feita esse ano, antes de tudo, um dos pontos abordados foi o problema da comunicação, que não havia. O que acontece é que muitas vezes o membro, ou determinada diretoria acaba por avisar algumas

coisas sem antecipação e acaba dificultando o andamento do trabalho. (E.2)

A gente tem uma boa comunicação. A gente tem uma reunião virtual de 15 em 15 e tem a reunião presencial de 15 em 15 também, e aí vai intercalando. E tem também o telegram que a gente se comunica muito também. Então é bem equilibrado na verdade. (E.1)

No ponto de vista dos juniores, tornar os pontos positivos e negativos conhecidos de cada membro, é uma forma de motivá-lo ao desenvolvimento e a evolução de cada um e conseqüentemente da EJ, como um todo.

Os juniores buscam ter uma boa comunicação para manter um comportamento comprometido com o propósito, unindo competências e habilidades em prol do desenvolvimento de todos.

Na segunda parte da entrevista, os alunos foram questionados quanto a sua percepção e preparação em relação ao feedback. De modo geral os membros veem o *feedback* como uma forma de crescimento e desenvolvimento para os membros e conseqüentemente para a organização. Eles encaram o feedback como um ponto construtivo, transparente e motivador. Visto que pode ser usado para situações diversas, desde o retorno de um cliente com um olhar geral para a EJ, até um ponto em que determinado membro possa fazer melhor ou até em situações em que alguém “mandou bem”, como é o caso de uma prática da Consulti. Em geral, o *feedback* acontece na própria diretoria, pela convivência frequente. Mas ele também pode acontecer de forma escrita, no mural do feedback.

No dia-a-dia eles entendem que o *feedback* é importante para que o membro possa conhecer seus pontos positivos e negativos, e a partir da percepção de outras pessoas, ele possa evoluir pessoal e profissionalmente. A falta da comunicação gera inúmeros problemas nas organizações e a partir do momento que as empresas têm uma clareza na sua comunicação, fica muito mais fácil que haja confiança entre os membros, desenvolvimento pessoal, em equipe e conseqüentemente enquanto organização no geral.

Para os Juniores, a melhor forma de dar e receber um *feedback* é através de uma conversa clara. A entrevistada 5 afirmou:

Para mim, a melhor forma de dar um *feedback* é deixando claro que o que você está dando é um *feedback*, mas também de mostrar onde a pessoa precisa melhorar, não falando que foi um erro, mas falando que é necessária uma melhora. E a melhor forma de receber um *feedback* é inicialmente assumir que aquele ponto precisa ser melhorado. (E. 5)

Quando questionados sobre a forma que a Consulti influenciou nessa percepção em relação ao *feedback* o responde E.1 apontou que:

Ah, a Consulti me ensinou o que é o *feedback* de verdade, porque eu não sabia o que era o *feedback*, não tinha nenhum contato com ele. Então quando eu entrei na Consulti, eu passei a ter isso. E isso me ajudou tanto para entender o que eu posso melhorar e também entender como é o processo né?! De você passar para a pessoa e também receber aquilo que você acredita, aquilo que você acha que pode melhorar. (E. 1)

Para os entrevistados a Consulti influenciou no sentido de que eles aprendem como conseguir se comunicar melhor, de modo que eles consigam resolver os problemas, sugerir melhorias e enaltecer os pontos positivos da forma correta e no momento correto, como pode ser observado na fala de E.2.

Eu tive que pesquisar muito, principalmente por ser GG, tiver que pesquisar muito essa questão do *feedback*, para saber como você dá o *feedback* sem ofender um membro e que ele crie um senso de urgência, porque também não adianta eu dar um *feedback* passando a mão. Acho que ser transparente acima de tudo, essa é a maneira de se dar um *feedback*. (E. 2)

Em relação aos períodos de recebimento e fornecimento de *feedback*, os entrevistados responderam que não há um período determinado para o *feedback*, acreditam que ele deve acontecer constantemente, sempre que houver oportunidade e necessidade. O que quebra por muitas vezes o conceito da maioria dos gestores que em geral esperam por reuniões para se dedicarem ao *feedback* nas organizações, diferente disso, na EJ esse processo ocorre de modo mais fluído e sem tantas formalidades.

Eu acho que tem um momento para você passar um *feedback*. Não um tempo, tipo uma vez no mês. Mas acho que existe o momento certo para você passar, porque às vezes um projeto não deu certo e você vai passar o *feedback* para a pessoa e aí você tem que saber se a pessoa está pronta para receber aquilo ou não. (E. 1)

Eu acredito que faz diferença, porque é como se fosse um estímulo para a gente. (E. 4)

Em relação a frequência que dão e recebem o *feedback*:

Olha, eu costumo dar mais feedback em conversas com os membros, também a gente tem a questão de políticas que instigam a gente a dar feedbacks, a diretoria de gente e gestão sempre busca facilitar essa cultura. Não tenho restrição para quem eu costumo dar o *feedback*, mas dentro da diretoria de marketing e vendas é mais recorrente, porque é uma realidade que eu estou vivendo, eu estou acompanhando, ou para os consultores e gerentes também. (E. 5)

Não é algo muito frequente, mas eu recebo sim. Seja através de conversas ou cartinhas, dos meus liderados. (E. 4)

Em geral segundo os entrevistados, eles recebem os *feedbacks* dos próprios liderados, por meio de conversas ou de cartinhas que eles colocam no mural específico para o *feedback*. O que é compreensível pelo fato de passarem mais tempos juntos. Já que o trabalho na EJ é dividido por diretorias, então eles não ficam todos juntos todos os dias, devido à escala existente.

Os entrevistados acreditam que todos os membros estão aptos para dar *feedback*, porque já estão acostumados com essa prática da EJ e também com essa comunicação mais dinâmica e mais direta.

Sim, qualquer pessoa dentro da EJ hoje está apta para dar ou receber um *feedback*, porque a gente já tem né essa cultura de ter *feedbacks*, de receber *feedbacks*, de sentar e conversar com o membro. (E. 5)

Segundo o ponto de vista dos membros entrevistados a amizade pode influenciar sim, na forma de passar ou de receber esse feedback.

Não levo em consideração o vínculo de amizade, mas também tem um cuidado. Acho que inconscientemente a gente tende a ter mais cuidado ao falar com uma pessoa que tem um vínculo de amizade, mas dentro da EJ não tem isso de “ah, eu vou falar com ele dessa forma, porque ele é mais meu amigo ou porque ela é menos minha amiga”. Não tem isso, até porque a gente está criando um grau de amizade muito legal dentro da EJ. (E. 5)

De forma unânime, eles afirmaram confiar nos membros da Consulti. A cultura organizacional estabelecida na Consulti, permitiu que eles criassem esse vínculo de confiança uns com os outros, criam relações que vão além da salinha da EJ.

A confiança existente na relação entre líderes e liderados é fundamental para o bom relacionamento e para o desenvolvimento dos membros na Consulti. Ela é a base de todas as relações e torna possível um crescimento transparente e sólido na equipe.

Eu tenho total confiança na equipe da Consulti, na gestão atual, porque

ela é bem transparente e eu super confio e levo para minha vida. (E. 2)

No momento pós-*feedback*, os alunos entrevistados disseram que tentam melhorar no ponto em que recebem os *feedbacks*, por acreditarem que os seus colegas podem ter uma visão melhor da situação por estar vendo de fora e porque acreditam que eles querem ver, de fato, o desenvolvimento do membro em questão.

Fico feliz quando é positivo e quando é construtivo eu procuro melhorar, eu encaro da melhor forma possível, não como algo ruim. Mas como algo que vai, de fato, me fazer crescer. (E. 2)

Quando questionados sobre a aplicação dos *feedbacks* em relação a EJ, disseram que em 90% dos casos, as ideias costumam ser aplicadas.

Na última parte da entrevista, buscou-se compreender a experiência e a percepção de como a vivência na empresa júnior poderia agregar conhecimento e transmiti-lo.

Tem uma visão mais ampla, uma visão de mundo maior, um diferencial. Você aprende muito, você tem muito a oferecer também. É algo que você acaba aprendendo muito e acaba se destacando aonde quer que você vá. (E. 3)

Dentro da universidade, eu sinto um diferencial muito grande relacionado a quem é de empresa júnior ou a quem já foi, nessa parte justamente de lidar com as outras pessoas, lidar com o time, lidar com um monte de problemas, de entender que é preciso ter uma tomada de decisão, de se auto liderar, vamos dizer assim. Eu sinto muito isso, de que a gente está mais aberta a lidar com decisões e de entender a outra pessoa, de entender realmente o que é um time, de já estar no mercado de trabalho. (E. 5)

Principalmente na questão de conhecimento, a gente adquire muito conhecimento lá na EJ, acaba aplicando além daquilo que você aprende na sala. E tem uma visão maior sobre o mundo empreendedor. (E. 4)

Conforme os depoimentos, a experiência na Consulti prepara os estudantes para o mercado de trabalho, se torna um divisor de águas no processo de desenvolvimento deles. Eles se sentem mais capacitados, perdem o medo, a vergonha, quebram as barreiras que existem. É de fato, uma transformação na capacitação profissional e pessoal de cada um dos alunos que passam pela EJ.

Quando dada a oportunidade de sugerir a experiência de lidar com o *feedback* também em sala de aula, eles sugeriram o seguinte:

Seria interessante, ter a avaliação em sala de aula e aí os professores

poderiam fazer isso, ou então, os próprios alunos, acredito que seria muito interessante e algo que poderia ser aplicado. (E. 4)

Com certeza, eu queria ter. Na sala de aula, na vida, na igreja. É muito importante. Principalmente na disciplina que deixa a desejar, devia ser um pouco mais bem aplicada, mais dinâmica. Deveria vir principalmente dos professores, dentro do curso de administração. Os professores não falam como querem um trabalho, só chegam lá e dão a nota e não dizem o porquê daquela nota, você não entende muito a metodologia do professor, quando você vem entender a lógica dele e quando entende já é no final do curso, você já se prejudicou muito e acaba que você não cresce mais naquilo, as pessoas acabam se desmotivando muito e culpando a universidade. Quando se trata de colegas, deveria ser trabalhada essa questão. Muitas turmas não são unidas por falta de comunicação, falta de *feedback* e isso gera contendas. (E. 2)

Eu acho que é muito importante ter *feedbacks*, tanto entre professores e alunos, quanto de alunos para alunos. Acho que trabalho em equipe é uma ótima deixa para se trabalhar *feedback* dentro da sala de aula. Tipo, você está fazendo um trabalho e precisa melhorar nisso, ou então a gente como equipe precisa melhorar nisso. Tem a forma de *feedback* também de elogiar a pessoa quando ela vai bem. Se a gente tem acesso as notas né, porque não parabenizar aquelas pessoas que tiveram notas maiores, um rendimento melhor, “eu vi o seu esforço, eu vi que você se esforçou para tirar essa nota, eu vi o quanto você estudou”, reconhecer isso também é muito importante. Como também ter esse olhar mais atento aos colegas de classe que tão faltando muito ou que não tão com a nota tão alta e dizer “você precisa melhorar nisso, precisa de alguma ajuda?”. E realizar momentos de integração entre a turma. Toda turma tem aquelas pessoas que mal se falam ou então que só sabe o nome ou até que nem sabe o nome. Então realizar esses momentos de integração seria muito legal tanto para as pessoas se conhecerem, quanto para dar *feedback* em sala de aula. (E. 5).

Segundo as respostas dos entrevistados, foi possível perceber que a comunicação na EJ, flui de uma maneira muito dinâmica e equilibrada. Foi visto o quanto o *feedback*, mesmo parecendo ser uma ação pequena, pode interferir na rotina de uma organização. Seja enquanto elogio ou como uma crítica construtiva.

É a partir da comunicação frequente que cada membro passa a ganhar confiança na equipe, facilitando o desenvolvimento pessoal e de todo o grupo. Os juniores optam pelo *feedback* de forma clara e objetiva. Sempre mantendo uma postura profissional no modo de falar e sem um tempo específico para isso e sim num momento oportuno. Ou seja, sempre que necessário, seja no decorrer de um projeto, após uma visita ao cliente, ou em dado processo interno.

O mais provável é que o *feedback* ocorra entre diretorias pela aproximação das tarefas e já que eles passam a maior parte do tempo juntos. Além disso, esse vínculo criado pode interferir na forma como esse *feedback* é passado.

Por fim, notou-se uma grande satisfação com a experiência adquirida no MEJ. No que se refere ao modo de se comportar e encarar o mercado de trabalho, em relação aos conhecimentos adquiridos, a visão do mundo, a forma de lidar com os desafios e de tomar decisões. Tudo que acontece no MEJ, vai além de uma sala de aula, vai além de uma mera experiência, é o impacto direto nos sonhos e projetos de outras pessoas, é correr atrás de resultados de qualidades para transformar a realidade ao seu redor.

## 5 CONSIDERAÇÕES

Nos últimos tempos, o ato de liderar tem pedido por uma postura que permita dar cada vez mais espaço e importância nas relações humanas. Liderança é uma coisa fundamental para os nossos dias. É diferente do que muitos pensam, começa nas coisas pequenas, desde a nossa rotina em casa, por exemplo.

Liderar exige uma postura de confiança e segurança. É um processo contínuo de decisões, entre acertos e erros que nos levam sempre a avançar na busca pelos nossos objetivos.

No exercício da liderança, não existe uma lei que diga o que é certo e errado. Entretanto, existe a forma mais adequada de conduzir a sua equipe e isso vai ser ajustado de acordo com a realidade que cada líder encontra.

O primeiro desafio do líder começa com a confiança. Sem inspirar a confiança o líder se torna ineficaz. Sempre que houver confiança, todo o processo tende a fluir melhor, mais rápido e com mais qualidade. A falta da confiança só resulta em burocracia, perda de tempo e conflitos.

A equipe tem a cara do líder, para manter o time focado nos resultados a mudança deve começar pelo gestor. Estimular a troca de ideias dentro da empresa além de permitir uma troca de experiências, permite uma melhor percepção de quais ações são necessárias para se alcançar o sucesso.

O estímulo da comunicação e mais precisamente do *feedback* visa o desenvolvimento dos colaboradores e conseqüentemente da organização. Isso acontece devido às opiniões sobre as ações e os resultados da empresa. O intuito do *feedback* é desenvolver um meio em que as opiniões, sugestões e reclamações ganhem espaço para gerar uma transformação que impulse a empresa a melhorar seus processos, produtos ou serviços. Quando a equipe aprende a conviver com as opiniões e críticas de uma forma saudável, cada membro passa a viver num processo de constante evolução.

A cultura do *feedback* permite que a empresa passe a ter uma comunicação interna clara e objetiva, fazendo que todos conheçam as metas da empresa e o papel de cada um nesse processo.

Assim sendo, o Movimento Empresa Júnior (MEJ) vem atuando como agentes de formação de líderes empreendedores comprometidos em transformar a realidade ao seu redor. A missão do MEJ é formar, por meio da vivência

empresarial, empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil. O movimento acontece com as conexões que se formam entre líderes e equipes, todos juntos com a mesma visão.

Como foi visto, o MEJ tem uma cultura muito bem estabelecida, e dentre os valores que eles defendem dois em especial retratam bem a força de ter uma comunicação efetiva na equipe e que faz uma total diferença na formação do aluno, que é ter uma postura empreendedora de buscar sempre coisas novas e o melhor para a equipe e empresa. Ter sinergia, respeitar a individualidade de cada membro e ainda assim manter-se cada vez mais unidos pelo propósito em comum. Além de ser ético e transparente em relação a cada processo no MEJ.

Na pesquisa realizada com os membros da Consulti Júnior, EJ do curso de Administração da Universidade Federal de Alagoas - *Campus Arapiraca*, foi identificado, por meio das entrevistas realizadas que para eles, a comunicação, é um fator relevante, é com uma comunicação efetiva que eles conseguem melhorar continuamente a EJ, seja utilizando as ferramentas de gestão, as redes sociais, reuniões.

Os entrevistados consideram o *feedback* como crescimento e desenvolvimento para os membros e conseqüentemente para a organização. Foi identificado que o *feedback* é construtivo, é uma atitude transparente e pode ser motivador. Eles entendem que a falta dessa comunicação pode impedir a EJ de avançar, pois se não houver confiança na equipe e a participação dos membros durante os processos, não tem como existir o crescimento esperado.

No dia-a-dia eles entendem que o *feedback* é importante para que o membro possa conhecer seus pontos positivos e negativos, e a partir da percepção de outras pessoas, ele possa evoluir pessoal e profissionalmente. A falta da comunicação gera inúmeros problemas nas organizações e a partir do momento que as empresas têm uma clareza na sua comunicação, fica muito mais fácil que haja confiança entre os membros, desenvolvimento pessoal, em equipe e conseqüentemente enquanto organização no geral.

A vivência na Consulti os ajudou a ter uma percepção melhor de como acontece esse processo e de como o *feedback* faz diferença no dia-a-dia da EJ e de qualquer outra organização. Eles aprenderam a importância de criar vínculos de confiança na equipe e a saber como passar sua opinião para os outros membros, tendo em vista, que a todo momento foi falado nas entrevistas que o

*feedback* é relevante quando o intuito é ver o outro crescer e se desenvolver enquanto pessoa e enquanto profissional.

Foi possível perceber também que a visão que os entrevistados têm em relação aos alunos que não passaram pela experiência de um EJ, é que quem vivencia tem uma visão ampliada em relação a forma de lidar com as pessoas, com as equipes e até com a auto liderança. Eles saem da EJ com uma visão formada do que é trabalhar em equipe de forma eficaz, com uma comunicação transparente e um processo inovadora e de qualidade, como o próprio MEJ pede. A satisfação da equipe que trabalha unida, os leva ao sucesso e assim eles permanecem em constante crescimento e desenvolvimento.

Devido à escassez de produção acadêmica em relação ao Movimento Empresa Júnior, cabe a futuras pesquisas em outras empresas juniores e com uma amostragem maior, discorrer sobre a prática do *feedback* nas EJ's e porque não sobre a cultura do feedback no movimento, podendo ser incluso também as experiências dos pós-juniores. Essa presente pesquisa pode contribuir para atentar e despertar a curiosidade dos acadêmicos do curso de Administração da UFAL - *Campus Arapiraca* a passar pela experiência do MEJ e também poderá atentar aos professores, que podem incentivar os seus alunos e adotar as práticas do *feedback* também em sala de aula.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, A. R. O curso de administração, a Empresa Júnior e a formação de consultores de organização. *In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA*, 6., 2009, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro, 2009.

BASS, B. M. From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. **Organizational Dynamics**, v.8, n. 3, p. 19–31, 1990.

BRASIL JUNIOR. **Planejamento estratégico da rede: Movimento Empresa Júnior**. 2018. Disponível em: [https://drive.google.com/file/d/1a\\_q0bLPIkuJpfn7agoHL6prTf4fdV2h/view](https://drive.google.com/file/d/1a_q0bLPIkuJpfn7agoHL6prTf4fdV2h/view). Acesso: 20 fev. 2020.

BRUM, M. A. C.; BARBOSA, R. R. Comportamento de busca e uso da informação: um estudo com alunos participantes de Empresas Juniores. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 14, n. 2, p. 52-75, 2009.

CAVALCANTI, M. M.; MORETTO NETO, L.; BENTO, M. V. T.C. A contribuição da Empresa Júnior no processo de formação em Administração. *In: IV SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO E MARKETING*, 4.; CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO DA ESPM, 6., 2009, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: ESPM, 2009.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, I. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

COSTA, A. M.; BARROS, D. F.; MARTINS, P.E.M. Linguagem, relações de poder e o mundo do trabalho: a construção discursiva do conceito de empreendedorismo. **Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 5, p. 995-1018, 2008.

COSTA, Maria E. B. *et al.* **Desenvolvimento de equipes**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

COSTA, Maria Eugenia Belezak *et al.* **Desenvolvimento de equipes**. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

DAFT, R. L. **Administração**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

DALMORO, M.; TRINDADE, L. L.; VISENTINI, M. S.; LOBLER, M. L. As Empresas Juniores como fomentadoras do espírito empreendedor em instituições de ensino superior. *In: SIMPÓSIO DE GESTÃO DA INOVAÇÃO TECNOLÓGICA*, 25., 2008, Brasília. **Anais [...]** Brasília: ANPAD, 2008.

EMMENDOERFER, M. L.; CARVALHO, N. B.; PEREIRA, M. F. A Empresa Júnior como estratégia didática em uma universidade federal. **Revista ANGRAD**, v.9, n.4, 2008.

ENSLEY, M. D.; PEARCE, C. L.; HMIELESKI, K. M. The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leader behavior and new venture performance. **Journal of Business Venturing**, n. 21, p. 243-263, 2006. Disponível em: [http://www.hmieleski.com/Publications/Ensley\\_Pearce\\_Hmieleski\\_JBV\\_2006.pdf](http://www.hmieleski.com/Publications/Ensley_Pearce_Hmieleski_JBV_2006.pdf). Acesso em: 18 fev. 2020.

FACHADA, Maria Odete. **Psicologia das relações interpessoais**. 6. ed. Lisboa: Rumo, 2003.

*FEEDBACK*: In: MICHAELIS: dicionário brasileiro da língua portuguesa. São Paulo: Melhoramentos 2020.. Disponível em <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=feedback>. Acesso em: 15 fev. 2020.

FEJERS. Federação das Empresas Juniores do Estado do Rio Grande do Sul. **Manual de constituição e administração de Empresas Juniores**: material de apoio à formação. Rio Grande do Sul; FEJERS. 2014. Disponível em: [http://www.ufpel.edu.br/prg/documentos/programa\\_de\\_empresa\\_junior\\_-empresa\\_junior.pdf](http://www.ufpel.edu.br/prg/documentos/programa_de_empresa_junior_-empresa_junior.pdf). Acesso em: 20 fev. 2020.

FERREIRA-DA-SILVA, R. C.; PINTO, S. R. da R. Organização de aprendizagem em uma empresa júnior. **Administração: ensino e pesquisa**, v. 12, n. 1, p. 11-39, 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIRARDI, Dante. Novo perfil da área de recursos humanos: consultoria interna. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 3, n. 5, p. 8-16, mar. 2001.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

JAMES, W. The impact of corporatisation and national competition policy: an exploratory study of organisational change and leadership style. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 26, n. 4, 2005.

KING, Z.; BURKE, S.; PEMBERTON, J. The “bounded” career: an empirical study of human capital, career mobility and employment outcomes in a mediated labour market. **Human Relations**, v.58, n.8, p. 981-1007, 2005.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: IBPEX, 2008.

LATHAM, G. P. **Work motivation**: history, theory, research, and practice. 2. ed. Los Angeles: Sage, 2012.

LAUTENSCHLAGER, F. B. **Percepção dos graduandos sobre o desenvolvimento de competências em uma Empresa Júnior de psicologia.** 2009. 110f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Programa de Pós-Graduação em Psicologia, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

LOPES, M. C.; LOPES, P. C.; LIMA, Z. A. A. de; DALMAS, J. C. Contribuição da Empresa Júnior de administração no Brasil. **Revista ANGRAD**, v. 8, n.1, p. 33-52, 2007.

MASSENSINI, A. R.; CARMO, D. S. do; SILVA, C. S.; MARQUES, I. C. Empresa Júnior da UniEvangélica: uma experiência promissora na consultoria de empresas e formação de acadêmicos de Administração. **Revista Administração-Ação**, v. 5, n.1, p. 21-33, 2008.

MATOS, F. **A Empresa Júnior no Brasil e no mundo: o conceito, o funcionamento, a história e as tendências do movimento Empresa Júnior.** Rio de Janeiro: Martin Claret, 1997.

McWHINNEY, W. **Paths of change: strategic choices for organizations and society.** Thousand Oaks, CA: Sage, 1997.

MOREIRA, Bernardo Leite. **Dicas de feedback: a ferramenta essencial da liderança.** Rio de Janeiro, Oualitmark, 2009.

OLIVEIRA, J. G. G. Uma idéia genial. *In*: MATOS, F. (ed.). **A Empresa Júnior no Brasil e no mundo: o conceito, o funcionamento, a história e as tendências do movimento Empresa Júnior.** São Paulo: Martin Claret, 1997. p. 9-11.

OLIVEIRA, Soeli. Liderança empreendedora. **Logística Descomplicada. Com.** São Paulo, 15 abr. 2013. Disponível em :<https://www.logisticadescomplicada.com/lideranca-empreendedora/>. Acesso em: 22 fev. 2020

PONTES, M. C. **O novo papel da liderança nas organizações.** 2008. Monografia (Especialização em Administração Judiciária) – Universidade Estadual do Vale do Acaraú, Fortaleza, 2008. Disponível em: <http://bdjur.tjce.jus.br/jspui/bitstream/123456789/243/1/Monografia%20C3%A9lia%20Maria%20Pontes.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2020.

SANGALETTI, C; CARVALHO, G. Introdução ao Movimento Empresa Júnior. *In*: MORETTO NETO, Luíz *et al.* **Empresa Júnior: espaço de aprendizagem.** Florianópolis: Ed. Pallotti, 2004. p.1-28.

SANTOS, Robson Arruda. Desenvolvimento de competências profissionais em alunos de engenharia: estudo de empresa júnior como ferramenta de integração teoria-prática. **Revista Lugares de Educação**, Paraíba, v. 2, n.3, p. 3-13, set. 2012.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Estilos de liderança**: saiba como escolher o melhor. Brasília: SEBRAE, [20--]. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tres-estilos-de-lideranca-e-os-impactos-junto-aos-colaboradores,1cdea5d3902e2410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 18 fev.2020

SOUZA, Rosilene. A.; TADEUCCI, Marisa. S. A importância do *feedback* pela percepção de líderes e liderados. *In*: ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA, 11.; ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO, 7., 2007, São José dos Campos. **Anais [...]** São José dos Campos: Universidade do Vale do Paraíba, 2007.

STONER, J. A.; FREEMAN, E. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 2010.

TIMBÓ, Viana Noeme. **Manual de projeto de pesquisa**: segundo ABNT NBR 15287. São Bernardo do Campo, SP:Universidade Metodista de São Paulo, 2012 <https://portal.metodista.br/biblioteca/servicos/manual-para-projeto-de-pesquisa>. Acesso em: 20 fev. 2020. (Projeto de pesquisa).

TOLFO, S. R.; SCHMITZ, S. A formação de consultores em uma Empresa Júnior. **Revista ANGRAD**, v. 6, n. 2, p. 25-40, 2005.

ULRICH, David. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

VALADÃO JUNIOR, V.M.; ALMEIDA, R.C.; MEDEIROS, C.R. Empresa Júnior: espaço para construção de competências. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v.15, n.4, p.693–723, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1999.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. São Paulo: Artmed, 2003. 200 p.

YUKL, G. **Leadership in organisations**. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

ZILIOOTTO, D. M.; BERTI, A. R. A aprendizagem do aluno inserido em Empresa Júnior. **Revista Conexão UEPG**, Ponta grossa, v.2, n.8, p. 210-217, jul./dez. 2012.

## APÊNDICE A - Entrevista: Consulti Júnior

### PERFIL DO JÚNIOR:

1. Sexo;
2. Idade;
3. Semestre que está cursando?
4. Qual o cargo que você ocupa na EJ?
5. Há quanto tempo você atua nesse cargo?
6. Está ciente e satisfeito com as responsabilidades do cargo que possui?
7. Como é feito o trabalho no dia-a-dia da equipe?
8. Como você vê a forma de comunicação na EJ?

### PREPARAÇÃO DO MEMBRO EM RELAÇÃO AO *FEEDBACK*:

9. Como você define *feedback*?
10. Na sua opinião, qual a importância do *feedback* no dia-a-dia de uma organização?
11. Para você, qual a melhor forma de dar/receber um *feedback*?
12. De que forma a Consulti influenciou na sua percepção com o *feedback*?

### RECEBIMENTO E FORNECIMENTO DO *FEEDBACK*:

13. Quais os períodos em que você acha necessário o recebimento do *feedback*?
14. Acredita que qualquer pessoa, dentro da EJ, está apta para te dar um *feedback*?
15. Com que frequência você costuma dar *feedback*? E para quem você costuma dar o *feedback*?

16. Com que frequência você costuma receber *feedback*? De quem você recebe *feedback*?
17. Você leva em consideração o vínculo de amizade ao fornecer um *feedback*?
18. No seu ponto de vista, a frequência do *feedback* faz diferença?
19. Como é a sua relação de confiança com a liderança / subordinados em relação ao *feedback*?
20. Após receber um *feedback*, como você lida com ele?
21. As ideias que surgem do *feedback* costumam ser aplicadas?

**VISÃO DO MEMBRO EM RELAÇÃO AOS COLEGAS QUE NÃO SÃO JUNIORES:**

22. Qual é o diferencial que você percebe em participar da EJ em relação aos que não participam?
23. Você considera importante ter a experiência com os modelos de avaliação também em sala de aula? O que você sugere como forma de aplicação do *feedback* numa aula?