

A PRÁTICA DO FEEDBACK NO DESENVOLVIMENTO DE CARREIRA DOS JOVENS APRENDIZES

PIATI, Fabiana Thais.¹
OLIVEIRA, Kamilla Ricardi.²
RAYCIK, Laís.³

RESUMO

O feedback é de suma importância para o desenvolvimento dos colaboradores e vem recebendo cada vez mais atenção devido aos resultados positivos de sua prática nas organizações, sendo benéfica para ambos os lados, em que possibilita o desenvolvimento organizacional e pessoal. Sendo utilizados livros e artigos de cunho científico a fim de uma revisão bibliográfica dentro dos pressupostos teóricos. Para tanto, a pesquisa objetiva através de uma revisão bibliográfica, trazer a importância do feedback para o desenvolvimento da carreira de jovens aprendizes, sabendo que esse seria o início da vida profissional, onde o feedback pode auxiliar em um percurso mais assertivo e de maior desenvolvimento, permitindo uma análise mais aprofundada dos pontos fracos e fortes.

PALAVRAS-CHAVE: Jovem Aprendiz; Feedback; Desenvolvimento.

1. INTRODUÇÃO

O trabalho infantil especialmente no Brasil apresenta-se em uma história repleta de violência e exploração, onde teve seu marco inicial com a chegada dos Portugueses para colonizar em 1500, por muitos anos crianças e adolescentes não puderam usufruir do que atualmente é concedido por lei como um direito dos mesmos (RAMOS, 1999). Somente a partir do Decreto, Lei 1.313 de 1891 presente no Código de Menores, da Constituição da República de 1988 e, posteriormente, da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), medidas protecionistas relativas ao trabalho e à profissionalização de crianças e adolescentes foram estabelecidas (LEIS DO BRASIL, 1891), e assim se inicia um olhar mais atento a esse público, agora considerados um cidadão de direitos e deveres.

A lei 10.097/00 estabelece a Lei da Aprendizagem, cujo as empresas de médio e grande porte exige a contratação de jovens na faixa etária de 14 a 24 anos como aprendizes, estabelecendo um contrato de trabalho com duração máxima de dois anos onde estes jovens devem ser capacitados por uma instituição formadora que aborda não só a formação teórica

quanto prática também. O estabelecimento desta lei proporciona aos jovens a inclusão social e desenvolvimento de competências (LEI DA APRENDIZAGEM, 2000).

Entretanto, mesmo com uma legislação vigente que proíbe o trabalho infantil, ainda se vê muitas crianças realizando trabalhando de forma ilegal no Brasil, a maioria em condições precárias e em atividades consideradas penosas e degradantes. Pais ou responsáveis legais recebendo baixos salários ou até mesmo desempregados, diante dessa realidade, muitas crianças vêm-se forçadas a trabalhar, ficando condenadas ao baixo rendimento ou evasão escolar e a outras vulnerabilidades e riscos (RAMOS, 1999).

As organizações com o programa Jovem Aprendiz incentivam a capacitação que resulta em um melhor desempenho da empresa e na redução do nível de desemprego dos jovens, que está em torno de 22,3% (IPEA, 2022). Investido assim, na valorização do capital intelectual, buscando formação profissional e desenvolvimento pessoal e de carreira desses jovens (PEREIRA, 1997).

As organizações precisam atrelar o desenvolvimento pessoal ao desenvolvimento organizacional, onde cabe a organização e ao gestor proporcionar ao colaborador a oportunidade de desenvolvimento, sendo assim, existem alguns instrumentos de gestão, sendo eles, o *feedback* e a avaliação de desempenho (DAVEL E VERGARA, 2001). Considerando os pontos expostos, este artigo pretende por meio da revisão literária descrever a importância do *feedback* para o desenvolvimento de carreira em jovens aprendizes.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

EVOLUÇÃO DO TRABALHO INFANTIL E ADOLESCENCIA

Desde a antiguidade, mulheres e crianças eram consideradas seres inferiores que não mereciam nenhum tipo de tratamento diferenciado, sendo inclusive a duração da infância reduzida (ARIÈS, 1978), conotasse desde do descobrimento do Brasil em 1500, durante o povoamento as crianças principalmente grumetes (realizavam trabalhos insalubres) e pajens (trabalhavam servindo a nobreza) estiveram presentes (CUSTÓDIO, 2009).

Em 1582 se deu o surgimento da conhecida Santa Casa de Misericórdia, cujo tinha cunho socioassistencial que atendiam crianças por meio da Roda dos Expostos, e foi extinta tão somente na década de 1950 (MARCÍLIO, 1999), esta instituição utilizava de exploração de mão de obra infantil

para trabalho remunerado ou até mesmo por comida e moradia, ou seja, o público atendido por esta casa em sua maioria estava em situação de miséria (MARCÍLIO, 1999).

Com o primeiro período de industrialização no Brasil, há um número significativo de crianças trabalhando nas fábricas, o que acarretou uma infinidade de sequelas físicas irreversíveis e na morte prematura devido à falta de cuidados em relação à meninos e meninas (MOURA, 1999). O Brasil adota uma nova Constituição em 1934, na qual prescrevia a proteção contra a exploração do trabalho infanto-juvenil, trazendo a proibição do trabalho aos menores de quatorze anos, de trabalho noturno a menores de dezesseis e em indústrias insalubres a menores de dezoito (PASSETTI, 1999).

O Decreto/ Lei 1.313 de 1891, é a primeira norma que garante proteção ao trabalho infanto-juvenil, onde ficou proibido o trabalho de indivíduos menores de 12 anos, com restrições a certas operações com maquinários e limitava a uma jornada de sete horas diárias e proibindo o trabalho noturno (COSENDEY, 2002).

O Decreto nº 22.042 de 1932 regulamentou o trabalho dos adolescentes entre 14 e 18 anos no setor industrial, preocupado com a saúde e educação desses trabalhadores. Com a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, a idade mínima para o trabalho era de 12 anos, mas com a alteração do art.403 pela Lei 10.097, de 19.12.00, estendeu-se a proibição do trabalho infantil para as pessoas menores de 16 anos, com a ressalva de que as com idade entre 14 e 16 anos poderiam ser admitidas na condição de aprendiz (SANTOS, 2002).

A regulação do trabalho do menor aprendiz se sustenta em duas ocasiões legais: a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, onde houve a alteração pela Lei 10.097/2000, viabilizando a aprendizagem fora dos Serviços Nacionais de Aprendizagem e a melhor delimitação da jornada de trabalho, dos salários e das formas de contratação (SILVA, NEVES JUNIOR E ANTUNES, 2003).

As empresas são obrigadas, por lei implantada no ano de 2000, a incluir determinado número de aprendizes em seu quadro de funcionários, visando minimizar a taxa de desemprego entre os jovens, sendo essa faixa etária que enfrenta grandes dificuldades para se inserir no mercado de trabalho em virtude de sua falta de experiência. A Lei 10.907 prevê que as empresas que não cumprem a cota de jovens aprendizes ficam sujeitas à multa de um salário-mínimo por mês para cada aprendiz não empregado (GOLDSTEIN, 2007).

A formação técnico-profissional deve ser constituída, de acordo com a Lei da Aprendizagem, por atividades teóricas e práticas, organizadas em tarefas de complexidade progressiva, em programa correlato às atividades desenvolvidas nas empresas. O programa de aprendizagem é um instrumento que visa criar oportunidades tanto para o aprendiz quanto para as empresas, pois dá preparação ao

iniciante de desempenhar atividades profissionais e de ter capacidade de discernimento para lidar com diferentes situações no mundo do trabalho. Ao mesmo tempo, permite às empresas formarem mão de obra qualificada, algo cada vez mais necessário em um cenário econômico de evolução tecnológica (MTE, 2014).

A infância e adolescência são etapas da vida que devem ser dedicadas fundamentalmente à educação e à formação do indivíduo, o trabalho precoce pode inviabilizar a frequência às aulas ou mesmo reduzir a qualidade do seu aproveitamento, resultando, muitas das vezes, em evasão escolar (SILVA, NEVES JUNIOR E ANTUNES, 2002).

A adolescência é uma fase do desenvolvimento marcada por mudanças biológicas, psicológicas e sociais, onde é considerada uma fase de transição para a vida adulta, além disso, na realidade brasileira também são influenciados por diversos fatores psicossociais, como as diferenças encontradas entre gêneros, classes sociais, escolaridades, etnias e estilos de vida (THOMÉ, PEREIRA E KOLLER, 2016).

Neste período da vida a educação é de suma importância para criar uma conscientização e visão crítica da realidade, o que percebe-se é que no mundo industrializado, jovens adiam cada vez mais a adoção de papéis adultos, como por exemplo a entrada no mundo do trabalho, precisando investir mais tempo em educação. Contudo, Thomé, Pereira e Koller (2016) afirmam que isto não ocorre igualmente em todas as classes sociais. Atualmente jovens de classes sociais inferiores tendem a inserir-se no mercado de trabalho de forma precoce, trazendo aspectos tanto positivos quanto negativos para seu desenvolvimento físico e psicológico.

O trabalho do adolescente como jovem aprendiz é amparado no Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e regulamentado pelo Decreto nº 5598/2005 (BRASIL, 2005), com o intuito de ser promotor de experiências laborais positivas, dando apoio financeiro para evitar a evasão escolar e ao mesmo tempo preparando-os para o mercado de trabalho. Além disso, o trabalho deve auxiliar no desenvolvimento de habilidades sociais e técnicas, dando oportunidade de construção de um futuro e estimulando-os a buscarem o ensino superior (THOMÉ, PEREIRA E KOLLER, 2016).

Apesar de haver vários fatores positivos e ainda as medidas citadas, existem alguns pontos negativos do trabalho na vida dos adolescentes, como por exemplo o impacto na vida escolar, por conta da carga horária da jornada de trabalho somado ao período escolar podem ser cansativos para os jovens, que passam a ter menos horas de sono e talvez um menor tempo para recreação e lazer, isso pode prejudicar o rendimento escolar ou acarretar em evasão escolar, conseqüentemente há um baixo nível de escolaridade e somado a concorrência por empregos, prende-os à subempregos ou à

empregos precários. Outro fator negativo que surge diante do acúmulo de atividades e responsabilidades (escola, trabalho, família, comunidade) somado ao contexto de vulnerabilidade, muitos jovens encontram-se despreparados para assumirem este papel.

2.1 O FEEDBACK NAS ORGANIZAÇÕES

A partir do exposto, entende-se que o despreparo pode afetar não só a vida do indivíduo, como também o seu desempenho no trabalho, desse modo, faz-se necessário que seus líderes saibam dar Feedbacks que auxiliem no aprendizado e melhor manejo das situações rotineiras do ambiente organizacional, que podem estar sendo vivenciadas pela primeira vez. O líder por sua vez assume o papel de mostrar quais são suas expectativas frente ao colaborador, fazendo com que o mesmo possa ver suas falhas e ser reforçado pelos seus acertos, sem inibir seus comportamentos ou fazer com que o colaborador se sinta ameaçado (MISSEL 2012). De origem inglesa a palavra feedback possui como significado, realimentar ou realimentação, ou seja, se constrói em um processo que possibilita conversas entre gestores e colaboradores de modo que ambos estabeleçam uma sintonia em torno dos alvos e objetivos da organização (NUNES, DA SILVA, 2010).

O feedback é uma reorientação para os colaboradores sendo um processo de orientação, acompanhamento e condução de algo já iniciado, buscando sintonia entre os colaboradores, sendo necessário que haja uma relação de comunicação objetivas e efetivas, onde os interlocutores se respeitem mutuamente (MOREIRA, 2010). Muito além de orientação, acompanhamento e condução, o feedback também se configura a base para construção de plano de desenvolvimento pessoal, ou para outras atividades de continuidade e propostas pela organização, trazendo desempenho e desenvolvimento para organização e colaboradores contínuos (REIS, 2010).

O feedback pode ser realizado em formas de comunicação verbal, ou até mesmo não verbal, tem como objetivo o direcionamento para o caminho correto, aumentando a possibilidade de acerto e também o alcance de bons resultados. Dar e receber feedbacks são demandas humanas onde permitem avaliar as possíveis correções ou identificar o que já está correto (FERREIRA, 2013). As práticas de feedbacks facilitam a construção de relacionamentos autênticos e cria um clima organizacional de compreensão, empatia, além de facilitar o controle dos objetivos organizacionais que há a pretensão de atingir (SOUZA, 2008). O feedback é um dos indicadores que permite aos gestores mensurar se a estratégia realmente está funcionando e, em caso negativo possibilita entender a razão, sendo um dos indicadores com maior relevância, demonstrando que os líderes qual desejam

aprimorar sua comunicação com os liderados precisam compreender a devida importância do feedback e devem buscar desenvolvimento do mesmo e contribuindo positivamente para esse momento (ARRUDA, CHRISÓSTOMO E RIOS, 2010).

Para obter desempenho e qualidade de trabalho superior o feedback se torna de extrema importância, tendo pontos consideráveis em relação aos valores desprendidos com a prática do feedback são: autoconfiança, valorização e crescimento profissional, afirmando assim a importância de todos os colaboradores receberem, principalmente jovens aprendizes, pois é importante para o aprimoramento dos jovens dentro da organização, para a motivação e o reconhecimento do trabalho executado, a possibilidade de aprendizado de outras funções dentro da organização, e o retorno em relação às atividades propostas para os jovens (TURCI, 2013).

O feedback tem grande relevância na construção de resultados da organização e para a equipe, por se tratar de muitas vezes gerar sentimentos ou trazer à tona o mesmos, podendo não ser positivos ou facilmente aceitos, alguns líderes e gestores não aplicam a prática do feedback justificando-se que o profissional pode entender de forma pessoal e subjetiva, tendo em vista não arriscar-se a perda de talentos (DOWNEY, 2013). Acarretando em resultados negativos, como forma de substituição do feedback direto, alguns líderes e gestores optam por designar colaboradores para dar o feedback de forma indireta ou até mesmo em forma de piada, atitudes agressivas, indiretas ou atitudes desrespeitosas. Gerando assim um impacto negativo na equipe, onde surge a insatisfação por parte dos colaboradores e consequentemente comentários divulgados informalmente, esse tipo de comportamento é nomeado dentro do mundo corporativo como “rádio peão” que nada mais é do que uma manifestação informar da insatisfação dos colaboradores com os líderes, gestores ou até mesmo a organização.

A “rádio peão” somente passa a existir quando gestor ou líder tem uma dificuldade considerada em repassar as informações mínimas necessárias aos membros de sua equipe (MISSEL, 2012). Além disso, a falta de feedback cria um clima organizacional desfavorável para a equipe, acarretando em baixa performance e até mesmo a perda de talentos pela baixa perspectiva de carreira e comunicação interna (MISSEL, 2012).

Visando isto, o setor de Gestão de Pessoas ou Recursos Humanos das organizações deve assumir o papel estratégico para a criação da cultura, aplicação e conscientização constante do feedback aos colaboradores, gestores e líderes, sendo assim dando suporte ao capital humano da organização. Além de buscar a transparência nesta cultura atrelada às crenças e valores de seus

gestores e líderes e esses precisam estar atrelados aos da organização, gerando assim, mais um clima organizacional favorável, resultados positivos e crescimento da organização (PITA,2013).

A importância do feedback não deve ser subestimada, pois é essencial em situações que compreendem o desenvolvimento, clima organizacional, gestão de pessoas, aprendizado e o trabalho em equipe. Sendo uma ferramenta com valor diferencial no processo de gestão, com destaque para o direcionamento do foco, incentivos ao desempenho e a busca por desenvolvimento pessoal, e a oferta de opções para que o indivíduo mude seu comportamento na busca por eficiência e competência (BISPO, 2006).

Sendo assim, os líderes e gestores precisam possuir o papel de desenvolver essa capacidade perante a sua atuação, não prendendo-se somente ao feedback ser uma ferramenta de gestão, mas perpassando isso, assumindo um posicionamento de desenvolvimento e treinamento de pessoas, agregando valor à educação continuada; Tornando-se uma atribuição gerencial onde o gestores ou líderes são responsáveis por comunicar, criticar, elogios, orientações, normas, procedimentos, entre outros (MOREIRA, 2009). Os líderes e gestores que praticam o feedback apresentam indicadores de autodesenvolvimento, equipes comprometidas e engajadas com as metas organizacionais, além de alguns líderes usarem essa ferramenta para aplicação de competências, estabelecimento de prioridades, alinhamento e reafirmação do comportamento buscado (MOREIRA, 2008).

Contudo percebe-se, benefícios trazidos pela prática do feedback para as organizações, enquanto na sua falta, são originados transtornos das mais variadas ordens, interferindo nos resultados, objetivos, autodesenvolvimento, relacionamento e motivação de toda a equipe (MOREIRA,2009).

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada no presente artigo trata-se uma análise de revisão literária pelas estagiárias de Psicologia durante Estágio em Psicologia das Instituições e Organizações: Intervenção Psicológica: Ações preventivas e Interventivas nas Instituições, sendo fundamentado no que é proposto às estagiárias no respectivo campo de estágio.

Quanto ao tipo de pesquisa, trabalhou-se com dissertações, livros e artigos científicos, haja visto que, o último é encontrado com mais facilidade, sendo uma das modalidades de produção mais valorizadas. Para realizar o levantamento, foi feita uma busca bibliográfica em sites confiáveis, como Google acadêmico e SciElo, em que foram utilizadas as palavras-chaves: Jovem

Aprendiz, *feedback*, desenvolvimento e mundo corporativo.

Os artigos foram analisados de forma qualitativa, ou seja, buscou-se interpretar as ideias centrais dos mesmos, para que fosse possível estabelecer uma correlação entre as temáticas encontradas e a ideia principal do presente trabalho.

4. ANÁLISES E DISCUSSÕES

Os Jovens ocupam cada vez mais as vagas de emprego, fato esse notório em nossa rotina nas atividades de recrutamento e seleção no estágio obrigatório na Gestão estratégica de pessoas da Eucatur. Para tanto, faz-se necessário se direcionar a esse público, compreendendo o que a empresa pode propor para auxiliar e guiá-los, haja visto que na maioria das vezes é a primeira experiência em um emprego formal.

Ao constatarmos a relevância do primeiro trabalho formal na vida do indivíduo, decidimos buscar por meio de referenciais teóricos, pontos que seriam importantes no desenvolvimento de carreira desses profissionais, tendo como público alvo os Jovens Aprendizes. Dessarte, observamos que um aspecto importante para essa construção é o Feedback, visto que o jovem pode buscar o aperfeiçoamento em suas atividades para futuros empregos. Diante dos autores observa-se que o feedback toma como papel importante quando se diz sobre a construção profissional, pois possibilita que o colaborador tenha um direcionamento mais assertivo, sendo benéfico para o lado do profissional, como também para o da organização.

A partir dos resultados obtidos, observa-se a importância de se estabelecer projetos nas organizações, que busquem ensinar e incentivar os jovens aprendizes ao desenvolvimento de habilidades e competências para cada perfil. Além disso, o estabelecimento desses modelos de projeto desenvolve e forma futuras lideranças, além do jovem alinha-se adequadamente com os valores, missão e gestão de cada organização.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste trabalho foi realizar um estudo abrangente sobre o Feedback a jovens aprendizes, que segundo alguns estudos, têm grandes vantagens no desenvolvimento Pessoal e Organizacional.

Destarte, o trabalho do adolescente como jovem aprendiz, ser amparado pelo Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA) e regulamentado pelo Decreto nº 5598/2005 (Brasil, 2005) com o intuito de ser promotor de experiências laborais positivas, dando apoio financeiro para evitar a evasão escolar e ao mesmo tempo preparando-os para o mercado de trabalho, auxiliando-os no desenvolvimento de habilidades sociais e técnicas, para dar oportunidade de construção de um futuro e estimulando-os a buscarem o ensino superior, percebe-se em nossa revisão bibliográfica que a ação de realizar feedback e avaliação de desempenho possui resultados positivos no desenvolvimento de carreiras, além do desenvolvimento pessoal dos colaboradores.

Além disto pode se constatar que a formação e construção do ambiente de trabalho adequado, faz-se necessário a prática do feedback, sendo imprescindível que seja uma comunicação assertiva, alinhando assim, seja o colaborador jovem aprendiz ou efetivo com os objetivos da instituição, ademais conjunto a isso faz-se necessário ações de conscientização para gestores e líderes sobre a importância de dar esse feedback e receber o mesmo.

REFERÊNCIAS

ARRUDA; CHRISÓSTOMO, E.; RIOS, S. **Feedback em processos educativos e organizacionais**. Revista Razão Contábil & Finanças, v. 1, n. 1, 2010.

BISPO, C. A. F. **Um Novo Modelo de Pesquisa de Clima Organizacional**. Produção, v. 16, n. 2, p. 258-273, maio/ago. 2006.

BRASIL. Decreto nº 5598 de 1º de Dezembro de 2005. **Dispõem sobre a temática do lactente, da criança e do adolescente e do aprendiz**. Brasil: Planalto. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/decreto/d5598.htm> Acesso em: 08 de ago. 2022.

COLEÇÃO DE LEIS DO BRASIL - **1891**, Página 326 Vol. 4

COSENDEY, E. M. V. M. **O trabalho infanto-juvenil: características e malefícios**. In: **Trabalho infantil: a infância roubada**. Belo Horizonte: PUC Minas, Instituto de Relações do Trabalho, 2002.

CUSTÓDIO, A. V.; VERONESE, J. R. P. **Crianças Esquecidas: o trabalho infantil doméstico no Brasil**. Curitiba: Multidéia, 2009.

DAVEL, E. e VERGARA, S. **Gestão com Pessoas e Subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

DOWNEY, M.. **Coaching Eficaz**. Tradução de Rodrigo Gillon Santos de Araújo. 1 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013. 180p.

FERREIRA, D. **A importância do feedback no processo de avaliação de desempenho nas organizações da zona da mata mineira**. Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, 2013.

GOLDSTEIN, I. S. **Responsabilidade Social: das grandes corporações ao terceiro setor**. São Paulo: Ática, 2007.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Desemprego já é menor que o observado antes da pandemia em diversos segmentos**, 2022. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=39076:2022-03-28-12-33-20&catid=3:dimac&directory=1#:~:text=O%20recorte%20por%20faixa%20et%C3%A1ria,%25%20para%2022%2C8%25. Acesso: 08 de ago. 2022.

LEI DA APRENDIZAGEM. **Lei nº 10.097, de 19 de dezembro de 2000**. Brasília/DF, 2000. BRASIL

MARCÍLIO, M. L. **A roda dos expostos e a criança abandonada na história do Brasil. 1726-1950**. In: FREITAS, M. C. de. (Org). **História social da infância no Brasil**. São Paulo: Ed. Cortez, 1999.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO (MTE), **Manual do Aprendiz**, 9ªed. Brasília, jan.2014.

MISSEL, S. **Feedback Corporativo: como saber se está indo bem**. São Paulo:Saraiva, 2012.

MOREIRA, D. A. **Administração da Produção e Operações**. 2ª Ed. Rev. e Amp. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

MOREIRA, B. L. **Dicas de Feedback: A Ferramenta Essencial da Liderança**. Rio de Janeiro, Oualitmark Editora, 2009.

MOREIRA, B. **Dicas de Feedback**. Rio de Janeiro: Qualilymark, 2010.

MOURA, E. B. B. de. **A história trágico-marítima das crianças nas embarcações portuguesas do século XVI**. In: PRIORE, Mary Del (Org). **História das Crianças no Brasil**. São Paulo: Contexto, 1999.

NUNES, A.; DA SILVA, C. **Feedback e comunicação: uma díade para melhoria do desempenho humano nas organizações**. Revista de administração da Fatea, 2010.

PASSETTI, E. **Crianças carentes e políticas públicas**. In: PRIORE, Mary Del (Org). História das Crianças no Brasil. São Paulo: Contexto, 1999.

PEREIRA, L. C. B. **Estratégia e estrutura para um novo Estado**. Revista do Serviço Público, v. 48, n. 1, p. 5-25, 1997.

PITA, E. **Como Dizer? A arte de dar e receber feedback**. 1.ed. Rio de Janeiro: Qualitymark. Editora, 2013. 132p.

RAMOS, F. P. **A história trágico-marítima das crianças nas embarcações portuguesas do século XVI**. In: PRIORE, Mary Del (Org). História das Crianças no Brasil. São Paulo: Contexto, 1999.

REIS, G. **Avaliação 360 graus**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTOS, G. M. **Trabalho Infantil no Brasil**. In: **Trabalho infantil: a infância roubada**. Belo Horizonte: PUC Minas, Instituto de Relações do Trabalho, 2002.

SILVA, J. L. T.; NEVES JUNIOR, L. F.; ANTUNES, M. M. **Trabalho Infantil: realidade, diretrizes e políticas**. In: **Trabalho infantil: a infância roubada**. Belo Horizonte: PUC Minas, Instituto de Relações do Trabalho, 2002.

SOUZA, R. **Comunicação interpessoal pela percepção de líderes e liderados em um instituto de pesquisa**. Taubaté – SO, 2008.

THOMÉ, L. D., PEREIRA, A. SKOLLER, S. H. **O Desafio de Conciliar Trabalho e Escola: Características Sociodemográficas de Jovens Trabalhadores e Não-trabalhadores**. Vol. 32 n.1, pp. 101-109, 2016. Psicologia: Teoria e Pesquisa. Disponível em <https://www.scielo.br/j/ptp/a/nL5XDyQS349gyGSskkBWtTf/?lang=pt&format=pdf> ; Acesso em: 08 ago. 2022.

TURCI, R. H. **Feedback – A importância desta técnica na rotina empresarial**. Revista Interatividade, v. 1, n. 1, p. 81-89, 2013.