



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – FATECS**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**LINHA DE PESQUISA: AVALIAÇÃO DE TREINAMENTO**  
**ÁREA: GESTÃO DE PESSOAS**

AMANDA PACHECO DE ARAUJO  
RA 21603764

**AVALIAÇÃO DO PROGRAMA TRAINEE NAS EMPRESAS JUNIORES**

Brasília  
2019

AMANDA PACHECO DE ARAUJO

## **AVALIAÇÃO DO PROGRAMA TRAINEE NAS EMPRESAS JUNIORES**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Orientador: Prof. MSc. Igor Guevara Loyola de Souza

Brasília  
2019

AMANDA PACHECO DE ARAUJO

## AVALIAÇÃO DO PROGRAMA TRAINEE NAS EMPRESAS JUNIORES

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20 \_\_\_\_.

Banca Examinadora

Prof. (a):

---

MSc. Igor Guevara Loyola de Souza

Prof. (a):

---

Examinador(a)

Prof. (a):

---

Examinador(a)

Brasília  
2019

# AVALIAÇÃO DO PROGRAMA TRAINEE NAS EMPRESAS JUNIORES

Amanda Pacheco de Araujo<sup>1</sup>  
Igor Guevara Loyola de Souza<sup>2</sup>

## RESUMO

As empresas juniores surgem a partir de mudanças no processo de aprendizagem junto aos estudantes de graduação, e iniciam esse desenvolvimento a partir de um programa trainee que são treinamentos voltados para as necessidades da empresa. Este estudo tem como objetivo verificar o desenvolvimento dessas competências, técnicas e comportamentais, além de verificar como estão sendo planejados e executados. O estudo foi composto por dois instrumentos para coleta de dados sendo um questionário para verificar o desenvolvimento das competências e entrevistas com membros das diretorias e presidências para entender como acontece o planejamento e execução. Analisamos o desenvolvimento das competências em dois momentos, em 2015 e em 2019, onde foi observado que não houve uma mudança relevante no desenvolvimento das competências entre esses dois momentos, além de verificar, a partir das entrevistas, que não existe uma retroalimentação adequada nesse processo, comprometendo o impacto junto aos trainees.

**Palavras-chave:** Impacto de treinamento; Programa de Trainee; Empresas Juniores

---

<sup>1</sup> Bacharelado em Administração pelo Centro Universitário de Brasília (UniCEUB).  
amandapachecoarauj@gmail.com

<sup>2</sup> Docente FATECS/ UniCEUB. Mestre em Administração (UnB), na área de Estudos Organizacionais e Gestão de Pessoas. Bacharel em Administração (UnB). igor.souza@ceub.edu.br.

## 1 INTRODUÇÃO

A importância da empresa júnior como um ambiente que proporciona a vivência da realidade do mercado para aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos em sala de aula durante a graduação, sendo assim um diferencial no processo de formação, utilizando-se do programa de trainee como forma de treinamento e consequentemente qualificando-os.

Para obter maior competitividade no mercado empresarial, as empresas precisam estar cada vez mais preocupadas em desenvolver o seu capital humano, e por isso os investimentos em treinamento e desenvolvimento tem aumentado significativamente, para que assim seus colaboradores estejam mais capacitados para entregar um produto ou serviço com maior qualidade (ANDRADE, 2011).

Novas exigências surgiram e as organizações não buscam meros funcionários, mas parceiros que assumam uma postura pró-ativa e que estejam comprometidos com o sucesso do negócio. Nessa perspectiva, o ambiente de trabalho torna-se uma dinâmica de saberes, onde as empresas buscam os “trabalhadores do conhecimento” (DRUCKER, 1995a; 1995b; VILLELA; NASCIMENTO, 2003; BELLOQUIM; CUNHA, 2003 apud CAVALCANTE, 2009), porque é isso que tem tornado as organizações mais competitivas frente aos seus concorrentes.

Com essas intensas mudanças e junto a necessidade de inovação no processo de aprendizagem surgem as empresas juniores (EJs). O Movimento Empresa Júnior (MEJ), teve início na França em 1967 e chegou ao Brasil em 1988 (BRASIL JÚNIOR, 2019). Esse movimento é formado exclusivamente por alunos de graduação, constitui uma instituição civil sem fins lucrativos e tem como principais objetivos fomentar o aprendizado prático do universitário em sua área de atuação, aproximar o mercado de trabalho das academias e os próprios acadêmicos, gerir com autonomia em relação à direção da faculdade ou centro acadêmico e elaborar projetos de consultoria na área de formação dos alunos (SEBRAE, 2019).

As empresas juniores prestam como diferencial na vida dos acadêmicos que por ela passam, por que é por meio dela que se possibilita a oportunidade dos

estudantes aplicarem de forma prática o conteúdo teórico para complementar sua formação (SARAIVA; MOTA; COUTO, 2015).

Assim como em parte das empresas no mercado atual, o preparo para iniciar o trabalho dentro de uma empresa júnior é chamado de Programa Trainee. O treinamento visa o desenvolvimento de determinadas competências para que os trainees selecionados entrem devidamente preparados e alinhados com a organização e suas exigências, atingindo o desempenho que se espera deles (RIBEIRO, 2015).

O Programa Trainee é desenvolvido de acordo com os padrões da empresa, seus objetivos e estratégias, além de ser aplicado pelos próprios membros da empresa. Com isso, os trainees terão os conhecimentos, habilidades e atitudes totalmente de acordo com as necessidades da empresa (SARAIVA; MOTA; COUTO, 2015). O preparo dos universitários no papel de trainee é voltado para o seu desenvolvimento como empresário júnior, deve ser aliado ao treinamento, estando de fato preparando os seus membros para as experiências semelhantes às que irão vivenciar no mercado (SOUZA, 2002). Mas será que esse treinamento vem sendo executado de maneira correta para o melhor desenvolvimento das competências necessárias dentro das EJs? Qual é o impacto do treinamento do programa de trainee nas empresas juniores do Distrito Federal?

A partir deste contexto, este estudo possui como objetivo geral analisar o impacto em profundidade gerado pelo programa de trainee em empresas juniores. E como objetivos específicos, este estudo se propõe a:

- a) verificar o desenvolvimento das competências técnicas após a realização dos Programas de Trainee;
- b) verificar o desenvolvimento das competências comportamentais dos trainees; e
- c) avaliar o desenvolvimento dos programas trainees das empresas juniores.

Como justificativa para a realização deste trabalho, a importância da empresa júnior como um ambiente que proporciona a vivência da realidade do mercado para aplicar os conhecimentos teóricos adquiridos em sala de aula durante a graduação, sendo assim um diferencial no processo de formação, utilizando-se do programa de trainee como forma de treinamento e conseqüentemente qualificando-os.

Quando falamos especificamente dos Programas de Trainee dentro das EJs existe uma dificuldade em encontrar pesquisas metodológicas. Esses programas são avaliados e validados internamente e dificilmente são publicados com seus resultados efetivos em relação a mudança de comportamentos dos indivíduos após a realização (BITENCOURT; PICCININI; OLIVEIRA; 2012).

Como justificativa para este estudo, no âmbito gerencial e institucional auxiliará na formulação de programas de trainee, dentro das empresas juniores, mais assertivos e adequados à necessidade do mercado a partir da observação da competências técnicas e comportamentais e seu desenvolvimento no decorrer do programa. No âmbito social ao avaliar os programas de trainee conseguimos demonstrar a importância da vivência dentro do movimento para o encareiramento do alunos de graduação no mercado de trabalho em comparação aos estágio tradicionais, além de auxiliar no fortalecimento de políticas públicas para esse nicho de empresas

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Essa seção apresenta o suporte teórico utilizado para o desenvolvimento do trabalho, e está estruturada em duas partes, a avaliação de impacto de treinamento e os programas trainees.

### **2.1 Avaliação de impacto de treinamento**

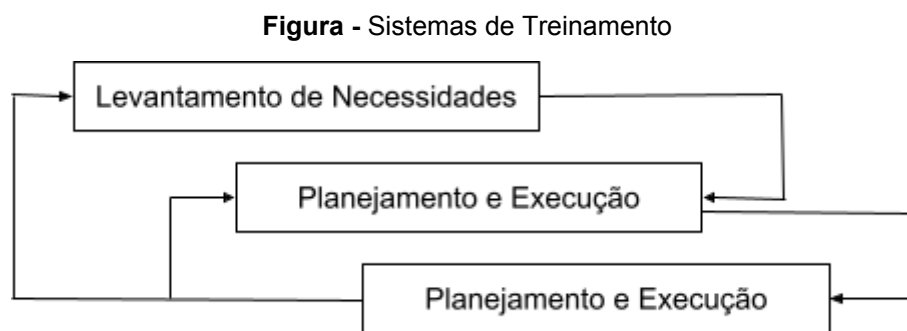
O conceito de treinamento e desenvolvimento consiste em ações que promovam o desenvolvimento dos colaboradores sobre conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a organização mas que não estão sendo postas em prática ou por falta de conhecimento ou por falta de preparo para executar tais funções (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

Estas ações consomem recursos das organizações e é necessário entender como estas ocorrem para aprimorá-las. Utiliza-se a avaliação de treinamento (baseada em uma coleta de informações com o objetivo de revisar e melhorar os

eventos presentes durante o treinamento) para tomar decisões mais assertivas sobre o que deve ser melhorado, modificado ou valorizado (GOLDSTEIN, 1991).

Existe uma diferença entre treinamento e desenvolvimento que se faz necessária a distinção para melhor entendimento do que realmente se trata a avaliação de impacto desse estudo. As ações de desenvolvimento tem como objetivo o aperfeiçoamento pessoal de cada colaborador, sem direcionamento para a organização em si enquanto o treinamento é voltado para atividades que estão sendo desempenhadas naquele momento (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

A teoria geral de sistemas é a abordagem mais utilizada sobre a prática de treinamento e desenvolvimento que prevê articulação entre os insumos, processamento, resultados e retroalimentação e quando são associados para a área são transcritos como: avaliação de necessidade, planejamento instrucional e avaliação de efeitos, respectivamente, sendo a última etapa vinculada aos resultados e coletas de informações e a retroalimentação que baseia-se nas decisões sobre o treinamento e todo o seu sistema (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010). Essa teoria é exemplificada pela Figura 1.



**Fonte:** Borges-Andrade e Abbad, 1996.

Meneses, Zerbini e Abbad (2010) descrevem esse sistema como no primeiro momento, os esforços são voltados para projetar as lacunas entre os desempenhos reais e os esperados porque a partir do momento em que os gaps são reconhecidos aumenta a probabilidade do sucesso das ações que serão executadas. Durante esse momento identificamos os conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) necessárias dentro da organização para que o colaborador desempenhe sua função



e quais indivíduos carecem de treinamento por não apresentarem esses CHAs em seu repertório.

A partir disso são planejados e executados as ações educacionais, a partir da definição de objetivos e dos conteúdos definidos durante o levantamento de necessidade. Nesse momento, conseguimos definir qual o modelo de treinamento mais adequado para tal realidade da organização (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

Por fim, a avaliação de treinamento tem como principal objetivo fornecer informações sobre o desenvolvimento dos indivíduos após a realização do treinamento, para que em um próximo momento, durante o planejamento dessas ações, esses gaps sejam fechados de maneira mais assertiva, também conseguimos coletar informações se o treinamento foi aproveitado da maneira correta e que essas informações poderão ser aplicadas (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010).

No mesmo sentido, podemos afirmar que todo esse processo se utiliza da tecnologia instrucional para suprir as lacunas encontradas na organização recorrendo ao desenvolvimento de certas competências que se fazem necessárias para o atingimento das metas organizacionais (BORGES-ANDRADE, 2002).

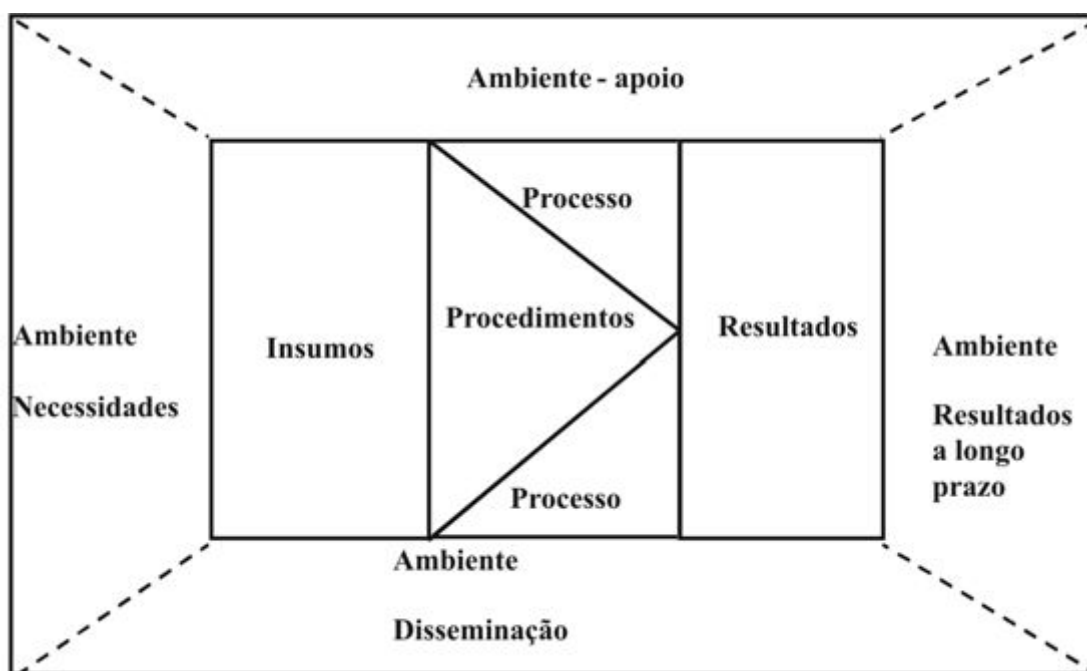
Com isso, com intuito de aprimorar as ações que promovem o treinamento e desenvolvimento se faz necessária a avaliação dos efeitos promovidos. Essa avaliação deve ocorrer antes e depois para que o sistema se alimentado da maneira correta. Ao final do treinamento, serão observados se os objetivos foram alcançados além dos reais impactos promovidos durante o treinamento sobre os participantes (BORGES-ANDRADE, 2002). A literatura traz alguns modelos validados para avaliar o processo de treinamento.

No modelo proposto por Kirkpatrick (1976), existem quatro níveis de avaliação: reação, aprendizagem, que são avaliados no curto prazo, comportamento e resultados, que são avaliados no longo prazo. A partir disso houveram desdobramento e novas interpretações, como por exemplo, no modelo proposto por Hambling (1978) que acrescenta no lugar dos resultados os níveis da organização e o valor final. (MENESES; ZERBINI; ABBAD, 2010). Assim, os programas trainees estão ligados a Aprendizagem por estar relacionado ao conhecimento dos CHAs, no

que diz respeito ao curto prazo, enquanto seu impacto só será observado no longo prazo.

Outro modelo, que se destaca na literatura nacional é proposto por Borges-Andrade (1982), o Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS). Esse modelo é considerado integrado porque considera que para o atingimento dos objetivos e resultados devemos considerar diversas variáveis: insumos, procedimentos, processos, resultados e os diversos ambientes que estão inseridos.

**Figura 2** - Componentes do Modelo MAIS

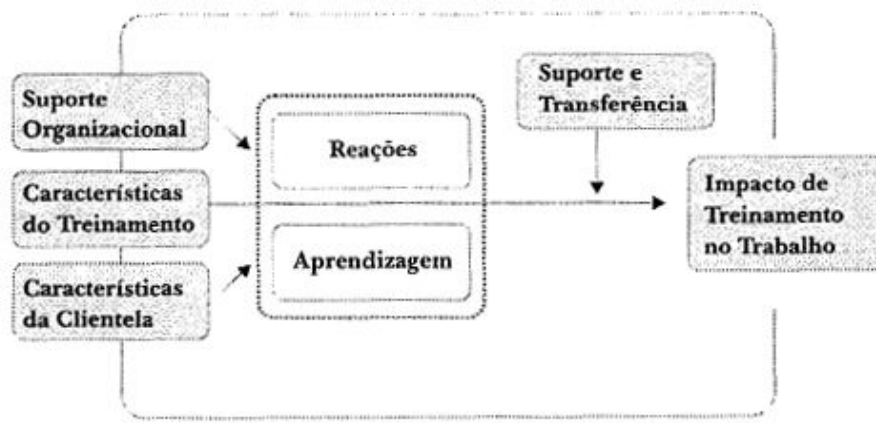


Fonte - Borges-Andrade; ABBAD, 1996

No programa de trainee, a partir desse modelo, avaliamos os resultados ao final das ações de treinamento e desenvolvimento e o ambiente quanto aos resultados a longo prazo, que podem se desdobrar em mudanças de cargos, comportamentos e indicadores de resultado final.

O modelo IMPACT (Modelo de Avaliação de Impacto do Treinamento no Trabalho) desenvolvido por Abbad (1999), é composto por sete fundamentos que se relacionam com o desenvolvimento dos indivíduos.

**Figura 3 - Modelo IMPACT**



**Figura 1. Representação dos componentes do Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento – Impact**

Fonte: ABBAD *et al*, 2019.

Essas variáveis incidem no contexto organizacional impactando ativamente no desenvolvimento de cada indivíduo. No momento do programa de trainee podemos avaliar em dois momentos: quando o indivíduo incorpora as competências necessárias através da aprendizagem e avaliamos isso do início ao fim do treinamento e ao final do treinamento para entender qual foi o impacto gerado durante a execução do trabalho na organização (ABBAD *et al.*, 2019).

Aqueles programas que tem como objetivo a valorização do indivíduo em todo o seu contexto, o efeito não pode ficar somente em nível do desempenho, ele deve afetar suas motivações e impactar diante da atitude frente a organização, e o resultado dessas transferência de aprendizagem deve ser tratado como impacto do treinamento no trabalho. (PILATI; ABBAD, 2005). Assim, os programas de trainee devem ser avaliados diante desse impacto que gera para o indivíduo, pela capacidade de aplicar de forma eficaz no trabalho esse conhecimentos, habilidades e atitudes.

Os programas de trainee vem como resultado da mudança do mercado atual e as suas relações de trabalho com objetivo de obter maior competitividade frente aos seus concorrentes. Esse investimento no desenvolvimento e treinamento de pessoal implica na captação de jovens para ocupar postos estratégicos nas

organizações. As avaliações durante esse programa se faz necessária para ter um controle do desempenho das atividades desempenhadas e das decisões que são tomadas. Essas avaliações devem servir como um norte para futuros posicionamentos visto que o programa faz parte de um processo de desenvolvimento e autoconhecimento, e com a experiência adquirida se tornar um profissional mais bem preparado no desenvolvimento das suas atividades (SARAIVA; MOTA; COUTO, 2015).

É necessário entender qual é o contexto histórico do programa de trainee para melhor desenvolver e avaliar os impactos gerados por esse tipo de treinamento, que se faz através das influências do ambiente em que está inserido.

## **2.2 Programas Trainees**

A origem da palavra trainee é de origem inglesa e significa treinamento. O programa de trainee tem como objetivo desenvolver a carreira de indivíduos com alto potencial para atuar em posições estratégicas nas organizações, e os indivíduos que são qualificados para esse cargo são recém-formados ou que tenha se formado até dois anos em um curso superior (GODOI *et al.*, 2008).

Esse programa surgiu de uma adaptação do Fast-track, que surgiu nos Estados Unidos no pós-guerra e esse período foi marcado por um grande crescimento das organizações. Esse modelo consistia em uma carreira com constantes promoções e aumentos salariais (OLIVEIRA, 1996 apud MARTINS, 2008).

No Brasil, esse modelo surgiu por meio da década de 60, por meio de multinacionais, entretanto, só ganhou escala e destaque a partir da década de 1990, onde o mercado brasileiro se viu em uma crescente competitividade, ou seja, surgiu da necessidade de pessoas qualificadas para atuar nas empresa para acompanhar o mercado (FERRAZ, 2016).

Esses programas buscam indivíduos com alto potencial para assumir cargos estratégicos rapidamente dentro das organizações, por isso, passam por um período de treinamento que pode variar entre seis a dezoito meses, onde são passados

orientações para a gestão da carreira e conhecimentos de uma ou mais áreas da empresa (GODOI *et al*, 2008; COSTA, 2012; FERRAZ, 2016).

A verificação do desempenho de cada trainee é feita a partir da entrega dos objetivos organizacionais através das suas competências por meio de um processo de gestão de pessoas para que seja legitimada a sua carreira dentro da organização (MARTINS, 2008).

Essas avaliações acontecem durante todo o programa, tanto as competências técnicas obtidas através de cursos e treinamentos quanto os aspectos comportamentais que geralmente são vinculados às competências e valores da organização como trabalho em equipe, liderança, foco no cliente, relacionamento interpessoal e iniciativa (MOTTER, 2000).

Apesar do alto custo em torno de todo o recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento e a avaliação, as empresas tratam esses programas como investimento, pois a partir das expectativas geradas em torno desses indivíduos é esperado que os mesmos se tornem o futuro das lideranças dentro das organizações (MOTTER, 2000), e mesmo assim existe um risco de perda desse investimento. Por isso é fundamental que esses trainees apresentem características profissionais que deixem em evidência o perfil ideal (COSTA, 2012).

No contexto das empresas juniores, geralmente as avaliações são feitas durante a execução do projeto, deixando uma lacuna em aberto da retroalimentação do treinamento (RIBEIRO, 2015). Por isso é necessário um estudo mais aprofundado sobre o que e como se desenvolve as competências nas empresas juniores.

### **3 MÉTODO**

Essa pesquisa é de natureza descritiva pois tem como objetivo descrever o impacto gerado pelos programas de trainee das empresas juniores além de entender como se dá o planejamento, execução e avaliação desses treinamentos, visto que essas etapas são essenciais para a retroalimentação do sistema visando um constante aprimoramento dos indivíduos que ingressam nas empresas juniores.

Além disso, podemos classificar como descritiva de comparação, visto que estamos avaliando dois resultados: desse estudo e do estudo realizado por Ribeiro (2015).

Esse tipo de pesquisa faz o mapeamento de um fenômeno a partir de uma população, relacionando duas variáveis para comparar os momentos de cada pesquisa (BERTO; NAKANO, 1999)

O estudo foi classificado diante de diferentes aspectos que foram unificados no quadro 1:

**Quadro 1** - Procedimentos metodológicos da pesquisa

Etapa	Objetivos de Pesquisa	Abordagem	Instrumentos	Amostragem	Amostra	Análise
1	Verificar o desenvolvimento de competências técnicas	Quantitativa	Questionário contendo itens associados a escala tipo <i>likert</i>	Por acessibilidade	Membros efetivos que realizaram o trainee até 6 meses atrás (1/2019)	Estatística Descritiva
2	Verificar o desenvolvimento de competências comportamentais					
3	Avaliar o desenvolvimento dos programas trainees das empresas juniores	Qualitativa	Roteiro semiestruturado de entrevista	Saturação teórica	Membros que desenvolvem o trainee	Análise de conteúdo

Fonte: Elaboração própria

Esse estudo foi realizado em Programas de Trainee de empresas juniores do Distrito Federal. Foram 90 respostas ao questionário, sendo 69 válidas. Foram contempladas 15 empresas juniores do Distrito Federal. Quanto a abordagem foram utilizadas a quantitativa, para o questionário aplicado, ou seja, possibilitando uma reaplicação do questionário, e a abordagem qualitativa para a terceira etapa da pesquisa. Nesta etapa o levantamento de informações foi realizado por um roteiro de entrevista semiestruturado, conforme Anexo 1. Este roteiro foi elaborado a partir da teoria geral de sistemas de treinamento abordado por Meneses, Zerbini e Abbad (2010), onde são abordadas as necessidades do levantamento das necessidades,

planejamento e execução e posteriormente a partir da interpretação do fatos, através da relação entre o contexto e a ação podemos chegar a um resultado particularizado que possibilita uma comparação entre os casos (BERTO; NAKANO, 1999).

O questionário aplicado foi retirado do trabalho acadêmico elaborado por Ribeiro (2015) onde foram identificados quais eram as competências relevantes e que as empresas tinham em comum, e a partir disso foi desenvolvido o questionário para entender o que estava sendo desenvolvido de fato durante os programas. Entretanto, uma questão foi reformulada porque em sua afirmação só mencionava as empresas juniores e seus respectivos cursos da UnB, entretanto, este estudo se faz a partir das empresas juniores do DF, sendo assim, foi retirado da questão a parte final "na UnB".

Para a entrevista, foram formuladas questões relacionadas com o referencial teórico abordado, para analisar como acontece de fato o planejamento e execução do programa trainee. Ao iniciar a entrevista, foi firmado um acordo através de um termo de consentimento livre e esclarecido, visto que toda a entrevista foi gravada para ser utilizada na análise de conteúdo.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS**

Este estudo se realizou em duas etapas, visto que no primeiro momento foi aplicado um questionário para verificar o impacto do programa trainee no desenvolvimento das competências e em paralelo a isso foram realizadas as entrevistas com membros participantes do planejamento e execução do programa trainee de quatro empresas juniores para entender como são formulados os programas de cada uma delas.

### **4.1 Impacto dos Programas Trainees**

Assim como foi dito no referencial teórico, as empresas usam o programa trainee como parte do treinamento dos colaboradores, e as avaliações são utilizadas para verificar o desenvolvimento das competências necessárias.

**Quadro 2:** Respondentes do questionário

<b>Empresa</b>	<b>Curso</b>	<b>Número de respondentes</b>
Empresa 1	Vários <sup>3</sup>	32
Empresa 2	Comunicação Organizacional e Jornalismo	8
Empresa 3	Química	8
Empresa 4	Geologia	6
Empresa 5	Engenharia Elétrica	5
Empresa 6	Engenharia Mecânica	3
Empresa 7	Psicologia	2
Empresa 8	Administração	1
Empresa 9	Relações Internacionais	1
Empresa 10	Engenharia Eletrônica	1
Empresa 11	Biotecnologia	1
Empresa 12	Engenharia de Produção	1

Fonte: Elaboração própria

O questionário foi aplicado para aqueles que concluíram o programa trainee no segundo semestre de 2018 ou no primeiro semestre de 2019 para ter uma amostra relevante para comparação. Os dados coletados foram analisados em comparação com aqueles obtidos no estudo executado por Ribeiro (2015) no momento pós-treinamento, ou seja, após a conclusão do programa trainee.

Foram obtidas respostas de 12 empresas juniores, de diferentes cursos sendo uma delas, uma empresa integrada onde podemos encontrar cursos diferentes em uma mesma empresa. Além disso, os respondentes ingressaram na faculdade entre 2012 e 2019.

O questionário foi dividido em duas partes, sendo uma delas avaliando o impacto em relação às competências técnicas e em seguida em relação às competências comportamentais. As competências descritas foram validadas através

---

<sup>3</sup> Por se tratar de uma empresa integrada, indivíduos de cursos diferentes compõe a empresa. Os cursos dos respondentes deste estudo foram: administração, psicologia, arquitetura e urbanismo, publicidade e propaganda, direito, engenharia civil e gestão pública.



da análise de conteúdo e da validação semântica para que assim o questionário fosse construído (RIBEIRO, 2015).

Ao compararmos os dois estudos, podemos perceber que em relação às competências técnicas metade das competências citadas foram mais desenvolvidas e a outra metade menos. Apenas duas competências tiveram uma diferença relevante em comparação com o estudo realizado por Ribeiro (2015)

**Tabela 1 - Competências Técnicas**

Competências técnicas	Período analisado	Média	Desvio-padrão
Utilizo o Dropbox e suas funcionalidades básicas.	2019	1,71	1,16
	2015	3,83	1,29
Utilizo o e-mail como principal meio de comunicação.	2019	2,75	1,19
	2015	4,37	0,74
Elaboro o plano de contingência quando não alcançados os resultados esperados inicialmente.	2019	3,07	1,10
	2015	3,42	1,00
Comparo os resultados dos planos originais de trabalho com aqueles decorrentes dos planos de contingência.	2019	3,28	1,11
	2015	3,35	1,14
Consigo descrever o Regimento interno e Normas de Conduta da empresa.	2019	3,43	1,27
	2015	3,04	1,12
Utilizo o Google Agenda como ferramenta de organização e planejamento.	2019	3,46	1,63
	2015	3,25	1,51
Aplico Benchmarking, questionando as outras empresa sobre assuntos que são gaps na minha empresa.	2019	3,51	1,42
	2015	3,87	1,05
Consigo descrever características do contexto de empresas juniores no âmbito nacional.	2019	3,65	1,14
	2015	3,54	1,07
Sou capaz de executar o processo de diagnóstico de um projeto.	2019	3,65	1,16
	2015	3,33	1,12
Aplico o Benchmarking, contribuindo com informações úteis para a outra empresa.	2019	3,71	1,21
	2015	3,85	1,04
Sou capaz de analisar criticamente o escopo inicial do projeto, suas etapas e o objetivo de cada, durante a execução deste.	2019	3,72	1,15
	2015	3,60	1,05
Identifico os motivos de os resultados de determinado trabalho não estarem sendo alcançados.	2019	3,77	0,94
	2015	3,96	0,63
Sei como realizar um projeto tendo em vista sua rotina, etapas (dependendo da solução) e duração aproximada destas.	2019	3,83	0,87
	2015	3,50	1,08
Aplico a solução mais adequada de acordo com o problema, sua urgência e impacto.	2019	3,88	0,87
	2015	4,15	0,67
Consigo explicar os serviços de portfólio da empresa e os objetivos de cada um.	2019	3,94	0,94
	2015	3,58	1,09
Sou capaz de especificar as partes envolvidas em um projeto e a função de cada uma. Ex: papel do cliente	2019	3,94	0,91
	2015	3,79	0,94
Sou capaz de listar o nome de outras empresa juniores e seus respectivos cursos.	2019	3,96	1,10
	2015	4,08	0,97
Tenho domínio técnico/teórico das atividades respectivas da minha área de trabalho dentro da empresa.	2019	4,00	1,00
	2015	3,92	0,95
Sou capaz de identificar o objetivo do Benchmarking e seus benefícios para cada empresa.	2019	4,07	1,03
	2015	4,60	0,53
Utilizo ferramentas de suporte que organizem atividades de trabalho.	2019	4,13	0,94
	2015	3,88	1,04
Consigo declarar as diretrizes estratégicas (Missão, Visão e Valores) da empresa.	2019	4,14	1,09
	2015	3,42	1,07
Cumpro minhas atitudes de acordo com datas/prazos estipulados nos planos de trabalho	2019	4,19	0,83
	2015	4,35	0,68
Planejo meu trabalho de forma a cumprir com datas/prazos estabelecidos pela empresa.	2019	4,26	0,78
	2015	4,42	0,67
Consigo discriminar as áreas que compõem a estrutura da empresa e a função de cada uma.	2019	4,42	0,90
	2015	4,42	0,75
Utilizo os recursos básicos do Pacote Office, em Excel, Word, Power Point.	2019	4,49	0,92
	2015	4,77	0,43
Utilizo o Drive e suas funcionalidades básicas.	2019	4,54	0,88
	2015	4,21	1,05

Fonte - Elaboração própria

A competência técnica que teve uma maior média foi a "Utilizo o Drive e suas funcionalidades básicas" (M=4,54; DP=0,88) e teve um aumento em relação a 2015. Em contrapartida a menos desenvolvida foi "Utilizo o Dropbox e suas funcionalidade básicas" (M=1,71; DP=1,16), e foi verificado uma diferença de 2,12 pontos na média. Com esse comparativo podemos concluir uma mudança de comportamento em relação ao armazenamento de dados, visto que são as funcionalidades em comum. Na competência "Utilizo os recursos básicos do Pacote Office, em Excel, Word, Power Point" também observamos uma média alta (M=4,49; DP=0,92), entretanto, em 2015 a média era maior. No geral, as competências técnicas que tiveram um desenvolvimento maior em relação a 2015 são aqueles ligadas ao Movimento, aos conhecimento sobre a Empresa Júnior, como por exemplo "Consigo declarar as diretrizes estratégica (Missão, Visão e Valores) da empresa" (M=4,14;DP=1,09).

As competências comportamentais tiveram resultados muito parecidos entre os dois estudos e as competências que tiveram diferenças maiores. Isto mostra que em 2019 a amostra de trainees que responderam o questionário afirmam que desenvolveram menos as competências do que os respondentes em 2015.

**Tabela 2 - Competências Comportamentais**

Competências comportamentais	Período analisado	Média	Desvio-padrão
Aproveito de maneira eficiente o tempo disponível.	2019	3,28	0,92
	2015	3,27	0,97
Emito feedbacks comportamentais em momentos oportunos.	2019	3,43	1,05
	2015	3,65	1,12
Transmito feedbacks comportamentais de forma clara e objetiva.	2019	3,58	1,05
	2015	3,71	0,89
Antecipo-me a situações que possam surgir, não esperando que algo necessariamente seja cobrado ou	2019	3,64	0,95
	2015	3,62	0,93
Lido com imprevistos ou problemas de trabalho com segurança.	2019	3,67	1,01
	2015	3,73	0,93
Concilio rotina pessoal com a rotina de trabalho	2019	3,68	1,16
	2015	3,73	1,05
Prevejo possíveis argumentos da outra parte em uma discussão.	2019	3,74	0,89
	2015	3,83	0,88
Proponho ideias ou acordos a partir de interesses em sempre convergentes.	2019	3,75	0,88
	2015	4,12	0,70
Realizo tarefas que estão além das minhas obrigações, colaborando com as necessidades da empresa.	2019	3,86	1,00
	2015	3,88	0,92
Contribuo com novas ideias que beneficiem a empresa.	2019	3,88	0,85
	2015	3,71	0,89
Incentivo os membros a cumprirem as metas da equipe de trabalho.	2019	3,97	1,08
	2015	4,06	0,80
Organizo atividades estabelecendo prioridade para a execução de ações.	2019	3,99	1,02
	2015	3,98	0,83
Persisto nas atividades mesmo diante de dificuldades.	2019	4,06	1,08
	2015	4,21	0,82
Transmito a mensagem de forma clara e objetiva, certificando-me de que foi compreendida pela outra	2019	4,09	0,84
	2015	4,13	0,82
Argumento coerentemente em uma discussão, a partir de uma linha de raciocínio.	2019	4,10	0,91
	2015	4,37	0,63
Compartilho com os demais membros da equipe meus conhecimentos e experiências.	2019	4,17	0,95
	2015	4,28	0,72
Respeito o ritmo de trabalho dos outros componentes da equipe.	2019	4,20	0,76
	2015	4,21	0,80
Ajudo os membros da equipe em possíveis dificuldades.	2019	4,29	0,82
	2015	4,42	0,75
Adequo a forma como me comunico ao perfil das pessoas correspondentes, situações ou demanda.	2019	4,32	0,70
	2015	4,29	0,75
Comporto-me conforme os padrões exigidos na empresa, em relação aos meus colegas de trabalho e	2019	4,41	0,73
	2015	4,38	0,49
Respeito opiniões divergentes das minhas no ambiente de trabalho.	2019	4,46	0,78
	2015	4,50	0,67

Fonte - elaboração própria

A competência mais desenvolvida foi "Respeito opiniões divergentes das minhas no ambiente de trabalho" (M=4,46; DP=0,78), e com isso podemos perceber que as diferenças estão sendo respeitadas dentro da empresa, o que auxilia em um bom ambiente de trabalho contribuindo para a cultura organizacional. Enquanto a competência menos desenvolvida foi "Aproveito de maneira eficiente o tempo disponível" (M=3,28; DP=0,92), demonstrando assim um mal gerenciamento do tempo no ambiente de trabalho o que é fundamental para "Conciliar a rotina pessoal com a rotina de trabalho" que também teve uma média ruim (M=3,68; DP=1,16).

Ao observar que as médias foram bem parecidas nos dois momentos estudados, podemos supor que o planejamento e execução desses programas não foram atualizados ao longo desses anos e, com isso, vêm sendo replicados com os erros e acertos, mas sem seguir a fundamentação teórica consolidada.

Através do questionário, podemos entender a percepção do trainee quanto ao seu desenvolvimento, mas se faz necessário entender como estão sendo planejados esses programas para que cada vez mais essa aprendizagem seja potencializada, formando assim profissionais mais qualificados e preparados para o mercado de trabalho.

#### 4.2 Formulação dos programas de trainee nas empresas juniores

Para essa etapa do estudo foram realizadas entrevistas com quatro pessoas-chaves, que têm um maior conhecimento sobre a organização, de quatro empresas juniores, com diferentes cargos mas que participaram da formulação do programa de trainee das empresas juniores para que assim, pudéssemos aprofundar o entendimento dos dados coletados anteriormente. A partir disso os dados foram analisados por análise de conteúdo.

**Quadro 3** - Entrevistados

	Função	Curso de graduação	Tempo na EJ	Existe planejamento?	Existe avaliação?
Empresa 1	Diretoria	Administração	1 ano e 5 meses	Sim	Somente feedback
Empresa 2	Presidência	Engenharia Mecânica	2 anos e 6 meses	Sim	Somente feedback
Empresa 3	Diretoria	Engenharia Química	1 ano e 6 meses	Sim	Somente feedback
Empresa 4	Presidência	Geologia	2 anos e 6 meses	Sim	Somente feedback

Fonte: elaboração própria

Nas empresas juniores entrevistadas ao serem questionadas em relação a quais competências precisam ser desenvolvidas durante o programa de trainee basicamente todas falaram que são as mesmas competências avaliadas no processo seletivo, ou seja, as pessoas que se destacam em determinadas competências são aquelas que passam para iniciar o programa de trainee, então de

certa forma, eles não se preocupam em desenvolver, mas procuram pessoas que já são diferenciadas em algo.

"A gente faz isso no processo como um todo. Analisamos quantas vagas temos, porque a alta rotatividade é um problema que a gente tem na EJ e muitas vezes nos vemos em um momento que precisamos repor os membros que saíram, então a gente analisa qual perfil a gente quer. No último trainee procuramos pessoas mais versáteis."  
(Entrevistado 3, Empresa 3)

Entretanto a primeira empresa entrevistada, por se tratar de uma empresa integrada, que tem vários cursos diferentes executando os projetos, afirmaram que:

"Não existe um documento ou banco de dados de necessidades, essas necessidades são observadas conforme o tempo vai passando, tentando prevenir os problemas. No recrutamento a gente entende quais projetos estão sendo vendidos e a partir disso a gente busca os cursos e as pessoas mais capacitadas para executar esses projetos."(Entrevistado 1, Empresa 1)

Assim, infere-se que se as EJs já buscam pessoas específicas, que já possuem certas competências, que competências o trainee das empresas estariam desenvolvendo o que de fato?

Foi verificado que nenhuma das EJs faz a avaliação do programa de trainee, visto que não existe uma avaliação formal para coleta de dados para retroalimentar os dados do treinamento, visando o melhoramento dos eventos futuros. São colhidos feedbacks dos membros da EJ para saber o que pode ser melhorado no trainee, mas sem método Analisam, informalmente, a percepção de cada membro.

"É formado uma equipe e eles entendem o que as pessoas que estão entrando precisam entender como funciona a empresa, o Movimento Empresa Júnior e a Concentero e, além disso, que é um dos maiores gaps, a capacitação dentro do trainee. Dentro do trainee são chamados os parceiros para darem aulas, além das aulas de cada área da empresa para entender melhor o organograma da empresa e

o funcionamento dela no dia a dia. Também são utilizados dinâmicas de grupo para entender como as pessoas se relacionam." (Entrevistado 1, Empresa 1)

Analisando esse trecho da entrevista, podemos verificar que o planejamento é feito de forma informal, apenas com a percepção do momento que a empresa está vivendo, além de focar muito em conhecimentos gerais do MEJ deixando um gap nas competências técnicas necessárias para o desenvolvimento dos trainees, visto que não foram apresentadas nenhuma avaliação do trainee anterior no momento do planejamento.

"Quando eu entrei na EJ o trainee não tinha muita coisa estruturada, eram passados os manuais da empresa para que a nós lêssemos e encontrássemos erros ou para sugerir mudanças. Depois que eu virei analista de gestão de pessoas conversei com algumas pessoas que tinham as mesmas visões que as minhas e começamos a estruturar todo o processo seletivo até o trainee, porque até então as pessoas entravam sem critério nenhum. A partir desse momento, surgiu a ideia de pegar um projeto antigo da empresa que deu certo e colocamos pra eles reformularem com propostas de melhoria. Quando eu me tornei Diretor de Gestão de Pessoas, eles começaram a participar de reuniões com os clientes reais, para ter noção de como acontecia uma reunião. No semestre seguinte, a gente decidiu parar com os projetos internos porque não gerava faturamento para a empresa e começamos a alocá-los em projetos reais, só que não como gerentes de projetos, mas como consultores, porque assim eles teriam a experiência de um projeto real, mas como trainee. Hoje eles negociam o projeto do começo ao fim com cliente real e esse cliente paga por esse projeto, mas claro que com a supervisão de membros da empresa, e esse projeto agrega a empresa e agrega para cada trainee porque ele tem contato com o cliente, com as metodologias de projeto da empresa." (Entrevistado 2, Empresa 2)

Podemos perceber através dessa fala, que as pessoas responsáveis pelo desenvolvimento do trainee foram pensando nas ações de acordo com a sua percepção, e não com base nas avaliações de reação, suporte, impacto ou

aprendizagem. Além disso, não foi dito em nenhum momento a participação de um professor conselheiro junto as EJs para o planejamento e desenvolvimento. Desta forma, os programas de trainee são replicados semestralmente sem nenhum tipo de avaliação para entender as necessidades da empresa, dos indivíduos que a compõe e daqueles que vão ingressar no trainee. A consequência imediatas é que os trainees, mesmo sem experiência, executam projetos com clientes reais sem passar por uma capacitação adequadas das competências necessárias para a execução um projeto, aumentando o risco de falhas.

Há alguma preocupação em envolver as pessoas com o movimento empresa júnior e com a cultura da empresa, mas pouco foi mencionado sobre as competências técnicas necessárias para o desenvolvimento dos projetos oferecidos pelas empresas.

"Eu comecei a puxar a empresa para os eventos MEJ para fazer contato com outras pessoas do movimento, coisa que o pessoal antigo não fazia e a partir disso começamos a ficar mais engajados com o movimento." (Entrevistado 2, Empresa 2)

Ao serem questionados sobre as avaliações junto aos recém efetivados da empresa, em todas as entrevistas foram mencionados avaliações que acontecem dentro da empresa, como avaliação de desempenho, utilização de formulários para entender o que precisa ser melhorado a partir da percepção dos membros da empresa, mas sempre de maneira informal e no formato de feedback. A falta de uma avaliação formal pode ocasionar uma perda insumos para desenvolver a aprendizagem dos indivíduos, visto que se não sabemos quais são as lacunas da organização o atingimento dos objetivos ficará cada vez mais distante.

"A gente passa para a empresa como um todo e utilizamos os insumos que eles passam. E uma coisa que a gente fez nesse ano, teve um programa de trainee que aconteceu em abril, e nessa fase a gente abriu um formulário pedindo pras pessoas que estão na empresa falarem a percepção delas quanto ao programa de trainee que elas participaram, sobre o que deu certo e o que precisa ser melhorado. Mas isso só acontece quando vai iniciar um novo programa trainee, não

acontece assim que eles são efetivados." (Entrevistado 3, Empresa 3)

De acordo com o Borges-Andrade (2002) a avaliação deve acontecer antes e depois do treinamento para que o sistema seja alimentado da maneira correta porque se você faz esse tipo de avaliação muito tempo depois muita informação relevante é perdida ao longo do tempo.

Quando questionados quanto a percepção do desenvolvimento das competências corretas para a execução dos trabalhos da EJ, a justificativa para a baixa aderência aos treinamentos foi o curto espaço de tempo porque sempre existe a necessidade de novos membros para executar projetos, o custo muito alto de treinamentos de qualidade

"Eu acho que poderia ser melhor desenvolvido, não sei se é devido ao tempo ou porque nós temos outras responsabilidades e outros objetivos durante o processo do trainee. Neste ano a gente acabou focando no desenvolvimento do trainee e deixou de lado os nosso processos internos e essa falta de equilíbrio tem gerado problemas pra gente." (Entrevistado 4, Empresa 4)

Através dessa fala, podemos concluir que existe uma grande preocupação com a empresa e os seus processos internos e que se as avaliações fossem executadas de maneira correta, sobre o tema, teríamos trainees mais preparados para desenvolver e acrescentar de maneira correta na EJ, pois no momento em que os *gaps* são identificados, podemos procurar soluções para resolvê-los.

Com isso, conclui-se que as competências comportamentais já são cobradas durante o processo seletivo, ou seja, a empresa tem uma cultura organizacional forte e procura aprovar pessoas que tenham esse mesmo perfil, deixando um pouco de lado as competências técnicas, o que acaba gerando uma dificuldade no momento em que são exigidos na execução dos projetos e dos processos internos necessários para manter uma empresa.

"Depende do seu ponto de vista sobre qual é o objetivo do trainee. Se for capacitação, não, a gente não consegue que eles aproveitem da melhor maneira possível a capacitação que a gente oferece para eles e eu acho que isso acontece por dois



motivos: por falta de maturidade para entender como tudo isso vai ser utilizado na vida real e porque a gente não consegue oferecer da melhor maneira possível a capacitação para eles. Mas eu sei que eles crescem de uma maneira absurda no âmbito pessoal, se desafiando e vendo o que são capazes de fazer as coisas que eles quiserem, e isso é uma coisa que eu sempre vejo acontecer. Mas eu acho que a pessoa deveria estar pronta para trabalhar assim que terminasse o trainee, mas não é isso que acontece e a gente ainda não sabe o que fazer para melhorar isso, se aumentar o tempo do trainee e com mais capacitação para eles entenderem melhor a realidade, mas ao mesmo tempo tem um contraponto que fica muito cansativo e que existe a necessidade das pessoas entrarem para executar os projetos. E acaba acontecendo isso, quando a galera entra que eles vão compreendendo como realmente funciona, e as pessoas que já estavam alocadas em projetos durante o trainee já entra com uma visão diferente por ter contato com os gerentes e outras pessoas da empresa, mas tirando isso a galera não entra tão bem preparada. (Entrevistado 1, Empresa 1)

A necessidade de vender e executar os projetos da empresa acabam se sobrepondo com os reais objetivos das empresas juniores e do programa de trainee que é o treinamento e desenvolvimento de indivíduos no momento da graduação. A falta de avaliações junto aos trainees durante o desenvolvimento do programa, acabando aumentando o *gap* entre o objetivo esperado e o que realmente acontece.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **5.1 Conclusões**

A partir da análise dos questionários e das entrevistas, percebe-se que existe uma dificuldade em entender o qual é objetivo fim do programa de trainee nas empresas juniores. As estratégias e os direcionamentos que são passados para as

empresas através da federação tem muito a ver com faturamento e quantidade de projeto, mas ainda falta uma preocupação com a qualidade desses projetos, já que podemos perceber que os indivíduos que participam das empresas não estão totalmente alinhados com o alinhamento adequado.

As metodologias de treinamento e desenvolvimento não estão sendo aplicadas, nem tão pouco tendo um acompanhamento de professores responsáveis. Ainda se tem muito o que desenvolver em relação aos treinamentos para que assim, de fato, a empresa júnior cumpra com o seu objetivo fim de desenvolver e capacitar os indivíduos para o mercado de trabalho.

Quando observamos de onde surgiu a empresa júnior, com o objetivo de desenvolver os alunos de graduação e vemos como tudo está acontecendo hoje, percebemos que o movimento foi desfigurado para um modelo onde o faturamento da empresa é o que de fato vale, porque busca-se pessoas já qualificadas para executar os projetos vendidos pela empresa e não o caminho contrário, onde buscamos os projetos para desenvolver as pessoas.

Os objetivos de pesquisa foram atendidos, visto que verificou-se qual a percepção dos indivíduos que passaram pelo programa de trainee recentemente e entendemos como acontece o planejamento e execução do mesmo. Entretanto, acredito que se faz necessária uma mudança de comportamento nas empresas, onde o objetivo fim seja a capacitação dos membros.

Como limitação de pesquisa não foi feita uma medição antes dos programa ser executado, o impacto verificado foram os dados após o trainee, além de não ter sido feito um grupo de controle.

A aderência ao questionário foi baixa e a dificuldade em encontrar empresários juniores que fazem parte da diretoria e presidência das EJS para a entrevista, dificultou uma análise mais aprofundada sobre as EJs do Distrito Federal.

Como agenda futura essa pesquisa pode ser expandida para o Brasil, a fim de proporcionar insumos para novos indicadores das federações a partir da identificação das necessidades e se existe uma relação junto aos objetivos organizacionais. Para as empresas juniores, fazer uma revisão das suas necessidades e criar avaliações, para conseguir alinhar as expectativas da empresa e dos membros e retroalimentar suas necessidades. Além disso, analisar casos de

EJs que fazem essas avaliações e comparar o desempenho destas no mercado. E por fim, começar a coletar resultados de reação, aprendizagem e suporte das EJs a fim de melhorar o planejamento desta, além de implementar processos de Levantamento de Necessidade de Treinamento para melhorar o trainee.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia et al . Projeto instrucional, aprendizagem, satisfação com o treinamento e auto-avaliação de impacto do treinamento no trabalho. **Rev. Psicol., Organ. Trab.**, Florianópolis , v. 1, n. 2, p. 129-161, dez. 2001 . Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1984-6657200100020006&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-6657200100020006&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 28 ago. 2019.

ANDRADE, J. E. B. **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**: fundamentos para gestão de pessoas. Porto Alegre: ArtMed, 2011.

BELLOQUIM, A.; CUNHA, N. C. V. Trabalhador de Conhecimento e Sociedade da Informação: Tendências no Brasil. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 27, 2003, Atibaia. **Anais [...]**. Atibaia: Anpad, 2003.

BERTO, Rosa Maria Villares; NAKANO, Davi Noboru. A produção científica nos anais do encontro nacional de engenharia de produção: um levantamento de métodos e tipos de pesquisa. **Production**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 65-75, dez. 1999. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65131999000200005>. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65131999000200005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65131999000200005&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 29 set. 2019.

BITENCOURT, B. M.; PICCININI, V. C.; OLIVEIRA, S. R. Programas trainee: jovens orientados para o sucesso. **Revista Administração em Diálogo**, v. 14, n. 2, p. 102-135, 2012.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia**, v. 7, n. esp., p. 31-43, 2002.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G. Treinamento no Brasil: reflexões sobre suas pesquisas. **Revista de Administração**, 31(2), 1996. p. 112-125.

BRASIL JUNIOR. **Conheça o MEJ**. 2019. Disponível em: <https://brasiljunior.org.br/conheca-o-mej> Acesso em: 8 jul. 2019.

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 – VI CONGRESSO DE ADMINISTRAÇÃO DA ESPM. **Anais...** São Paulo, 14 e 15 de outubro de 2009.

COSTA, Vinicius Paiva. **Determinantes do processo de aprendizagem no programa trainee da Empresa Júnior de Administração (EJA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB)**. 2012. 78 f. TCC (Graduação) - Curso de

Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa-pb, 2012. Disponível em: <<https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/2281>>. Acesso em: 01 set. 2019.

DRUCKER, P. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira Administração e Negócios, 1995a.

DRUCKER, P. **Sociedade Pós-Capitalista**. 4.ed. São Paulo. Pioneira Administração e Negócios, 1995b.

FERRAZ, Laura de Arruda. **Programa Trainee: contribuições para a carreira de acordo com a percepção de gestores ex-trainees**. 2016. 79 f., il. Monografia (Bacharelado em Administração)—Universidade de Brasília, Brasília, 2016.

GODOI, Marília G.M. et al. A Influencia dos Programas de Trainee na Aprendizagem Organizacional. Artigo (Publicado por Semead XI FEA USP) **Trabalho de Graduação Integrada em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie**. São Paulo, 2008.

GOLDSTEIN, I. L. Training in work organizations. *In*: DUNNET, M. D.; HOUGH, L. M. (org.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. 2. ed. California: Consulting Psychology Press, 1991. p. 507-619.

MARTINS, Eduardo Caruso. **A influência do sistema de educação corporativa no desenvolvimento das competências no programa trainee**: um estudo de caso em uma organização do setor químico. 2008. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, University of São Paulo, São Paulo, 2008. doi:10.11606/D.12.2008.tde-23102008-140246. Acesso em: 2019-10-12.

MENESES, Pedro; ZERBINI, Thaís; ABBAD, Gardênia. **Manual de treinamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

MOTTER, Glauce B. Programas de Trainees: Uma forma de desenvolvimento de Talento nas Organizações. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) **Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie**. São Paulo, 2000.

PILATI, Ronaldo; ABBAD, Gardênia. Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 21, n. 1, p. 43-51, abr. 2005. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0102-37722005000100007>. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0102-37722005000100007&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722005000100007&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 31 ago. 2019.

RIBEIRO, Andréia Miguens. **Impacto de programas trainees sobre o desempenho de egressos**. 2015. Monografia (Graduação em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2015.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; MOTA, Oriana Santos; COUTO, Felipe Fróes. A não permanência de trainees nas empresas: um estudo em Minas Gerais. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 15, n. 1, p. 230-255, abr. 2015. DOI: doi:<https://doi.org/10.20397/2177-6652/2015.v15i1.567>. Disponível em: <http://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/567/573>. Acesso em: 29 ago. 2019.

SEBRAE. **Empresa Júnior – o que é? E como funciona?** 2019. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/empresa-junior-o-que-e-e-como-funciona,e3a048ae422fe510VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: 29 ago. 2019.

SOUZA, G. C. Empresa Júnior: uma ferramenta facilitadora do processo de aprendizagem através da aplicação imediata de conceitos e teorias à realidade empresarial no ensino de administração no Brasil. **Revista Angrad**, v. 3, n. 4, p. 01-14, 2002.

VILLELA, L. E.; NASCIMENTO L. M. F. Competências pós-industriais exigidas pelas empresas a estagiários e recém-formados: pesquisa de campo elaborada junto a sete unidades do CIEE localizadas nas maiores regiões metropolitanas do Brasil. *In*: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - EnANPAD, 27, 2003, Atibaia. **Anais [...]**, Atibaia: Anpad, 2003.

## **ANEXO 1 - Questionário**

### **Avaliação de Impacto do Programa de Trainee**

Meu nome é Amanda Pacheco de Araujo, sou aluna de Administração do UniCEUB e pós-júnior da Projetos Consultoria Integrada, e este trabalho faz parte da minha conclusão de curso.

Esse questionário tem como objetivo avaliar os programas de trainee aplicado pelas empresas juniores do Distrito Federal para avaliar qual o impacto está sendo gerado nos trainees efetivados na empresa no desenvolvimento das competências comportamentais e técnicas.

As questões serão avaliadas de acordo com a escala tipo *likert* de cinco pontos onde seus extremos são discordo totalmente e concordo totalmente.

Essa avaliação poderá ser usada de insumo para futuro aprimoramento dos treinamentos.

Leia atentamente aos itens e marque sua auto-avaliação ao quanto acredita que possui cada competência na escala apresentada abaixo.

Muito obrigada pela participação.

### **Você participou de algum programa de trainee nos últimos 6 meses?**

- Sim, em 2/2018
- Sim, em 1/2019
- Não

### **Qual o seu curso?**

### **Em que ano ingressou na faculdade?**

### **Qual é/era a sua empresa júnior?**

## **COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS**

**Comporto-me conforme os padrões exigidos pela empresa, em relação aos meus colegas de trabalho e agentes externos.**

Discordo Totalmente ○○○○○○ Concordo Totalmente

**Incentivo os membros a cumprirem as metas da equipe de trabalho.**

Discordo Totalmente ○○○○○○ Concordo Totalmente

**Ajudo os membros da equipe em possíveis dificuldades.**

Discordo Totalmente ○○○○○○ Concordo Totalmente

**Realizo tarefas que estão além das minhas obrigações, colaborando com as necessidades da empresa.**

Discordo Totalmente ○○○○○ Concordo Totalmente

**Antecipo-me a situações que possam surgir, não esperando que algo necessariamente seja cobrado ou demandado.**

Discordo Totalmente ○○○○○ Concordo Totalmente

**Persisto nas atividades mesmo diante de dificuldades.**

Discordo Totalmente ○○○○○ Concordo Totalmente

**Respeito o ritmo de trabalho dos outros componentes da equipe.**

Discordo Totalmente ○○○○○ Concordo Totalmente

**Compartilho com os demais membros da equipe meus conhecimentos e experiências.**

Discordo Totalmente ○○○○○ Concordo Totalmente

**Respeito opiniões divergentes das minhas no ambiente de trabalho.**

Discordo Totalmente ○○○○○ Concordo Totalmente

**Adequo a forma como me comunico ao perfil das pessoas correspondentes, situação ou demanda.**

Discordo Totalmente ○○○○○ Concordo Totalmente

**Transmito a mensagem de forma clara e objetiva, certificando-me de que foi compreendida pela outra parte.**

Discordo Totalmente ○○○○○ Concordo Totalmente

**Proponho ideias ou acordos a partir de interesses nem sempre convergentes.**

Discordo Totalmente ○○○○○ Concordo Totalmente

**Argumento coerentemente em uma discussão, a partir de uma linha de raciocínio.**

Discordo Totalmente ○○○○○ Concordo Totalmente

**Prevejo possíveis argumentos da outra parte em uma discussão.**

Discordo Totalmente ○○○○○ Concordo Totalmente

**Contribuo com novas ideias que beneficiem a empresa.**



Discordo Totalmente ○○○○○ Concordo Totalmente

**Lido com imprevistos ou problemas de trabalho com segurança.**

Discordo Totalmente ○○○○○ Concordo Totalmente

**Concilio rotina pessoal com a rotina de trabalho.**

Discordo Totalmente ○○○○○ Concordo Totalmente

**Organizo atividades estabelecendo prioridade para a execução de ações.**

Discordo Totalmente ○○○○○ Concordo Totalmente

**Aproveito de maneira eficiente o tempo disponível.**

Discordo Totalmente ○○○○○ Concordo Totalmente

**Transmito feedbacks comportamentais de forma clara e objetiva.**

“Feedback”: é a revisão como informação comunicada com a intenção de modificar comportamento ou modo de pensar objetivando uma melhoria no aprendizado.

Discordo Totalmente ○○○○○ Concordo Totalmente

**Emito feedbacks comportamentais em momentos oportunos.**

Discordo Totalmente ○○○○○ Concordo Totalmente

**Reconheço os feedbacks que recebo como oportunidade para o meu desenvolvimento pessoal/profissional.**

Discordo Totalmente ○○○○○ Concordo Totalmente

## **COMPETÊNCIAS TÉCNICAS**

**Planejo meu trabalho de forma a cumprir com datas/prazos estabelecidos pela empresa.**

Discordo Totalmente ○○○○○ Concordo Totalmente

**Cumpro minhas atividades de acordo com datas/prazos estipulados nos planos de trabalho.**

Discordo Totalmente ○○○○○ Concordo Totalmente

**Utilizo ferramentas de suporte que organizem as atividades de trabalho.**

Discordo Totalmente ○○○○○ Concordo Totalmente

**Identifico os motivos de os resultados de determinado trabalho não estarem sendo alcançados.**

Discordo Totalmente ○○○○○○ Concordo Totalmente

**Aplico a solução mais adequada de acordo com o problema, sua urgência e impacto.**

Discordo Totalmente ○○○○○○ Concordo Totalmente

**Elaboro planos de contingência quando não alcançados os resultados esperados inicialmente.**

“Plano de Contingência”: ação preventiva no caso de as ações planejadas falharem

Discordo Totalmente ○○○○○○ Concordo Totalmente

**Comparo os resultados dos planos originais de trabalho com aqueles decorrentes dos planos de contingência.**

Discordo Totalmente ○○○○○○ Concordo Totalmente

**Consigo explicar os serviços de portfólio da empresa e os objetivos de cada um.**

Discordo Totalmente ○○○○○○ Concordo Totalmente

**Consigo descrever o Regimento Interno e Normas e Condutas da empresa.**

Discordo Totalmente ○○○○○○ Concordo Totalmente

**Consigo declarar as diretrizes estratégicas (Missão, Visão e Valores) da empresa.**

Discordo Totalmente ○○○○○○ Concordo Totalmente

**Consigo discriminar as áreas que compõem a estrutura da empresa e a função de cada uma.**

Discordo Totalmente ○○○○○○ Concordo Totalmente

**Sou capaz de listar o nome de outras empresas juniores e seus respectivos cursos.**

Discordo Totalmente ○○○○○○ Concordo Totalmente

**Consigo descrever características do contexto de empresas juniores no âmbito nacional.**

Discordo Totalmente ○○○○○○ Concordo Totalmente

**Sou capaz de identificar o objetivo do Benchmarking e seus benefícios para cada empresa.**

Discordo Totalmente ○○○○○ Concordo Totalmente

**Aplico Benchmarking, contribuindo com informações úteis para a outra empresa.**

“Benchmarking”: processo de identificação, compartilhamento e uso de conhecimento e das melhores práticas presentes em outras empresas.

Discordo Totalmente ○○○○○ Concordo Totalmente

**Aplico Benchmarking, questionando as outras empresas sobre assuntos que são gaps na minha empresa.**

“gaps”: falha ou lacuna

Discordo Totalmente ○○○○○ Concordo Totalmente

**Utilizo o e-mail como principal meio de comunicação.**

Discordo Totalmente ○○○○○ Concordo Totalmente

**Utilizo o Google Agenda como ferramenta de organização e planejamento.**

Discordo Totalmente ○○○○○ Concordo Totalmente

**Utilizo o Dropbox e suas funcionalidades básicas.**

Discordo Totalmente ○○○○○ Concordo Totalmente

**Utilizo o Drive e suas funcionalidades básicas.**

Discordo Totalmente ○○○○○ Concordo Totalmente

**Utilizo os recursos básicos do Pacote Office, em Excel, Word, Power Point.**

Discordo Totalmente ○○○○○ Concordo Totalmente

**Sou capaz de executar o processo de diagnóstico de um projeto.**

Discordo Totalmente ○○○○○ Concordo Totalmente

**Sei como realizar um projeto tendo em vista sua rotina, etapas (dependendo da solução) e duração aproximada destas.**

Discordo Totalmente ○○○○○ Concordo Totalmente

**Sou capaz de analisar criticamente o escopo inicial do projeto, suas etapas e o objetivo de cada, durante a execução deste.**

Discordo Totalmente ○○○○○ Concordo Totalmente

**Tenho domínio técnico/teórico das atividades respectivas da minha área de trabalho dentro da empresa.**

Discordo Totalmente ○○○○○ Concordo Totalmente

**Sou capaz de especificar as partes envolvidas em um projeto e a função de cada uma. Ex: papel do cliente.**

Discordo Totalmente ○○○○○ Concordo Totalmente

## **ANEXO 2 - Roteiro de Entrevista**

Este instrumento de pesquisa tem como objetivo entender qual é a percepção dos empresários juniores em relação a importância e relevância da Empresa Júnior no processo de aprendizagem e inserção no mercado de trabalho.

1. Qual é a sua empresa júnior?
2. Há quanto tempo você está na EJ?
3. Qual é o seu cargo?
4. Como acontece o planejamento do trainee da sua EJ?
5. Existe alguma avaliação junto aos recém efetivados do programa trainee?
6. Se existe, qual é? E como e quando ela é feita?
7. Quais critérios vocês utilizam para formular o trainee? Vocês se baseiam nas competências do processo seletivo?
8. Existe um banco de dados para entender quais são as necessidades da sua EJ?
9. Qual a sua percepção sobre o aprendizado dos recém efetivados? Acredita que o trainee foi bem aproveitado?
10. Você acredita que o programa trainee desenvolveu corretamente as competências para a execução do trabalho?

## ANEXO 3 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

### Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

**Título do Projeto:** Avaliação do Programa Trainee nas Empresas Juniores

**Responsável:** Amanda Pacheco de Araujo

**Orientador:** Prof.MSc. Igor Guevara Loyola de Souza

**Telefones para contato:** (61) 99915-8466

Convidamos o (a) Sr (a) para participar da Pesquisa “Avaliação do Programa de Trainee nas Empresas Juniores”, sob a responsabilidade da estudante Amanda Pacheco de Araujo, a qual pretende avaliar o impacto do programa de trainee nas empresas juniores e como se dá o seu planejamento e execução.

Sua participação é voluntária e se dará por meio de participação de entrevistas realizadas por video chamada. Serão obtidas cópias gravadas destas entrevistas.

Se você aceitar participar, estará contribuindo para o desenvolvimento de uma medida de reputação de recursos humanos, além de desenvolver as teorias atuais sobre as áreas de gestão de pessoas.

Se depois de consentir em sua participação o Sr(a) desistir de continuar participando, tem o direito e a liberdade de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, seja antes ou depois da coleta dos dados, independente do motivo e sem nenhum prejuízo a sua pessoa. O (a) Sr (a) não terá nenhuma despesa e também não receberá nenhuma remuneração. Os resultados da pesquisa serão analisados e publicados, mas sua identidade não será divulgada, sendo guardada em sigilo. Para qualquer outra informação, o (a) Sr (a) poderá entrar em contato com o pesquisador.

#### Consentimento Pós-Informação

Eu, \_\_\_\_\_, fui informado sobre o que o pesquisador quer fazer e porque precisa da minha colaboração, e entendi a explicação. Por isso, eu concordo em participar do projeto, sabendo que não vou ganhar nada e que posso sair quando quiser. Este documento é emitido em duas vias que serão ambas assinadas por mim e pelo pesquisador, ficando uma via com cada um de nós.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do participante

\_\_\_\_\_  
Assinatura do pesquisador responsável