



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

ANDRÉIA MIGUENS RIBEIRO

**IMPACTO DE PROGRAMAS TRAINEES SOBRE O  
DESEMPENHO DE EGRESSOS**

Brasília – DF

2015

ANDRÉIA MIGUENS RIBEIRO

**IMPACTO DE PROGRAMAS TRINEES SOBRE O  
DESEMPENHO DE EGRESSOS**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor Pedro  
Paulo Murce Meneses

Brasília – DF

2015

**ANDRÉIA MIGUENS RIBEIRO**

**IMPACTO DE PROGRAMAS TRAINEES SOBRE O  
DESEMPENHO DE EGRESSOS**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

**Andréia Miguens Ribeiro**

Doutor Pedro Paulo Murce Meneses  
Professor-Orientador

Titulação, Nome completo,  
Professor-Examinador

Titulação, nome completo  
Professor-Examinador

Brasília, 10 de dezembro de 2015

Aos meus pais, Cynthia e Alexandre, por me ensinarem os valores que mais prezo e me definem.  
À minha irmã, Alessandra, por sempre estar ao meu lado e me inspirar todos os dias.  
Às minhas companheiras de Universidade, Paula e Flaviane, presentes que a UnB me deu não só durante o curso, mas para a vida inteira.  
Ao meu semestre, 2/2010, por ser o melhor.  
E àqueles que fazem falta e me foram tirados nesse período: Eugênio Miguens Filho, Maria Odile Pavie e Maria Isabel Pavie.

## **AGRADECIMENTOS**

Ao meu professor e orientador Pedro Meneses, por me apoiar durante esta pesquisa. Me fez exigir mais de mim mesma, despertou-me para o meio acadêmico e me tornou mais madura.

À AD&M Consultoria Empresarial, por fazer a diferença no meu preparo profissional.

Ao curso de Administração e professores, que fazem eu me orgulhar da profissão.

Às empresas juniores que participaram da pesquisa e seus responsáveis pela área de Recursos Humanos que me ajudaram com ela.

“O conformismo é a prisão da liberdade e o inimigo do crescimento.”

John F. Kennedy

## RESUMO

Cada vez mais, as empresas devem se adaptar às mudanças constantes do mercado. Fatores exigidos por essa mudança, como inovação e exigência por qualidade, são fruto do investimento em um mesmo ativo: pessoas. Estas devem ser alinhadas aos valores, estratégia e perfil da empresa. O foco das empresas para que isso aconteça tem sido prepará-las para que tenham um desempenho eficiente no alcance de resultados. Os Programas Trainees são treinamentos estruturados e voltados para atividades específicas da empresa. Propõem-se a preparar o membro para o desempenho do cargo, alinhando-o à estratégia e aos valores da empresa. O principal objetivo desta pesquisa foi testar o Impacto em Profundidade de Programas Trainees no desempenho dos egressos. O estudo foi composto por três processos: Mapeamento de competências técnico/cognitivas e comportamentais/afetivas; Construção e validação de um instrumento de avaliação de impacto em profundidade; Comparação das medidas de desempenho comportamental antes e após a realização dos Programas Trainees. As respostas de 130 participantes, de nove cursos diferentes na Universidade de Brasília, foram submetidas a análises descritivas. A coleta de dados se deu em dois momentos distintos: no primeiro dia de treinamento e três meses após ele ter sido finalizado. Nos resultados referentes ao mapeamento foram obtidas 23 competências comportamentais e 25 técnicas. Na etapa de validação de competências, 48 itens foram aprovados para a construção do questionário. Os resultados finais da pesquisa mostraram que os Programas Trainees tiveram impacto sobre o desempenho de egressos, considerando as análises feitas. Esse impacto foi baixo nas competências comportamentais, visto que, entre 22 competências, quatro foram impactadas; e positivo nas competências técnicas, tendo impacto em 13 competências de 26.

Palavras-chave: Impacto do treinamento; Competências Comportamentais; Competências Técnicas; Desempenho.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Relação entre conceitos e respectivas soluções educacionais .....	18
Figura 2 – Figura Modelo de Avaliação Integrado e Somativo .....	22
Figura 3 – Representação esquemática dos componentes do Modelo de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT) .....	23
Figura 4 – Modelo Conceitual de Impacto do treinamento no trabalho e constructos correlatos .....	24

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Impacto do Programa Trainee em Competências Comportamentais .....	72
Tabela 2 – Impacto do Programa Trainee em Competências Comportamentais .....	73
Tabela 3 – Impacto do Programa Trainee em Competências Técnicas .....	77
Tabela 4 – Impacto do Programa Trainee em Competências Técnicas .....	78

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

MEJ – Movimento de Empresas Juniores

TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
1.1	Contextualização.....	11
1.2	Formulação do problema .....	12
1.3	Objetivo Geral .....	13
1.4	Objetivos Específicos.....	13
1.5	Justificativa.....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO .....	16
2.1	Aprendizagem e Treinamento nas Organizações.....	16
2.2	Avaliação de Treinamentos.....	19
2.2.1	Medidas de Avaliação de Impacto em Profundidade .....	26
2.3	Avaliação de Programas Trainees .....	32
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA.....	35
3.1	Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa .....	35
3.2	Caracterização do objeto do estudo .....	37
3.3	Participantes da pesquisa .....	40
3.4	Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa.....	42
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	43
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	49
4.1	Mapeamento de Competências requisitadas e esperadas dos Egressos de Programas Trainees .....	49
4.1.1	Resultados da Pesquisa Documental.....	49
4.1.2	Resultados das Entrevistas .....	57
4.1.3	Resultados da Validação de Conteúdo .....	64
4.2	Impacto dos Programas Trainees .....	70
5	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	83
	REFERÊNCIAS.....	87
	APÊNDICES.....	93
	Apêndice A – Roteiro de Entrevista para Análise de Competências .....	93
	Apêndice B – Questionário aplicado nos Trainees (pré-treinamento).....	97

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

O mercado empresarial, mais do que nunca, está extremamente competitivo. Cada vez mais, são aprofundados estudos sobre os fatores que contribuem para que as empresas destaquem-se nesse cenário. De acordo com Fleury (1995), a base para que as empresas tenham essa competitividade está no estoque de conhecimentos que as organizações detêm. Cavalcante (2006) afirma que rápidas e intensas mudanças ocorrem nas organizações atuais e, para manter um alto padrão de qualidade em seus serviços, as empresas têm buscado um maior desenvolvimento de seus profissionais, visando a uma maior competitividade de mercado. A busca por essa qualidade exige melhor preparo dos funcionários que entregam produto ou serviço. Em grande parte das empresas no mercado atual, esse preparo é chamado de *Programa Trainee*.

De acordo com Silva, Costa e Dias (2014), o Programa Trainee é uma forma de treinar e selecionar o funcionário, alinhando-o aos objetivos e negócio da organização, ou seja, consiste em processos de seleção e treinamento. A partir do negócio e da estratégia da organização, são delimitados desempenhos esperados dos funcionários para que os resultados desejados e os objetivos da empresa sejam alcançados. O treinamento visa ao 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.

Segundo Motter (2000), os Programas Trainees têm como função captar e desenvolver indivíduos de alto potencial em início de carreira, que tenham principalmente entusiasmo e vontade de mudar. Isso para, então, formar um banco de talentos que venham a fazer carreira e ocupar posições estratégicas na organização. Ou seja, o Programa Trainee é algo que deve alinhar os funcionários especificamente às funções que a organização exige. O mesmo é voltado para a organização em si, seus objetivos e as funções a serem desempenhadas.

Cada vez mais os Programas Trainees são utilizados nas organizações, por serem muito compatíveis com o que elas esperam. Da mesma forma, esses devem ser estruturados e devem ter, pelo menos, uma pessoa responsável por planejar, administrar e avaliá-los, segundo estudos realizados pela Across (1999).

## 1.2 Formulação do problema

Godoi, Pegorelli e Silva (2008) apontam que os Programas Trainees são hoje uma das principais ferramentas utilizadas pelas empresas para a absorção e desenvolvimento de talentos.

Mas deve-se levantar o ponto: Por que avaliar *Programas Trainees* e não cursos, capacitações ou Treinamentos de uma forma geral? Isso se deve ao fato de que o *Programa Trainee* é o que se pode chamar de um “contexto ideal” para avaliar um treinamento, visto que este é alinhado aos objetivos e à estratégia da empresa. Além disso, há o fato de o programa ser aplicado pelos próprios membros da empresa, “pessoas estratégicas e de alta responsabilidade”, como afirma Across (1999), que já estão habituados ao contexto em que os trainees serão inseridos futuramente. Logo, eles conduzem o treinamento alinhando e cobrando os trainees de acordo com os padrões da empresa. De acordo com Godoi, Pegorelli e Silva (2008), aspectos comportamentais cobrados pela empresa são vinculados e alinhados às competências e valores da empresa, ou seja, são estratégicos e alinhados ao perfil desejado por ela. A essência do Programa Trainee é a mesma, apesar de ter modificações de uma época para outra, por ser alinhado ao perfil e à estratégia da empresa, que dificilmente mudam. Logo, todos os funcionários que estão na organização passam por treinamentos semelhantes. Reforçando o ponto colocado por Cavalcante (2006), o contexto atual das organizações é voltado para o fator qualidade, sendo a entrega de resultados fator exigido dos trainees para que sejam efetivamente contratados. O Programa Trainee é, além de um treinamento, um momento de seleção, ou seja, o trainee que tem como objetivo trabalhar na organização, além de fazer o treinamento por completo, deve ter aprendizagem e desempenho satisfatórios para ser selecionado. Assim, a seleção dos que serão efetivados (por parte dos gestores da empresa e responsáveis pela coordenação do

Programa Trainee) exige um grau mais elevado de comprometimento dos participantes. Na pesquisa realizada por Silva, Costa e Dias (2014), eles chamam atenção para o relato de entrevistados que participaram do Programa Trainee analisado. Para eles, o nível de exigência, apesar de criticado, foi fator motivador para o estímulo à aprendizagem. Os resultados também mostram que os níveis de pressão e de cobrança são importantes para que os jovens possam manter o foco necessário dentro do Programa Trainee.

Motter (2000) afirma que o Programa Trainee é o melhor tipo de preparo e investimento que as organizações podem fazer para preparar seus funcionários a exercerem suas funções nas empresas. Silva, Costa e Dias (2014) despertam a reflexão de que os resultados dos Programas Trainees podem ocorrer de forma a serem equivalentes ou até superarem as expectativas e exigências da organização. Mas isso de fato acontece? Levanta-se então a questão: **Há impacto dos Programas Trainees sobre o desempenho dos egressos?** Portanto, será analisado se o Programa Trainee afeta o desenvolvimento de competências e a aplicação delas no trabalho, ou seja, o desempenho dos trainees ou funcionários das organizações.

### 1.3 Objetivo Geral

Este estudo tem como propósito avaliar o impacto dos Programas Trainees das empresas selecionadas no desempenho dos egressos.

### 1.4 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos do presente estudo são:

- mapear competências técnico/cognitivas e comportamentais/afetivas dos egressos dos Programas Trainees;
- comparar as medidas de desempenho comportamental antes a após a realização dos Programas Trainees.

## 1.5 Justificativa

Os Programas Trainees têm sido utilizados pelas empresas como uma das principais ações para captação de talentos, com estruturas cada vez mais sólidas e condizentes com o competitivo mercado de trabalho atual (SILVA; COSTA; DIAS, 2014).

O estudo foi feito acerca de “Programas Trainees”, por ser um tema muito discutido e aplicado no mercado, principalmente nas empresas privadas de grande porte (MOTTER, 2000). As empresas investem tempo, dinheiro entre outros esforços, esperando o retorno em forma de desempenho e eficiência por parte dos funcionários. Motter (2000) levanta que é avaliado o desempenho técnico do trainee e Godoi, Pegorelli, Rosa e Silva (2009) colocam que os aspectos comportamentais a serem avaliados são vinculados aos valores e objetivos da organização. Conclui-se que apesar do Programa Trainee ser estruturado, avalia fatores intrínsecos e de difícil observação. É necessário um tipo de avaliação elaborada a partir de uma análise aprofundada da organização, seus objetivos e valores, para que essa seja alinhada com o que a organização espera que seus funcionários entreguem. Os resultados dessa avaliação poderão responder aos gestores se o investimento deles nos treinamentos está trazendo o retorno desejado.

Sendo utilizadas empresas juniores na pesquisa, essas seguem o modelo das empresas de mercado, referente à capacitação dos seus membros, adotando também os Programas Trainees como forma de treinamento. O foco das empresas juniores é preparar os alunos para o ambiente de mercado formando e qualificando-os profissionalmente, segundo Oliveira (2003). Ao final de cada treinamento as empresas precisam saber se ele está alcançando esse objetivo e tornando o trainee (ou futuro membro) em um profissional mais maduro e preparado para o ambiente de mercado. Souza (2002) mostra que o preparo dos universitários no papel de trainee é voltado para seu desenvolvimento como empresário júnior, deve ser avaliado se os treinamentos estão de fato preparando os seus membros para experiências semelhantes às que irão vivenciar no mercado.

O tema abordado, apesar de apresentar destaque no mercado e ser muito utilizado, não apresenta muitos estudos ou pesquisas metodológicas referente a

Programas Trainees, especificamente. Godoi, Pegorelli e Silva (2009) afirmam que apesar de muitas empresas adotarem os Programas Trainees, há poucos estudos e literaturas voltados para esses. Mesmo as empresas aplicando avaliações sobre seus Programas Trainees, não são compartilhados os resultados aprofundados sobre a mudança de comportamento provinda desses. Há necessidade de comparar resultados de desempenho e o seu alcance nos treinamentos, pela avaliação dele em diferentes momentos. Dessa forma será possível realizar análises aprofundadas sobre o impacto dos treinamentos sobre os participantes.

Observa-se também que deveria haver maior aproveitamento de metodologias e estudos acadêmicos voltados à construção de instrumentos de avaliação. Isso agregaria para as empresas, pela confiabilidade na qualidade do instrumento; e para o meio acadêmico pela necessidade de resultados práticos de instrumentos elaborados com base nessas metodologias, possibilitando análises de como utilizá-las e combiná-las.

O estudo justifica-se pela realização, de forma completa e aprofundada, da avaliação do impacto de Programas Trainees sobre o desempenho dos participantes, pela aplicação de um mesmo questionário (construído e voltado para o público em específico). Essa avaliação foi feita comparando os momentos de pré-treinamento e pós, sendo os instrumentos aplicados em empresas juniores.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta etapa do estudo serão abordados assuntos que embasem e deem suporte teórico para os estudos e análises apresentados em seguida. Estes estão diretamente relacionados com os objetivos específicos citados anteriormente. Serão abordados os assuntos: Aprendizagem e Treinamento nas Organizações; Avaliação de Treinamentos, no qual serão tratadas medidas de avaliação de impacto em profundidade; e Avaliação de Programas Trainees.

### **2.1 Aprendizagem e Treinamento nas Organizações**

Coelho Junior e Borges-Andrade (2008) afirmam que a aprendizagem no trabalho pode ser resultante de processos formais ou informais. Os formais seriam, no caso, treinamento, desenvolvimento e educação. O autor especifica que esses processos têm por finalidade preparar o indivíduo pela aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes cobradas pela organização para desempenhá-las após o treinamento. Os processos informais seriam relativos à aprendizagem de forma espontânea, pelo contato com outras pessoas, autodidatismo, ou pela experiência no ambiente de trabalho. Pode-se, então, assumir que o treinamento é um dos principais mecanismos responsáveis pela ocorrência da aprendizagem nas organizações.

A partir da aprendizagem ocorrerá o desenvolvimento de competências, segundo Freitas e Brandão (2005), e estes ressaltam a importância de mecanismos que deem suporte a ou promovam essa aprendizagem. Pode-se relacionar isso com a colocação de Wardman (1996), quando afirma que aprender está diretamente ligado à aquisição de novos hábitos, atitudes e comportamentos resultantes de um treinamento ou de novas experiências. Kim (1993) aborda o mesmo, mas adiciona que, além da aquisição de novas condutas, aprender pode envolver modificar condutas já existentes.

Para Pantoja e Borges-Andrade (2004), a aprendizagem é um processo psicológico que ocorre no primeiro dos níveis organizacionais, o individual. Coelho

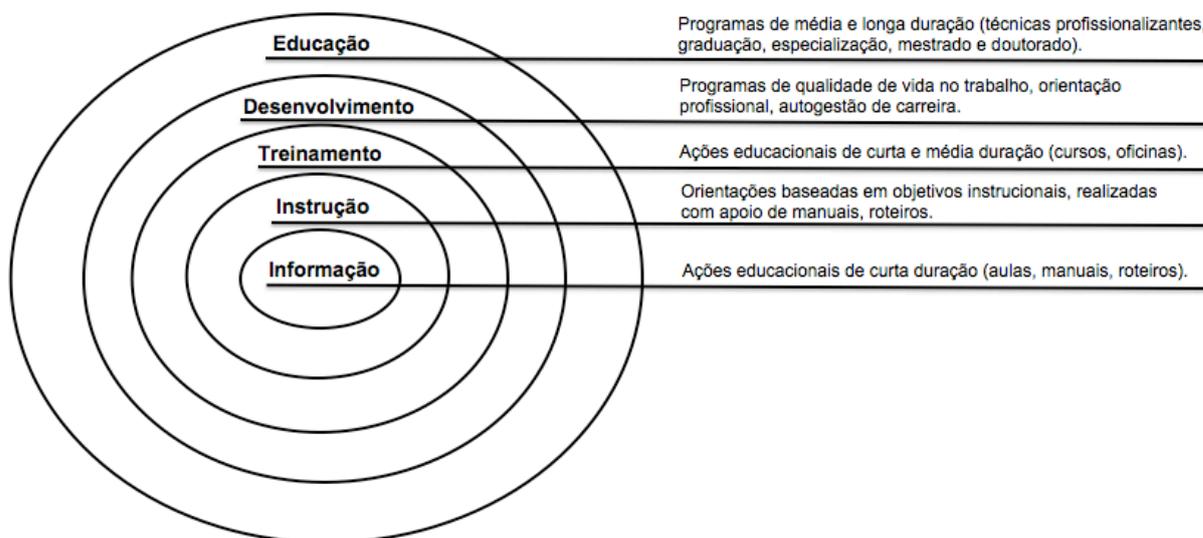
Junior e Borges-Andrade (2008) e Carbone, Brandão e Leite (2005) afirmam que aplicação da aprendizagem no trabalho gera o desempenho expresso pelos comportamentos que a pessoa manifesta e como consequência realizações e resultados. Logo, a aprendizagem é o momento da aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes para que sejam expressados como desempenho.

Pantoja e Borges-Andrade (2004, p. 119) especificam a relação entre Aprendizagem e Treinamento ao falarem sobre a S-O-R, em que “as ações organizacionais (S) promovem a aquisição dos CHAs (O) que se traduzem em comportamento (R) durante T&D (aprendizagem)”, referente aos processos formais de aprendizagem levantados por Coelho Junior e Borges-Andrade (2008). Pilati e Abbad (2005) complementam, apontando a eficiência da aprendizagem e desenvolvimento de competências no campo de Treinamento, Desenvolvimento e Educação.

Para Borges-Andrade (2002), os processos de TD&E são ações organizacionais que utilizam a tecnologia instrucional na promoção do desenvolvimento de competências para suprir lacunas de desempenho. Esses processos preparam os empregados para novas funções, processos e tecnologias da organização. Alinham os funcionários a esta, tornando possível também seu crescimento. Pilati e Abbad (2005, p. 43) afirmam o mesmo, trazendo também o conceito de Treinamento como “ação tecnológica controlada pela organização, composta de partes coordenadas entre si, inseridas no contexto organizacional, calcada em conhecimentos advindos em diversas áreas”, tendo as mesmas finalidades quanto à melhoria do desempenho, à preparação para funções e tecnologias levantadas por Borges-Andrade (2002).

Além dos conceitos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação, foram adicionados mais dois, sendo propostos cinco conceitos centrais por Vargas e Abbad (2006): informação, instrução, treinamento, desenvolvimento e educação (Figura 1).

**Figura 1 – Relação entre conceitos e respectivas soluções educacionais**



Fonte: Vargas e Abbad (2006); elaborado pela autora

Vargas e Abbad (2006) descrevem os dois primeiros conceitos e Abbad e Borges-Andrade (2004), Nadler (1984) e Sallorenzo (2000 apud VARGAS; ABBAD, 2006) descrevem os restantes da seguinte forma:

- **Instrução:** processo de formulação sistemática de objetivos específicos e definição de métodos de ensino em função dos módulos ou unidades de conteúdo;
- **Informação:** conteúdos organizados pela equipe de planejadores sob forma de programas instrucionais;
- **Treinamento:** prepara os indivíduos para melhorar o desempenho no cargo atual;
- **Educação:** oportunidades dadas pela organização ao indivíduo visando a prepará-lo para ocupar cargos diferentes em outros momentos dentro da mesma organização;
- **Desenvolvimento:** ações planejadas e direcionadas para o crescimento pessoal do trabalho em determinada organização.

Borges-Andrade (2002) afirma que devem ser avaliados os efeitos de TD&E a partir de um processo voltado para a melhoria contínua de suas ações. Essas avaliações devem ser feitas antes e depois de TD&E e devem gerar como resultados: provimento de informações, retroalimentação e aperfeiçoamento do sistema. Ou seja, finalizado o treinamento, será avaliado se os objetivos delimitados no planejamento/início foram alcançados. Além disso, serão levantados os resultados e os efeitos do treinamento sobre os participantes.

## **2.2 Avaliação de Treinamentos**

Abbad (1999) e Borges-Andrade (2006) afirmam que avaliar um treinamento visa ao controle de seus resultados, abrangendo processos de coleta, mensuração, análise e interpretação de dados sobre os desempenhos finais apresentados pelos indivíduos e obtidos em razão desse treinamento.

Salas e Cannon-Bowers (2001) especificam esses processos como:

- Análise das necessidades de treinamento: análise da demanda e análise das tarefas cognitivas;
- Análise do conteúdo instrucional: por meio de análise organizacional e análise das tarefas;
- Análise das características individuais: habilidades cognitivas, autoeficácia, orientação por metas, motivação e experiências pré-treinamento;
- Avaliação do Treinamento: momento pós-treinamento.

A partir das afirmações dos autores, conclui-se que a avaliação é um processo acumulativo com o propósito de obter informações ao final ou após o treinamento para verificar a capacidade do TD&E de produzir resultados. Scriven (1967) fala sobre a contínua coleta de resultados a fim de obter informações que confirmem ou não a necessidade de mudanças no treinamento. Logo, reafirma a necessidade de avaliação e melhoria contínua. Seguindo a lógica desses processos, foram levantados três modelos de avaliação de TD&E: Birdi (2000); Kirkpatrick

(1976) e Hamblin (1978); Modelo MAIS, de Borges-Andrade (1982); IMPACT, de Abbad (1999).

Birdi (2000) classifica os tipos de efeitos que ocorrem pela transferência da aprendizagem de acordo com cada nível. O que é chamado por Birdi (2000) como “efeitos ocorridos pela transferência de aprendizagem” pode ser visto como o impacto que o treinamento tem sobre os níveis levantados pelo autor.

Birdi (2000) classifica os efeitos, de acordo com os níveis, da seguinte forma:

- Efeitos no nível do indivíduo:
  - Afetivos: atitudes frente a pessoas, objetos e aspectos de trabalho, sobre si próprio e sobre a aprendizagem; motivação; percepção do bem-estar mental; trabalho em rede e em colaboração com outras pessoas.
  - Cognitivos: uso de informações verbais, conceitos e regras de trabalho, solução de problemas ou criatividade na realização de tarefas.
  - Psicomotores: velocidade e fluidez no desempenho do trabalho.
- Efeitos no nível da equipe:
  - Afetivos: coesão, satisfação e autoeficácia da equipe e sua orientação para a tarefa, ambiguidade de papéis na equipe.
  - Cognitivos: conhecimento adquiridos e compartilhados entre os membros da equipe.
  - De desempenho: comunicação interna, divisão de responsabilidades, solução de problemas e tomada de decisão na equipe e níveis de participação dos membros da equipe.
  - De qualificação: certificações formais recebidas pela equipe, como qualidade.
- Efeitos no nível da organização:
  - Relativos à aquisição de recursos: novos clientes, compra de outras organizações.
  - Relativos a processos internos: novas tecnologias de trabalho, clima organizacional, absenteísmo e rotatividades do conjunto de trabalhadores, taxas de acidentes no trabalho.
  - Relativos a metas de produtos: quantidade, qualidade e variedade do que foi produzido pela organização ou suas unidades.

- Relativos a metas do sistema: crescimento e lucro da organização, retorno de investimentos em T&D.
- Efeitos constituintes: satisfação de consumidores e acionistas, imagem organizacional.

Os modelos propostos por Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978) trazem níveis a curto e longo prazo como resultado das ações de TD&E (Quadro 1):

**Quadro 1 – Modelos de Avaliação em TD&E Kirkpatrick (1976) e Hambling (1978)**

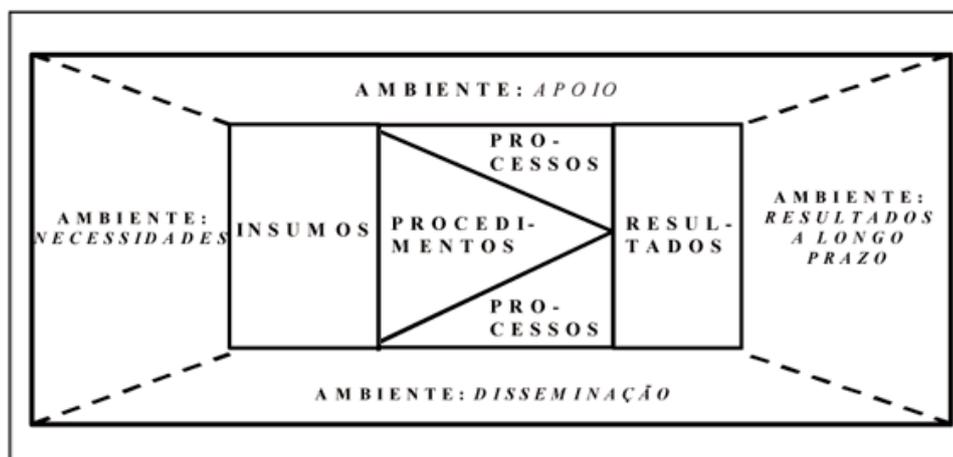
Modelo de Avaliação em TD&E Kirkpatrick (1976) e Hambling (1978)		
Curto prazo	1. Reação	Contempla opiniões dos participantes em relação ao grau de utilidade e dificuldade do curso.
	2. Aprendizagem	Aquisição por esses participantes de conhecimentos, habilidades e atitudes - CHAs
Longo prazo	3. Comportamento no cargo	Utilização no trabalho dos conhecimentos, habilidades e atitudes pelos participantes das ações de TD&E.
	4. Organização	Mudanças que podem ter ocorrido no funcionamento da organização em que trabalham estes participantes.
	5. Valor Final	Alterações na produção ou nos serviços prestados por essa organização ou outros benefícios sociais e econômicos.

Fonte: Meneses, Zerbini e Abbad (2011)

No que diz respeito a curto prazo esse modelo está ligado à Aprendizagem, pela mudança de comportamento que ocorre do início ao fim do treinamento. Por sua vez, o impacto do treinamento na organização só pode ser observado nas etapas posteriores, a longo prazo.

Borges-Andrade (1982) propõe o Modelo de Avaliação Integrado e Somativo (MAIS). É considerado “Integrado” por considerar diversas variáveis para o atingimento dos objetivos e resultados. Essas variáveis são divididas em: insumos, procedimentos, processos, resultados e ambiente (Figura 2).

**Figura 2 – Figura Modelo de Avaliação Integrado e Somativo**



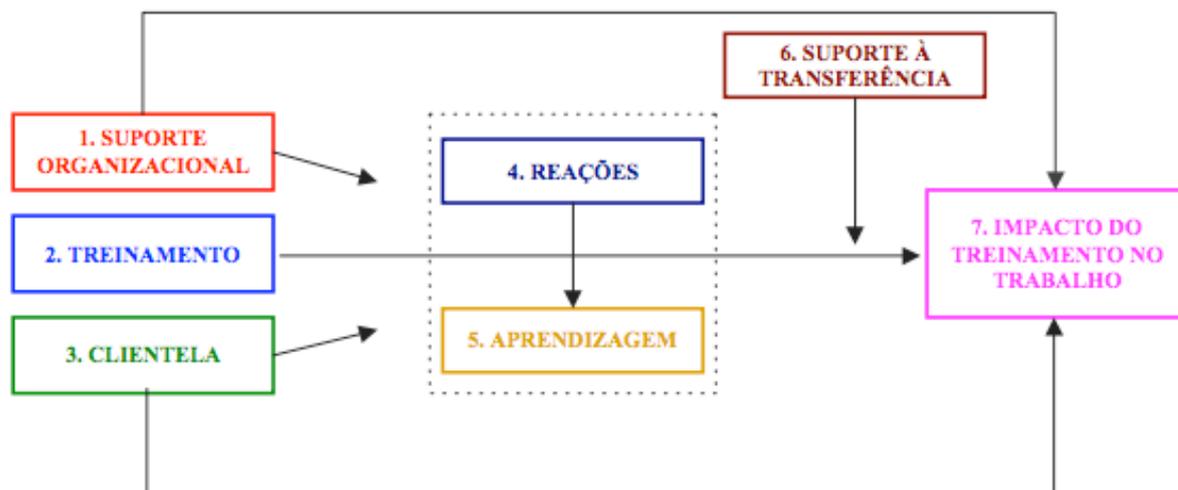
Fonte: Borgues-Andrade (1982)

Entre as variáveis utilizadas por Borgues-Andrade (1982) foram consideradas também experiências anteriores ao treinamento, os insumos. São fatores físicos e sociais, provenientes de vivências da pessoa, podendo também interferir no processo de aprendizagem.

A aprendizagem será medida no momento de resultados, avaliados ao fim da ação de TD&E. Esse momento se assemelha ao modelo proposto por Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978), por medir o desempenho quando finalizado o treinamento. Outra variável levada em consideração para avaliação de Treinamentos é o ambiente, quanto aos efeitos/resultados de longo prazo. Referente ao modelo de Hamblin (1978) e Kirkpatrick (1978), esses efeitos podem incluir mudanças de comportamento no cargo e indicadores de resultado final. Tratando-se de efeitos a longo prazo relacionados a comportamentos e resultados, descrevem o impacto do TD&E no trabalho.

Por último, o modelo construído por Abbad (1999), conhecido como IMPACT (Modelo de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho), é composto pelos sete elementos representados na Figura 3.

**Figura 3 – Representação esquemática dos componentes do Modelo de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho (IMPACT)**



Fonte: Abbad (1999)

Segundo Abbad (1999), esse modelo relaciona as variáveis que interferem no desempenho do indivíduo no contexto organizacional.

Com esse modelo, Abbad (1999) faz a relação de múltiplas variáveis e variáveis-critério dentro dos três níveis de avaliação (reação, aprendizagem e impacto do treinamento no trabalho).

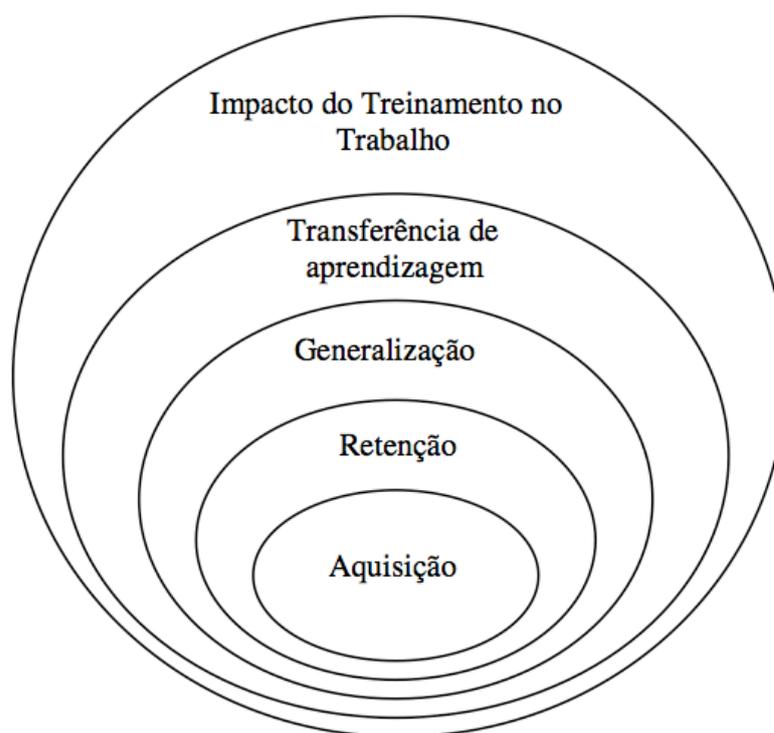
Abbad (1999) utilizou o estudo de Borges-Andrade (1982) e construiu medidas de avaliação de cada componente do modelo. Em ambos os modelos, como coloca Abbad (1999), os componentes anteriores (Suporte Organizacional, Treinamento, Clientela, Reações, Aprendizagem, Suporte à Transferência) abrangem as variáveis preditoras do impacto do treinamento no trabalho. Observe, então, que, em todos os modelos, há dois momentos de avaliação do treinamento sobre o desenvolvimento de competências: a aprendizagem, que medirá a aquisição de competências do início ao fim do treinamento; e no momento pós-treinamento, no qual será avaliado o impacto que o treinamento teve no trabalho no indivíduo.

Segundo Pilati e Abbad (2005), quando se trata da área de TD&E, o que mais interessa é examinar o efeito do treinamento sobre os níveis de desempenho, identificar fatores restritivos e facilitadores de uso daquelas habilidades, capacidades e atitudes e as condições necessárias para que tais níveis melhorem. Logo, afirmam

que a transferência de aprendizagem é, de fato, o impacto do treinamento no trabalho.

Pilati e Abbad (2005) trazem o Modelo Conceitual de Impacto de treinamento no trabalho e constructos correlatos (Figura 4).

**Figura 4 – Modelo Conceitual de Impacto do treinamento no trabalho e constructos correlatos**



Fonte: Pilati e Abbad (2005)

Os níveis que compõem esse modelo estão descritos da seguinte forma:

- **Aquisição:** Processo básico de apreensão de conhecimentos, habilidades e atitudes, desenvolvidos na ação instrucional. Segundo Pilati e Abbad (2005), descreve o resultado central e imediato do treinamento no indivíduo e é condição para a ocorrência dos outros processos.
- **Retenção:** Armazenamento de informações na memória de trabalho ou de curto prazo, logo após a assimilação da informação e, em seguida, essas informações seriam transferidas para a memória de longo prazo (EYSENCK; KEANE, 2000).

- **Generalização:** Grau com que os comportamentos obtidos por meio de treinamentos são exibidos pelo egresso no trabalho e aplicados a situações e condições diferentes daquelas de treinamento (FORD; KRAIGER, 1995).
- **Transferência de Aprendizagem:** aplicação eficaz no trabalho dos conhecimentos, habilidades e atitudes adquiridos em treinamento. Esse conceito descreve um dos processos centrais de interesse dos modelos de avaliação de treinamento, no nível de comportamento no cargo (PILATI; ABBAD, 2005), sendo a natureza disposicional daquilo que é transferido do treinamento para o local de trabalho. Essa transferência foi chamada por Hamblin (1978) de **Impacto de Treinamento em Profundidade**.

Outro conceito levantado por Pilati e Abbad (2005), sobre impacto no trabalho, é a influência que o evento instrucional exerce sobre o desempenho global subsequente do participante do treinamento, como suas atitudes e motivação. Hamblin (1978) nomeia-o como Impacto do Treinamento em Amplitude.

Conclui-se que impacto em Amplitude é referente ao efeito da transferência sobre o desempenho do egresso, e impacto em profundidade é a transferência de treinamento, ou seja, sobre os assuntos específicos estudados e trabalhados. Para Meneses, Zerbini e Abbad (2011) afirmam que se diferem em termos de abrangência, e o tipo de relacionamento estabelecido para que o desempenho seja aplicado no momento pós-treinamento. Para os mesmos, as medidas de impacto em amplitude referem-se a aspectos mais gerais e relativos a efeitos indiretos do treinamento no desempenho futuro do funcionário no cargo.

Segundo Coelho Junior e Abbad (2013), a avaliação do impacto em profundidade é referente aos resultados de um treinamento específico, em que se avalia o quanto as competências desse treinamento estão sendo aplicadas no trabalho, após sua conclusão. A medida mensura o comportamento do indivíduo no cargo a partir de itens de verificação extraídos dos objetivos instrucionais.

### 2.2.1 Medidas de Avaliação de Impacto em Profundidade

Segundo Coelho Junior e Abbad (2013), os programas de treinamento têm sua aprendizagem voltada a objetivos instrucionais previamente determinados e que variam de acordo com a necessidade e com o nível de aprofundamento de cada CHA. Para os autores, as medidas de avaliação de impacto em profundidade mensuram o comportamento do indivíduo no cargo a partir de itens de verificação extraídos dos objetivos instrucionais do respectivo treinamento.

Segundo Meneses, Zerbini e Abbad (2011), indicadores ou medidas de profundidade, representam mudanças no desempenho em tarefas diretamente relacionadas aos objetivos e conteúdos ensinados no treinamento em questão. A avaliação dos indicadores é relativa ao que estava previsto na ação educacional.

De acordo com Soares e Andrade (2005), o comportamento do indivíduo no cargo é representado pelas competências individuais. Afirmam que, delimitadas as competências individuais, as pessoas saberão o que devem fazer para que a empresa atinja seus objetivos. Green (2000) concorda com os autores e delimita competências individuais como descrições de hábitos de trabalhos que são mensuráveis e habilidades pessoais que são utilizadas por uma pessoa, de forma que isso seja voltado para o alcance dos objetivos da organização.

No modelo apresentado por Angrisano e Kyrmse (2009), especificam a descrição de Green (2000), fazendo uma classificação. Afirmam que competências individuais são competências específicas de cada atividade, sendo agrupadas em competências individuais técnicas (Conhecimentos e Habilidades) e competências individuais comportamentais (Atitudes), que diferem para cada pessoa e determinam o modo de manifestação de outras competências.

O Quadro 2 traz uma síntese teórica de definições de diferentes autores de acordo com cada competência.

## Quadro 2 – Definições de competências técnicas e comportamentais

AUTORES	COMPETÊNCIAS	
	TÉCNICAS	COMPORTAMENTAIS
Zarifan (2001)	Conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado.	-
Leme	Para delimitá-las a partir dos descritivos das atividades nos cargos e funções (2005)	-
	Conhecimentos e Habilidades (2006)	Atitudes (2006)
	Tudo que o profissional precisa para desempenhar sua função. É o que se precisa para ser um especialista tecnicamente (2005)	Referem-se a criatividade, liderança, planejamento entre outras, é o que o profissional precisa demonstrar como sendo seu diferencial competitivo. (2005)
Fleury (1999)	Específicas para uma operação, ocupação ou tarefa.	-
D'Amelio e Godoy (2009)	-	Habilidade de adotar comportamento apropriado, observável em situações relacionados ao trabalho, em seu posicionamento diante das atividades e na interação com outros.
Pereira e Silva (2011)	-	É o saber ser, possuir atitudes que agreguem, consigam unir, harmonizar, comunicar e fazer com que as atividades sejam executadas bem e sem conflitos.
Rabaglio (2001)	Conhecimentos e habilidades que uma pessoa aplica em técnicas ou funções específicas.	Atitudes e comportamentos que a pessoa possui.
Luz (1999)	-	Características específicas de personalidade e comportamento
Wood, Pereira e Picarelli (2004)	Refletem a especificidade da função ou processo em que o profissional atua, direcionando-o à aplicação das habilidades e dos conhecimentos necessários para atingir os resultados táticos ou operacionais.	-
Resende (2000)	Domínio especializado em determinado assunto ou trabalho.	-

Fonte: elaborado pela autora

Rabaglio (2001) ressalta que, para adquirir determinadas competências, ser “competente” no desempenho delas, envolve aplicá-las em determinada tarefa. Para ela, ter competência para executar uma tarefa é ter conhecimentos, habilidades e atitudes aplicáveis e alinhados a essa.

Leme (2005) e Fleury (1999) entram em acordo em relação às competências técnicas, em que devem ser voltadas a um cargo, suas respectivas tarefas e funções. São definições apropriadas e adaptáveis a diferentes empresas e situações. Por outro lado, Zarifian (2001) não especifica, por exemplo, que o trabalho deva ser realizado de acordo com a função ou cargo da pessoa.

Pereira e Silva (2011) discutem a definição de D'Amelio e Godoy (2009), sendo o “setting social” por meio do qual as pessoas interagem para realizar suas tarefas profissionais, ou seja o ambiente social e interações que ocorrem nele. O

conceito exposto pelos autores já é bem específico e muito relativo de acordo com a situação em que a competência é observada.

Moscovia (1981, p. 17) traz a reflexão do desenvolvimento das competências técnicas e “interpessoais” quando ao tempo para que isso ocorra por meio de treinamentos. O treinamento voltado para o lado pessoal, afetivo segundo a autora “não se realiza espontânea ou facilmente, mas requer treinamento especial, demorado e muitas vezes sofrido”, exigindo disposição por parte do treinando. A autora afirma o desenvolvimento de conhecimentos técnicos e habilidades são desenvolvidos a curto prazo. Aspectos como atitudes, autodesenvolvimento, competência interpessoal, trabalho em equipe e criatividade são desenvolvidos a longo prazo.

Leme (2005), Albuquerque (2011) e Tecchio et al. (2010) expõem no quadro abaixo (Quadro 3) exemplos de competências técnicas e comportamentais de acordo com suas pesquisas.

**Quadro 3 – Classificação de competências em Técnicas e Comportamentais por autor**

AUTORES	COMPETÊNCIAS	
	TÉCNICAS	COMPORAMENTAIS
Leme (2006)	Idiomas Normas Técnicas Informática Ferramentas Cálculos Matemáticos...	Iniciativa Criatividade Flexibilidade Comunicação Foco no Cliente Foco em Resultado...
Albuquerque (2011)	Gerenciamento das pessoas e atribuições Gerenciamento dos processos de sua área Foco em indicadores de resultado de sua área Qualidade dos produtos Sistemas Operacionais e/ou de Gestão	Trabalho em equipe Liderança Comunicação Dar e receber feedbacks Foco no cliente interno e externo
Tecchio (2009)	Conhecimento das rotinas de trabalho Conhecimento em informática básica/ambiente virtual de ensino-aprendizagem Conhecimento pleno da disciplina ministrada Conhecimento sobre educação a distância/sobre o curso Relacionamentos Interpessoais Comunicação (oral/escrita) Trabalho em equipe	Organização e Planejamento Pró-atividade Auto-motivação Capacidade de síntese e análise Empatia Equilíbrio emocional Flexibilidade Assiduidade Comprometimento Liderança Criatividade

Fonte: elaborado pela autora

Leme (2006) classifica as competências técnicas da tabela acima, alinhando-as de acordo com o conceito de que estas são “conhecimentos e habilidades”,

sendo conhecimentos o “saber” e habilidades o “saber fazer”. Da mesma forma, classifica as comportamentais com o conceito de “atitude”, que seria o “querer fazer”.

Albuquerque (2011) delimita, com os diretores de uma empresa de fruticultura, competências técnicas e comportamentais para avaliar o desempenho dos gestores de empresa. Comparando os dois tipos de competências, percebe-se que as comportamentais são mais abrangentes e não se diferenciam quando comparadas a outras empresas; já as técnicas são especificamente voltadas ao cargo e descritas de acordo com este.

Na classificação feita por Tecchio et al. (2010), chamam atenção as competências Comunicação, Relacionamentos Interpessoais e Trabalho em equipe, pois diferem dos outros autores, que as classificaram como comportamentais. Embora tenham o mesmo nome, podem diferir quanto à classificação, por conta da aplicação da competência ao cargo ou mesmo por sua descrição.

Guimarães et al. (2001) afirmam que a descrição de uma competência representa o desempenho ou comportamento esperado, indicando o que o profissional deve ser capaz de fazer. Esse comportamento deve ser descrito por meio de um verbo somado a uma ação. Podem lhe ser acrescentados uma condição e um critério, sendo a condição a forma que se espera que o desempenho ocorra e o critério um padrão de qualidade.

Bruno-Faria e Brandão (2003) sugerem, para boas descrições de competências, selecionar verbos que expressem uma ação concreta, ou seja, comportamentos observáveis. Por essa complexidade e exigência na descrição de competências, a construção e a elaboração delas deve estar de acordo com o contexto e com o objeto estudado e passar por etapas de validações e revisões. Essas etapas são processos que resultam no mapeamento de competências.

Segundo Carbone, Brandão e Leite (2005), o mapeamento tem como objetivo, além de identificar as competências alinhadas à estratégia da organização, inventariar competências já existentes na organização para determinar o gap entre as competências necessárias e as já existentes. De acordo com Godoi, Pergorelli e Silva (2008), essas competências representam aspectos comportamentais que sejam alinhados ao perfil da empresa e vinculados aos valores dela.

Bernardoni (2010) complementa que esses CHAs são necessários para que o

profissional desempenhe sua função e compõem o perfil de competências.

Carbone, Brandão e Leite (2005) afirmam que, para mapear competências, primeiramente, deve ser feita a pesquisa documental da organização para identificar competências organizacionais e profissionais necessárias, que estejam de acordo com os objetivos da organização. Essa pesquisa inclui análise de conteúdo da missão, visão de futuro e objetivos, entre outros documentos relativos à estratégia organizacional. O objetivo dessa pesquisa, segundo Guimarães et al. (2001), é identificar categorias, descrever o conteúdo de mensagens e identificar indicadores que permitam fazer inferências a respeito de competências importantes para a organização.

Bruno-Faria e Brandão (2003) afirmam que, após as competências identificadas, é feita uma coleta de dados com pessoas-chave da organização por meio de entrevistas. Segundo Lodi (1991), o entrevistador deve selecionar pessoas com maior conhecimento sobre a organização para em seguida formular o roteiro e aplicar as entrevistas. Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2002) complementam que as entrevistas são coletadas percepções dos entrevistados sobre os dados encontrados na pesquisa documental, para serem levantadas competências relevantes à organização.

Segundo Carbone, Brandão e Leite (2005), na análise de conteúdo deve-se interpretar o discurso do entrevistado, procurando identificar aspectos subjacentes às respostas. Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2002) afirmam que é importante verificar a frequência com que cada competência é citada nas entrevistas. Brandão e Guimarães (2001) afirmam que, em seguida, as competências devem ser listadas e descritas.

No mapeamento, para Carbone, Brandão e Leite (2005), deve-se evitar: Descrições muito longas; Ambiguidades; Irrelevâncias e Obviedades; Duplicidades; Abstrações; Verbos incorretamente utilizados.

Coelho Junior e Abbad (2013) apresentam como etapa posterior à construção das competências a análise de conteúdo, composta por dois tipos de validação: validação com juízes e validação semântica. De acordo com os autores, o objetivo da validação com juízes é que eles observem/cobrem: clareza dos itens, relevância, adequação à linguagem predominante na organização de estudo e precisão em mensurar àquilo que o estudo se propôs.

Após delimitar as competências, deverá ser feita a validação semântica, etapa em que será analisada a escrita/redação, se o material está claro, compreensível e condizente com o público ao qual essas competências se aplicarão (Bruno-Faria, 2003).

De acordo com Brandão e Guimarães (2001), quando escritas as competências, deverá ser definida a escala a ser utilizada. Carbone, Brandão e Leite (2005) sugerem a escala tipo Likert, que avalia o grau de importância das competências, sendo todos rotulados. Outra escala sugerida por Santos (2001) é a comparativa, em que as competências são classificadas por importância. A seguir são descritos mapeamentos realizados por diferentes autores. O primeiro considera a divisão de competências levantadas entre comportamentais e técnicas, de acordo com os conceitos levantados na sessão anterior; os autores seguintes construíram e aplicaram um instrumento de medidas de impacto em profundidade.

Rabaglio (2005) destrinchou o mapeamento de competências em três passos, de certa forma mais definidos e claros que Rocha-Pinto et al. (2004), visto que separa competências comportamentais de conhecimentos técnicos, além de que o segundo ponto de Rocha-Pinto et al. (2004) é subjetivo para entrar nesse tipo de análise. Rabaglio (2005) definiu:

- delimitar indicadores de competências, ou seja, levantar todas as informações a respeito da função a ser mapeada para identificar quais conhecimentos, habilidades e atitudes são essenciais para o melhor desempenho;
- agrupar competências comportamentais: separar em pequenos grupos, permitindo criar ferramentas de avaliação para observá-las;
- definir os conhecimentos e as habilidades: estabelecer as competências técnicas da função, e das atitudes, que se referem às competências comportamentais. Isso ocorre para, então, obter-se o perfil técnico e comportamental.

E, por último, como citado, Coelho Junior e Abbad (2013) construíram o questionário de impacto em profundidade com base nos seguintes passos:

- os itens dos instrumentos de avaliação foram construídos por meio da análise do material didático do curso, no caso, o roteiro didático. Deste,

foram extraídos os objetivos instrucionais. Foram, então, foram extraídos os itens de avaliação de impacto, ou seja, nível de comportamento explícito no cargo;

- foi feita uma análise de qualidade e precisão dos objetivos instrucionais com especialistas;
- validação semântica com estudantes de graduação e pós-graduação;
- validação com juízes, no qual cobraram: clareza dos itens, relevância, adequação à linguagem predominante na organização de estudo e precisão em mensurar aquilo que pretendia com seu uso;
- formulação de indicadores de comportamento no cargo a partir da extração dos objetivos instrucionais;
- avaliação foi feita em dois momentos após o treinamento (entre 95 e 130 dias).

Como levantado por Coelho Junior e Abbad (2013), após o mapeamento realizado, e levantadas as medidas de impacto em profundidade, o instrumento está pronto para ser aplicado. Os valores respectivos às medidas são comparados entre os dois momentos em que são feitas as avaliações de acordo com a última etapa, a fim de avaliar se houve impacto.

Percebe-se que é uma metodologia estruturada e adaptável a diferentes tipos de treinamentos. Coelho Junior e Abbad (2013, p. 93) afirmam que “as ações de treinamento vêm sendo sistematicamente planejadas, nas organizações, como importante ferramenta estratégica e de vantagem competitiva nas práticas de gerenciamento de pessoas, principalmente em virtude do avanço tecnológico no qual as organizações vêm sendo submetidas”.

Motter (2000) afirma que dois terços das empresas já mudaram seus programas de treinamento para se adaptarem às influências internas e externas, adotando uma nova forma de treinamento, o Programa Trainee.

## **2.3 Avaliação de Programas Trainees**

De acordo com Godoi, Pegorelli e Silva (2008), apesar de muito adotados os Programas Trainees atualmente, estudos e literatura relativos a esse tema são

escassos. Logo, foram levantadas competências genéricas por Motter (2000) e competências avaliadas no Programa Trainee do Sebrae (SILVA et al., 2008).

Motter (2000), tratando de Programas Trainees, afirma que há avaliação dos trainees ao longo deste. Muitas empresas avaliam o desempenho técnico em projetos a partir disso. Essa avaliação é voltada principalmente para o desenvolvimento do trainee, visto que contribui para o seu autoconhecimento. É realizada uma autoavaliação, pela qual a organização avalia seu nível técnico, capacidade de adquirir conhecimento, resultados alcançados e como os atingiu. O autor destaca os principais aspectos comportamentais cobrados em Programas Trainees:

- Trabalho em Equipe;
- Liderança;
- Foco no Cliente;
- Relacionamento Interpessoal;
- Iniciativa.

Tratando-se de Programa Trainee, o Modelo de Avaliação Corporativa do Sebrae (edição 2008) cobra as competências descritas no Quadro 4:

**Quadro 4 – Competências avaliadas no Programa Trainee do Sebrae**

COMPETÊNCIAS AVALIADAS NA UNIVERSIDADE COPORATIVA SEBRAE	
COMPETÊNCIAS	DESCRIÇÃO
Negociação	Capacidade de negociar assuntos diversos, envolvendo técnicas de negociação, capacidade de persuasão e administração de conflitos.
Obtenção de resultados com foco no cliente	Habilidade de apresentar e implantar alternativas de solução que produzam resultados efetivos e práticos para os clientes (internos ou externos).
Trabalho em equipe	Capacidade de compartilhar habilidades e conhecimentos em equipe, demonstrando iniciativa, cooperação e comprometimento, favorecendo o alcance de resultados.
Comunicação	Habilidade de expressar idéias e informações de maneira clara e inteligível, tanto oralmente, quanto por escrito. Articular e transmitir idéias, posicionamentos e informações, de forma objetiva, garantindo a precisão, integridade, confiabilidade e a compreensão dos assuntos tratados.
Relacionamento Interpessoal	Relaciona-se com as pessoas, demonstrando compreensão e respeito à individualidade e às diferenças de estilo, procurando estabelecer empatia e proporcionar um ambiente saudável.
Comprometimento	Implementa ações, em função dos objetivos da empresa, mantendo constância em seus compromissos. Assume responsabilidades com intensidade e dedicação, de tal modo que o alcance de resultados institucionais estabelecidos representem a plena satisfação dos seus propósitos profissionais e pessoais.
Criatividade	Gera idéias úteis e aplicáveis, inovando ou adaptando soluções. Capacidade de pensar o que ainda não foi pensado, quebrando paradigmas e promovendo o aumento de produtividade.
Proatividade	Possui iniciativa, executando ações necessárias, sem ser solicitado. Antecipa-se aos problemas, oferecendo soluções de forma preventiva, considerando a gestão compartilhada.
Flexibilidade	Adapta-se às novas situações de trabalho, demonstrando compreensão, bom senso e abertura para novas idéias. Demonstra "jogo de cintura" nas adversidades, assimilando rapidamente as mudanças, sejam elas provindas do ambiente externo ou do ambiente interno da organização.

Fonte: Universidade Corporativa Sebrae – Programa de Capacitação de Desenvolvimento de Trainees; elaborado pela autora

São delimitadas as competências e, posteriormente, a avaliação é dividida em “Habilidades aplicadas ao trabalho”, em que são avaliadas as competências: Negociação, Obtenção de resultados com foco no cliente, Trabalho em equipe e Comunicação; e avaliação de “Atitudes aplicadas ao trabalho”, em que são avaliadas as competências: Relacionamento Interpessoal, Comprometimento, Criatividade, Proatividade e Flexibilidade.

### 3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo, são apresentados os métodos utilizados na realização da pesquisa. Estes serão voltados para a análise de cada etapa do trabalho, sendo estas referentes aos objetivos específicos anteriormente delimitados.

Dessa maneira, apresentam-se a seguir os processos de Métodos e Técnicas de Pesquisa utilizados no estudo em questão.

#### 3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa

O presente estudo foi classificado seguindo diferentes aspectos. O Quadro 5 a seguir resume os métodos de pesquisa utilizados nesta pesquisa:

**Quadro 5 – Métodos e Técnicas de Pesquisa utilizados no presente estudo**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	NATUREZA	ABORDAGEM	RECORTE	MÉTODO	INSTRUMENTOS DE PESQUISA	COLETA	ANÁLISE DE DADOS	AMOSTRA
Mapear competências técnico/cognitivas e comportamentais/afetivas dos egressos dos Programas Trainees	Descritiva	Qualitativa	Transversal	Pesquisa Documental e Levantamento de Opiniões	Roteiro de Entrevista	Presencial	De Conteúdo	Responsáveis pela área de TD&E
Comparar as medidas de desempenho comportamental antes e após a realização dos Programas Trainees	Descritiva	Quantitativa	Transversal	Survey	Questionário	Presencial e Não-presencial (via e-mail)	Estatística Descritiva	Trainees (período 2/2015) e membros efetivos (período 2/2015)

Fonte: elaborado pela autora

A pesquisa como um todo foi de natureza descritiva, sendo essa a escolha mais apropriada pelo fato de o objetivo da pesquisa descrever dados e resultados do Impacto de Programas Trainees sobre o Desempenho. Pode-se especificar também como Natureza Descritiva de Comparação, devido ao último objetivo, que se trata de comparar e descrever os resultados de avaliação de dois momentos diferentes dos treinamentos: o pré-treinamento e o pós. Segundo Villares e Nakano (1999), a pesquisa descritiva tem como objetivo mapear um fenômeno relativo a uma população estudada. Relaciona duas variáveis, sendo guiado por uma hipótese

inicial, que é justamente o estudado neste estudo: o efeito do treinamento sobre o desempenho. Ao falar de natureza Descritiva de Comparação, trata-se da comparação entre o efeito que o treinamento teve sobre os dois públicos e, a partir desta, será possível avaliar a mudança de comportamento do início do treinamento (“antes”) ao seu pós-término (“depois”).

A abordagem foi mista: qualitativa, visto que, no Mapeamento, as competências foram delimitadas a partir da Análise Documental e Levantamento de Opiniões; e quantitativa, quanto à aplicação de questionários a análises estatísticas de dados referentes à avaliação de impacto dos Programas Trainees. Villares e Nakano (1999) afirmam que pesquisas qualitativas buscam descrever fatos pela descrição ou interpretação. A partir de análises subjetivas, o pesquisador chega a resultados particularizados que permitem comparações. Eles afirmam que essa abordagem é voltada para entrevistas. Aplica-se a entrevista de levantamento de competências relevantes feitas nas empresas após a análise documental. A abordagem quantitativa, segundo Villares e Nakano (1999), são métodos lógico-dedutivos que buscam explicar relações de causa/efeito e privilegiam estudos do “antes e depois”, propiciando análises estatísticas para que haja comparação entre esses momentos. Essa análise de comparação foi feita entre o efeito que o treinamento teve sobre os dois públicos e a mudança de comportamento em relação ao início do treinamento.

Quanto aos métodos ou meios de investigação utilizados, na etapa de mapeamento, foi realizada a Pesquisa Documental para identificação de competências relevantes e que as empresas tivessem em comum, sendo as informações obtidas por meio de dados secundários; na etapa seguinte, foi feito Levantamento de Opinião por meio de entrevistas com pessoas-chave da organização, sendo coletados dados primários, obtidos diretamente das entrevistas. Para a análise de impacto do treinamento, foi feito o Levantamento de Dados (Survey), relativo aos questionários aplicados nos públicos pré-treinamento e pós-treinamento, obtendo resultados de dados primários. Para Gil (1996), a aplicação de questionários é caracterizada pela interrogação direta de pessoas a fim de conhecer seus comportamentos.

Quanto às análises, no mapeamento foi realizada a análise de conteúdo para delimitação das competências; e nos resultados da aplicação dos questionários foi feita uma análise estatística. Segundo Field (2009) análises estatísticas são

utilizadas para entender e explicar um fenômeno existente, e precisa ser explicado por meio de dados para que sejam feitas conclusões sobre o mesmo. De acordo com Coelho Júnior e Abbad (2013), a análise de conteúdo envolve etapas de avaliação de qualidade dos componentes do instrumento e validações de conteúdo e redação desses.

Em relação ao delineamento de pesquisa, Bastos e Duquia (2007) caracterizam o recorte transversal como a coleta de dados envolvendo um recorte único de tempo. São normalmente recolhidos dados sobre a exposição e desfecho para determinar se o fator “a” é a causa do fator “b”, partindo da premissa de que “a” antecede “b”. Conclui-se que o recorte da pesquisa é transversal, visto que o instrumento de pesquisa (questionário) foi aplicado em dois momentos diferentes para que fosse feita uma comparação entre eles. Embora tenha sido aplicado em diferentes momentos, o foco de sua aplicação é medir impacto, ou seja, a mudança de comportamento de um momento (“a”) para o outro (“b”). O momento “a” é referente ao pré-treinamento e o “b” ao momento pós, logo é avaliada uma única coisa: o resultado quando alcançado o momento “b”.

### **3.2 Caracterização do objeto do estudo**

O objeto de estudo foi Programas Trainees, que, de acordo com Godoi, Pegorelli e Silva (2008), são hoje uma das principais ferramentas utilizadas pelas empresas para absorção e desenvolvimento de novos talentos. Compõem os processos de aprendizagem dos indivíduos que futuramente contribuirão para a organização. Afirmam também que são programas utilizados para desenvolver a carreira de indivíduos com alto potencial para atuar em posições estratégicas. As empresas que possuem Programas Trainees pertencem a um mercado competitivo, e normalmente atuam no setor privado. Isso recorre ao que foi citado por Coelho Junior e Abbad (2013) quando se referem à qualidade, em que é necessário ferramenta estratégica e de vantagem competitiva nas práticas de gerenciamento de pessoas. Para Motter (2000), o desenvolvimento profissional do trainee é resultante de um processo de treinamento e adaptação em uma ou diversas áreas, por determinado período, atuando em tempo integral.

De acordo com Across (1999) e Motter (2000), nos períodos de Programa Trainee é comum que os participantes já participem de projetos da empresa e realizem tarefas dentro dela, o que ocorre para já terem conhecimento e se adaptarem ao contexto da organização, além de ser uma possibilidade de crescimento, visibilidade e reconhecimento, gerando oportunidades significativas de desenvolvimento, o que impulsiona os trainees a terem maior grau de comprometimento.

O estudo foi realizado em Programas Trainees de empresas juniores da Universidade de Brasília, visto que se encontram em um mesmo ambiente, apresentando diversidade de áreas/serviços. Além disso os Programas Trainees, apesar de terem durações diferentes, têm início e término aproximadamente na mesma época, facilitando a coleta de dados e os momentos de aplicação do instrumento. Foram analisadas oito empresas, compondo dez cursos de graduação: Administração, Ciência da Computação, Engenharia Civil, Engenharia Florestal, Arquitetura, Publicidade, Economia, Nutrição, Ciência Política e Psicologia.

O Movimento de Empresas Juniores (MEJ) é de origem francesa e surgiu na década de 1960, tendo se expandido rapidamente por todo o mundo (BRASIL JÚNIOR, 2010). Empresa Júnior, segundo Oliveira (2003), proporciona amadurecimento pessoal e profissional, além de orientar os alunos em relação aos rumos futuros de suas carreiras. Normalmente, cada empresa júnior é respectiva a seu curso, ou pode compor cursos da mesma área, que se complementem ou se assemelhem de alguma forma. No presente estudo, por exemplo, é analisada uma empresa júnior que compõe os cursos de Engenharia Civil, Engenharia Florestal e Arquitetura.

Segundo Andrade (2009), os alunos de graduação, como “empresários juniores”, executam projetos para clientes verdadeiros. E para a execução destes, recebem apoio das faculdades e dos professores. É um ambiente de crescente aprendizado.

Nas empresas juniores pesquisadas e analisadas, ocorrem dois Programas Trainees por ano e podem se diferenciar quanto à duração. No primeiro semestre do ano, seu início costuma ser entre março e maio. No segundo semestre, começam do mês de setembro até pelo menos início de novembro. Podem durar de um a cinco meses, sendo em média a duração de dois meses e meio. Parte dos treinamentos

são compostos por um bloco com todos os assuntos e temas gerais sobre a empresa e serviços a serem aprendidos e trabalhados. Outros treinamentos são compostos por dois blocos: um geral, sobre conhecimentos gerais acerca da estrutura da empresa, seus serviços, funcionamento dos processos, competências importantes do empresário júnior; e um bloco específico, que pode ser voltado, de diferentes formas, para o aprendizado de como realizar os serviços que a empresa oferece, e o que o trainee deve saber para desempenhar sua função e realizar suas atividades como membro da empresa, quando efetivado. Em grande parte das empresas, esse segundo bloco é composto pela simulação de projetos quanto à realização de etapas específicas em que vão aplicar conhecimentos técnicos dos serviços da empresa.

Quanto à estrutura, todas as empresas possuem o equivalente às áreas: Administrativo-Financeira, Gestão de Pessoas, Marketing e Presidência. Prestam serviços ou consultoria em assuntos relativos a seus cursos. O histórico, plano estratégico, área de atuação, número de funcionários e estrutura organizacional varia muito entre elas.

Quanto a tempo de mercado, as datas de começo das empresas no mercado variam de 1992 a 2005. E em relação ao número de funcionários, varia de 20 até 70 membros nas empresas. O Quadro 6 resume algumas características de cada empresa:

**Quadro 6 – Características das empresas juniores**

Empresa	Área de atuação	Quantidade de membros	Quantidade de trainees	Ano de inserção no mercado	Serviços
Empresa 1	Administração	55	32	1992	Consultoria para pequenas empresas em recursos humanos, organização de sistemas, métodos e finanças e marketing; Pesquisa de clima, de satisfação do cliente e de mercado; Reestruturação Administrativa; Estudo de viabilidade econômica para abertura de empresas
Empresa 2	Publicidade	33	11	1996	Planejamento e execução de campanhas publicitárias
Empresa 3	Psicologia	43	24	1996	Consultoria em psicologia organizacional, social e do trabalho a empresas públicas e privadas.
Empresa 4	Alimentação e Nutrição	12	9	2010	Coffe Break Saudável; Avaliação e Orientação Nutricional; Planejamento de Cardápios; Elaboração e implementação de manual de Boas Práticas de Fabricação; Elaboração de Fichas Técnicas de Preparação; Atividades de educação em saúde e Nutrição; Rotulagem nutricional; Organização e produção de eventos de Nutrição.
Empresa 5	Economia	44	12	2001	Consultoria e análise econômica e de mercado, de localização geográfica e estudo setorial; Avaliação de viabilidade econômica, financeira e social de projetos; Planejamento estratégico; Pesquisa de mercado; Plano de negócios.
Empresa 6	Engenharia Civil, Florestal e Arquitetura	40	10	1996 – No mesmo ano foi desativada; Reabertura: 2003	Projetos arquitetônicos e estruturais; Projetos de instalações elétricas, telefônicas, hidrossanitárias e de fundações; Consultoria em patologias de construção (trincas, fissuras, infiltrações); Orçamento/Quantitativa de Materiais
Empresa 7	Ciência da Computação	18	14	1999	Levantamento de requisitos, modelagem, implementação, testes e implantação de sistemas
Empresa 8	Ciência Política	29	22	2005	Monitoramento Legislativo, identificação de perfil de congressistas, organização de reuniões de parlamentares com clientes, clipping legislativo; Pesquisa de opinião, de mercado e bibliográfica; Clipping de notícias, agenda política (estudos de cenários políticos).

Fonte: Site da Universidade de Brasília

### 3.3 Participantes da pesquisa

A amostragem na pesquisa como um todo foi não probabilística intencional ou por acessibilidade. Vergara (2007) afirma que, nesse tipo de amostragem, os elementos são selecionados pela facilidade de acesso.

Esta se aplica à pesquisa documental e à análise de conteúdo, por serem escolhidos participantes de perfis específicos e acessíveis na organização (Fink, 1995); na análise de impacto, a mesma amostragem é mais adequada por se tratar da comparação entre públicos de períodos diferentes, sendo considerada também a variável de tempo de serviço.

Para a etapa de mapeamento, foram selecionados como participantes os responsáveis pela área de treinamento de cada empresa júnior para serem aplicadas as entrevistas. Segue a sugestão de Lodi (1991) de que o entrevistador selecione as pessoas com maior conhecimento da organização e então formule o roteiro e aplique a entrevista.

Em oito empresas, foram entrevistados os diretores da área de Gestão de Pessoas, que também eram responsáveis pelos Programas Trainees. Na empresa restante foram entrevistadas a assessora da presidência (ex-gerente de Gestão de Pessoas) e a coordenadora do Programa Trainee, consultora de Gestão de Pessoas, sendo um total de nove entrevistados. Foram fornecidos pelos mesmos informações e documentos necessários para a análise documental. Foi escolhido esse público para essas etapas pelo fato de estarem em contato com a área de Gestão de Pessoas, ou seja, por terem conhecimento sobre competências e trabalharem com processos que envolvam a Gestão de Competências nas suas respectivas empresas, como Recrutamento/Seleção e Treinamento. Foram selecionados, principalmente, por serem responsáveis pela coordenação dos Programas Trainees e por poderem acompanhar a pesquisa como um todo.

Para a etapa seguinte às entrevistas, validação de conteúdo, foram escolhidos professores especialistas na área de Gestão de Pessoas, por terem conhecimento aprofundado na área e sobre Gestão de Competências, contribuindo para a descrição e tipologia de competências propostas para o questionário. Na validação semântica, foram entrevistados dois trainees em cada empresa, com

exceção de uma, em que nenhum trainee foi entrevistado, sendo o total de 14 entrevistados.

Para a aplicação dos questionários, o critério de seleção foi o tempo de serviço. Foram aplicados em públicos diferentes: nos trainees no início do treinamento e em membros com aproximadamente três meses de experiência de trabalho na empresa júnior, depois de finalizado o treinamento.

Malhotra (2006) define população como a soma dos elementos que compartilham entre si algum conjunto comum de características. Silva et al. (2008) levantam fatores a serem considerados quanto à amostra: tipo de informação desejada, o grau de confiança e o nível de precisão dos resultados a se obter, a variabilidade da população a ser estudada e os custos envolvidos no processo de realização da pesquisa amostral.

A população definida foi funcionários de empresas juniores do Distrito Federal, inseridas na Universidade de Brasília, e a amostra para a aplicação do questionário foram os trainees e ex-trainees participantes dos Programas Trainees do ano de 2015. Foram avaliados os ex-trainees ou membros efetivos das empresas que realizaram o Programa Trainee do primeiro semestre de 2015 (nomeado como 1/2015) e trainees começando a fase de treinamento (que ainda estava em andamento quando da coleta de dados) no segundo semestre (2/2015). A amostra está inserida em oito empresas juniores selecionadas para o estudo, de diferentes cursos, como dito anteriormente.

A amostra compôs o total de 290 pessoas, sendo 102 trainees (avaliação pré-treinamento) e 86 membros efetivos (avaliação pós-treinamento). O número de respondentes do questionário foi de 130 pessoas.

Por falta de dados, uma empresa foi retirada das análises dos resultados da avaliação. Logo os resultados finais mostraram o impacto dos Programas Trainees, considerando a aplicação do questionário em 97 participantes. Esses representam 82% da amostra considerada na análise de resultados de impacto do Programa Trainee. O número de respostas considerados na pesquisa foi de 78 trainees e 52 membros, sendo números representativos quando se compara ao total de pessoas. Foram números satisfatórios e obteve-se o necessário para a realização da pesquisa.

### 3.4 Caracterização e descrição dos instrumentos de pesquisa

O principal instrumento de pesquisa foi um questionário resultante do Mapeamento de competências a serem desenvolvidas pelo Programa Trainee. Vergara (2007) caracteriza questionário como sendo um documento que apresenta aos respondentes uma série de questões por escrito.

Para Chizzotti (1991), questionário é composto por perguntas pré-elaboradas, distribuídas em itens que constituem o tema da pesquisa, com o objetivo de levantar respostas sobre o assunto pelas opiniões obtidas. Na pesquisa, o questionário tem como objetivo extrair como respostas/resultados as medidas de desempenho comportamental de cada público a partir da autoavaliação feita por eles em relação às competências que compõem o questionário.

Para as entrevistas de mapeamento de competências relevantes, foi elaborado e aplicado um roteiro composto por 72 itens relativos às competências levantadas na análise documental. Ele foi dividido em competências comportamentais e técnicas e para cada competência foram incluídas duas ou três perguntas complementares para especificar conceitos relativos a ela, tornando a entrevista exaustiva.

Na validação teórica, foi utilizado um instrumento composto por competências técnicas e comportamentais, no qual os itens foram embaralhados para que o avaliador os categorizasse. Ao lado de cada item, foi separado um espaço para “Observações”, para que o avaliador adicionasse sugestões de melhora aos itens. Caso não considerasse o item apropriado para nenhuma das categorias ou observasse duplicidade, poderia também justificar em campo próprio.

Os 49 itens resultantes da validação teórica foram apresentados em formato Power Point nas entrevistas de validação semântica, realizada com o público a ser aplicado o instrumento final.

Após essa etapa foi finalizado o instrumento de avaliação de impacto dos Programas Trainees sobre o desempenho, sendo um questionário de autoavaliação contendo 48 itens/competências, sendo 22 comportamentais e 26 técnicas. Os resultados referentes a esses itens mostrarão o impacto em profundidade que o Programa Trainee teve sobre o desempenho dos egressos.

A escala utilizada no questionário foi Likert, visto que, de acordo com Cunha et al. (2007), ela se associa mais à psicologia social, quanto a atitudes. Ele explica que a escala é composta por um conjunto de itens que pedem que o sujeito se avalie manifestando o grau de concordância desde de “Discordo Totalmente” (nível 1) até o “Concordo Totalmente” (nível 5, 7 ou 11). No caso da pesquisa, foi utilizada a escala citada, sendo a avaliação em nível cinco. Os participantes da pesquisa vão se avaliar de acordo com cada competência, o quanto acreditam que possuem de cada competência (Apêndice B).

O questionário inicialmente perguntou o curso e o período em que realizaram o Programa Trainee: no primeiro (1/2015) ou no segundo (2/2015) semestre. Em seguida, avaliou competências técnico/cognitivas e comportamentais/afetivas e foi de autoavaliação. No questionário aplicado nos membros efetivos, foram adicionadas duas perguntas, sendo uma em relação às competências comportamentais e a outra às técnicas. Ambas perguntam o quanto o participante acredita que o Programa Trainee do qual participou contribuiu para o desenvolvimento das competências respectivas.

### **3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

O Quadro 7 mostra de forma resumida informações (datas, aplicações do questionário e número de respondentes de cada empresa) sobre a coleta de dados.

**Quadro 7 – Análise documental das Competências Comportamentais**

EMPRESAS JUNIORES	Treinamento		Questionário		Treinamento		Questionário		Validação Conteúdo	
	INÍCIO	FIM	Aplicação Trainees 2/2015		PÓS - Trainees 1/2015		Aplicação Ex-Trainees 1/2015		Validação de Conteúdo	Validação Semântica Número de Trainees
			INÍCIO	Número	INÍCIO	FIM		Número	73% de Aprovação dos itens	
Administração (desconsiderada)	03.11	03.04	03.11 Presencialmente	26/32	11.03	07.08	23.10 Google Docs	7/20		2
Economia	15.09	27.11	30.09 (Google Docs)	12/12	14.04	27.06	22.10 Google Docs	11/11		2
Publicidade	16.10	28.01	27.10 Presencialmente	8/11	25.5	05.09	22.10 Google Docs	6/12		2
Ciência da Computação	21.09	05.12	01.10 Google Docs	14/14	13.04	04.07	22.10 Google Docs	3/5		2
Ciências Políticas	11.09	07.12	14.09 Google Docs	18/22	10.04	10.07	22.10 Google Docs	7/9		2
Engenharia e Arquitetura	09.10	25.11	10.10 Google Docs	7/10	22.04	30.05	22.10 Google Docs	12/28		2
Nutrição	28.09	04.12	09.10 Presencialmente	8/9	04.05	07.07	22.10 Google Docs	6/9		2
Psicologia	17.10	30.11	23.10 Google Docs	11/24	26.05	10.07	23.10 Google Docs	7/12	-	

Fonte: elaborado pela autora

No quadro acima, foram expostos os cursos, as datas de início e fim dos Programas Trainees de cada empresa, datas de aplicação do instrumento e seu meio de aplicação (presencial ou pelo programa Google Docs). Para cada público de cada empresa júnior, foi levantada a proporção das respostas obtidas pelo total de pessoas de cada Programa Trainee. Referente à etapa de Mapeamento, apresentase nas últimas duas colunas a porcentagem de aprovação dos itens referente à validação de conteúdo feita pelos juízes (73% dos itens propostos foram validados), e a quantidade de trainees que passaram pela entrevista de validação semântica por empresa júnior.

Vale ressaltar que, apesar de o instrumento ter sido construído com base nas informações adquiridas e entrevistas realizadas nas oito empresas, o questionário foi aplicado em sete empresas, visto que, em uma delas, não tiveram respostas relativas ao momento pós-treinamento nos prazos determinados.

A análise documental foi realizada a partir do levantamento das competências mais importantes e citadas nos documentos que continham: cronograma com datas e aulas; tipos de atividades instrucionais (aulas expositivas, palestras, oficinas, seminários, projetos, workshop); perfil cobrado no processo seletivo; competências/características cobradas ou que se esperem que sejam desenvolvidas

no Programa Trainee. Os documentos foram requisitados por e-mail aos responsáveis pelos Programas Trainees das empresas, sendo a coleta dessa etapa feita a partir de dados secundários.

Foi utilizada a análise documental, pois, de acordo com Cellard (2008), ela favorece a observação da evolução dos indivíduos e seu progresso. Foi possível, dessa forma, identificar competências alinhadas às empresas e o perfil que buscam desenvolver em seus Programas Trainees.

Para as empresas que não tinham delimitadas as competências a serem desenvolvidas no Programa Trainee, foram usados como base os Perfis dos Processos Seletivos. As competências relevantes levantadas na Análise Documental foram divididas em Comportamentais/Afetivas e Técnico/Cognitivas, visto que era a classificação em que mais se encaixavam.

Malhotra (2006) argumenta que a entrevista é direta e pessoal, na qual o entrevistador busca saber motivações, crenças, atitudes acerca de um tópico. Na entrevista com pessoas-chave, foram questionadas as crenças, opiniões e conceitos na percepção do entrevistado de acordo com cada competência. A partir disso, foram estabelecidos conceitos/indicadores mais específicos para cada um, a serem estruturados na construção das competências que iriam compor o instrumento.

A análise das respostas das entrevistas foi feita com base na frequência que cada competência foi citada e na relevância das descrições das entrevistas sobre cada competência para as empresas. A partir dessa análise, foram construídas as competências a serem avaliadas.

As competências foram criadas de acordo com o contexto e opinião dos participantes, assim sendo condizentes com a rotina, contexto e realidade da amostra pesquisada. Em seguida, foi realizada a análise de conteúdo, visto que foi necessária essa etapa para serem validados os itens a serem avaliados no instrumento de pesquisa. Freitas et al. (2000, p. 7) falam sobre essa relação de “cruzar dados quantitativos com dados qualitativos derivados de dados originais puros, como a opinião de um cliente, empregado ou gerente”. A análise de conteúdo feita na pesquisa foi composta pela Análise dos Juízes e Análise Semântica, como feito na pesquisa feita por Coelho Junior e Abbad (2013).

Para Coelho Junior e Abbad (2013), na análise dos juízes, deve ser analisada a clareza dos itens, relevância, adequação à linguagem predominante na organização e precisão em mensurar aquilo que pretendia. Nesta, os itens foram embaralhados, e os juízes deveriam classificar as competências em técnicas e comportamentais, julgando também se a descrição/estrutura da competência estava de acordo com os padrões definidos por Coelho Junior e Abbad (2013).

Para Bruno-Faria (2003), na Análise Semântica, será analisada a escrita e a redação, se o material está claro, compreensível e condizente com o público ao qual essas competências se aplicarão. Os trainees entrevistados avaliaram nessa etapa os itens da mesma forma. Foram apresentadas as competências em Power Point e foram questionados sobre cada um, fazendo algumas observações, que foram aplicadas.

Como exposto na tabela, a aplicação presencial do questionário foi feita somente com trainees no início dos Programas Trainees, em três empresas por opção dessas e por conveniência, por ser um momento em que os trainees estariam reunidos, garantindo mais respostas. Foi questionado por e-mail aos diretores de Gestão de Pessoas como preferiam que fosse feita a aplicação e essas três optaram por ser presencial. Nas outras empresas, em ambos os públicos, foi aplicado de forma virtual – por e-mail, um questionário eletrônico elaborado no programa Google Docs. Foi enviado um e-mail com a explicação da pesquisa e o link do questionário no Google Docs para que respondessem. Em algumas empresas, o questionário foi enviado por e-mail pela autora e em outras empresas os próprios gestores preferiram enviar os questionários aos participantes da pesquisa. Foi estabelecido o prazo de uma semana para a resposta do questionário no Google Docs. Na maioria das empresas, as respostas foram rápidas, e nas que não foram obtidas respostas significativas, foi estendido o prazo de resposta e nivelado aos responsáveis da área de treinamento a baixa aderência. Os responsáveis reforçaram que os participantes respondessem o questionário e estenderam o prazo, logo foram obtidas mais respostas. Proporcionalmente, foram obtidas mais respostas dos trainees do que dos membros efetivos. Uma das empresas foi excluída da amostra, por fornecer respostas no momento que as análises estatísticas já estavam em andamento.

As respostas dos questionários presentes na planilha do Google Docs foram transferidas para o programa SPSS Statistics (versão 20) para serem realizadas as análises estatísticas.

Segundo Freitas et al. (2000), dados advindos de questionários (survey) devem ser analisados por ferramentas que gerem dados estatísticos para a obtenção das informações desejadas. Logo, foram utilizadas análises estatísticas para a obtenção dos resultados desta pesquisa, obtidos pelas respostas dos questionários aplicados.

Foram analisados a média e o desvio-padrão das respostas referindo-se à percepção dos participantes em relação às competências, sendo a análise estatística básica. Foi considerada como hipótese nula o Programa Trainee ter impacto sobre o desempenho dos egressos. Segundo Paes (1998, p. 575), hipóteses devem ser comprovadas ou não através de testes estatísticos, e conceitua hipótese nula como “aquela que é colocada à prova” e está “associada a uma igualdade entre médias ou proporções que podem indicar ou não associação (independência) entre fatores de interesse”, neste caso entre treinamento e desempenho.

Field (2009) afirma que o teste t é um teste de hipótese que rejeita ou não uma hipóteses nula, se utilizando de dados e análises estatísticas. O mesmo propõe a utilização do software SPSS Statistics, com a aplicação do teste T independente para o tipo de estudo feito na presente pesquisa. Segundo o autor, o teste t é utilizado quando há duas condições e participantes diferentes em cada.

Quanto à comparação de medidas de impacto em profundidade, foi feita a análise comparativa entre amostras independentes. Segundo Field (2009), o teste t de independência é utilizado quando há duas condições e participantes diferentes, o mesmo caso a ser analisado. Foi elaborada uma tabela contendo as competências e os respectivos valores de cada momento do treinamento: o pré-treinamento, nomeado como T1, e o pós-treinamento, T2.

Para ser feita a análise sobre se o Programa Trainee teve ou não impacto no desenvolvimento da competência, deveriam ser seguidos os passos, segundo Field (2009, p. 300-303):

Foi observado pelo valor de Sig se a igualdade dos valores seria assumida para então ser identificado o valor de T. Se a Significância (Sig) fosse menor que 0,05 (5%), seria concluído que as variâncias na população são significativamente diferentes. Relativo à estatística Teste T, foi analisado se a variável T era próxima de zero, visto que, quanto mais distante, mais as médias seriam diferentes entre um período e outro.

Foi iniciada em seguida, a segunda análise em que foi observado principalmente Sig 2 (Significância) relativa ao valor t, expostos na tabela apresentada. Analisando a mesma, para concluir se o treinamento teve impacto, a Significância (Sig 2) deveria ser menor que 0,05, sendo t o grau de liberdade ou “afastamento” entre as médias dos momentos/participantes diferentes. Outros itens, embora não tenham tido o resultado de “impactados” pelo Programa Trainee, foram analisados por conta da diferença de médias entre um período e outro.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Neste capítulo serão apresentados e analisados os resultados da pesquisa. Visto que foram realizadas duas etapas, serão discutidos: o Mapeamento de Competências que os treinamentos se propuseram a desenvolver nos trainees e os resultados de cada etapa dentro destes até a construção do instrumento de avaliação a ser aplicado na etapa seguinte. O segundo momento trata da avaliação do impacto em profundidade dos Programas Trainees sobre os egressos destes, sendo analisados os resultados sobre a mudança de comportamento resultante do treinamento.

### **4.1 Mapeamento de Competências requisitadas e esperadas dos Egressos de Programas Trainees**

Foram coletados os resultados das etapas de Mapeamento: análise documental, entrevistas com pessoas-chave da organização e análise de conteúdo, compondo as validações de qualidade do instrumento construído e validações de conteúdo (com os juízes) e semântica (feita com o público no qual foi aplicado o instrumento). Os resultados são apresentados a seguir.

#### **4.1.1 Resultados da Pesquisa Documental**

Na análise documental foram solicitados documentos dos responsáveis pela área de T&D das empresas: os diretores e/ou pessoas responsáveis pela coordenação dos Programas Trainees. Os documentos necessários deveriam conter:

- cronograma com datas e aulas do treinamento;
- tipos de atividades instrucionais (aulas expositivas, palestras, oficinas, seminários, projetos, workshops);
- o perfil cobrado no Processo Seletivo mais recente;

- competências ou características cobradas, que se espera que sejam desenvolvidas no Programa Trainee.

Duas empresas tinham um responsável exclusivo pela área de treinamento. Nas restantes, eram os próprios diretores os responsáveis pela coordenação dos Programas Trainees. Era esperado que os Planos de Treinamento contivessem cronograma com datas e aulas do treinamento, tipos de atividades instrucionais e as competências a serem desenvolvidas nos Programas Trainees. Sendo o total de oito empresas, foram obtidos os insumos para análise documental visto que:

- três Empresas Juniores tinham o Plano de Treinamento;
- dois planos de treinamento incluíam as competências a serem desenvolvidas no Programa Trainee;
- cinco empresas tinham delimitadas as competências a serem desenvolvidas durante os Programas Trainees;
- todas as empresas afirmaram que as competências utilizadas no Processo Seletivo também seriam competências a serem desenvolvidas durante o Programa Trainee.

Brandão e Guimarães (2001) afirmam que a Gestão de Competências e do Desempenho é alinhada aos subsistemas de Recursos Humanos, entre eles os processos de Recrutamento/Seleção e Treinamento. Os mesmos afirmam que o alinhamento dos processos deve ser a base da empresa para o atingimento da estratégia organizacional. Godoi, Pegorelli e Silva (2008) apontam que aspectos comportamentais são vinculados às competências e aos valores da empresa, ou seja, são estratégicos e se alinham ao perfil desejado por esta. Bernardoni (2010) também afirma que os CHAs definidos no mapeamento compõem o perfil de competências que se espera que o profissional desempenhe em sua função.

Os autores acima apoiam a utilização dos perfis cobrados nos Processos Seletivos como apoio para a identificação das competências feita na Pesquisa Documental, sendo as competências cobradas utilizadas como base. Essa medida foi relativa às empresas que não tinham delimitadas competências específicas do treinamento.

Na análise documental, observou-se nas empresas que a maioria das competências a serem desenvolvidas nos Programas Trainees eram competências afetivas, ligadas ao relacionamento entre as pessoas, características intrínsecas ou

posturas comportamentais como: sentimento de pertencimento/identificação com a empresa, postura profissional, saber lidar com clientes, trabalho em equipe, criatividade, resiliência, proatividade, gestão do tempo e comprometimento. O mesmo foi observado também nos perfis cobrados nos Processos Seletivos.

Quanto às competências técnicas, foram delimitados poucos conhecimentos e habilidades técnicas ou específicas. Em grande parte, eram: Transmissão de Feedbacks (visto que pode ser técnica e comportamental em diferentes perspectivas), Aplicação de Benchmarking, Noções de projeto e Resolução de Problemas. Observando o cronograma de cada Programa Trainee, havia muitas aulas que abordavam conteúdos específicos e que serviam de base para o desempenho da função de empresário júnior. Foi utilizado o cronograma para a definição das competências a serem desenvolvidas nos Programas Trainees, principalmente as específicas citadas.

Tratando-se de Tipologias de Competências, os treinamentos trabalham as competências individuais, de acordo com Soares e Andrade (2005). Angrisano e Kyrmse (2009) e Leme (2005) dividem as competências individuais como técnicas (Conhecimentos e Habilidades) e comportamentais (Atitudes).

Quatro empresas juniores fazem a distinção das competências como “Comportamentais” e “Específicas” ou “Técnicas” quando se referem a Treinamento e Processos Seletivos. Considerando as afirmações pelos autores e a semelhança à classificação feita pelas próprias EJs, as competências levantadas na Análise Documental foram classificadas em comportamentais e técnicas.

O Quadro 8 retrata o processo de identificação de competências comportamentais e documentos utilizados para o levantamento destas.

### Quadro 8 – Análise documental das Competências Comportamentais

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	Competências Específicas do Treinamento	Perfil	Perfil	Perfil; Plano de Treinamento	Competências Específicas do Treinamento	Competências Específicas do Treinamento	Perfil; Competências Específicas do Treinamento	Perfil; Competências Específicas do Treinamento	Mencionados nos documentos
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8	
Liderança	X	X	X	X	X	X	X	X	100%
Comunicação	X	X	X	X	X	X	X	X	100%
Trabalho em equipe	X	X	X	X	X	X	X		88%
Identificação com a empresa	X	X	X	X	X			X	75%
Gestão do tempo	X	X	X			X	X	X	75%
Profissionalismo			X	X	X	X	X		63%
Transmissão de feedbacks Comportamentais	X	X	X	X		X			63%
Motivação/vontade aprender	X		X			X	X		50%
Dedicação/Esforço		X		X	X			X	50%
Comprometimento	X		X			X	X		50%
Cooperação		X			X	X	X		50%
Recebimento de Feedbacks Comportamentais	X	X		X		X			50%
Negociação/Argumentação	X	X			X	X			50%
Proatividade	X		X		X	X			50%
Resiliência	X		X		X	X			50%
Empreendedorismo		X		X					38%
Postura profissional	X							X	25%
Responsabilidade		X						X	25%
Ética					X		X		25%
Ligação com MEJ	X							X	25%
Criatividade		X					X		25%
Versatilidade		X			X				25%
Criticidade	X		X						25%
Relacionamento com clientes				X					13%
Tomada de decisão			X						13%
"Dar o exemplo"					X				13%
Disposição								X	13%
Auto-desenvolvimento	X								13%
Auto-crítica			X						13%
Relacionamento Interpessoal				X					13%
Sentimento de dono					X				13%
Sentimento de pertencimento				X					13%
Receptividade a críticas							X		13%
Empatia			X						13%
Inteligência emocional		X							13%

Fonte: elaborado pela autora

As competências comportamentais que se destacaram na análise documental foram: Liderança (100%); Comunicação (100%); Trabalho em Equipe (88%); Identificação com a Empresa (75%); Gestão do Tempo (75%); Profissionalismo (63%); Transmissão de Feedbacks (63%); Motivação/Vontade de aprender (50%); Dedicação/Esforço (50%); Comprometimento (100%); Cooperação (50%); Recebimento de Feedbacks (50%); Negociação/Argumentação (50%); Proatividade (50%) e Resiliência (50%).

As competências, tanto técnicas como comportamentais, originalmente identificadas nos documentos foram submetidas a uma análise prévia com vistas à eliminação de problemas de sobreposição e subjetividade, como recomendado por Carbone, Brandão e Leite (2005). De acordo com os autores, essa análise prévia visou ao atendimento dos seguintes critérios adotados em análises de conteúdo:

- homogeneidade interna (cada competência é composta por elementos relacionados);

- heterogeneidade externa (as competências têm de ser diferentes entre si).

Há competências que, embora tenham tido uma percentagem menor, poderiam ser agregadas na elaboração de competências em destaque; logo, foram utilizadas no mapeamento. A relação feita com as competências comportamentais está descrita no Quadro 9.

**Quadro 9 – Relação entre Competências Comportamentais**

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	
Profissionalismo	Postura profissional
	Responsabilidade
	Ética
	Relacionamento com clientes
Liderança	Tomada de decisão
	"Dar o exemplo"
Dedicação	Motivação/vontade aprender
	Dedicação/Esforço
	Disposição
	Comprometimento
Auto-desenvolvimento	Auto-desenvolvimento
	Auto-crítica
Trabalho em equipe	Cooperação
	Relacionamento Interpessoal
Alinhamento com a empresa	Sentimento de dono
	Sentimento de pertencimento
	Identificação com a empresa
Transmissão de Feedbacks	Recebimento de Feedbacks Comportamentais
	Receptividade a críticas

Fonte: elaborado pela autora

Diante dos critérios da análise de conteúdo, a relação feita entre as competências originalmente localizadas nos documentos levou à criação ou utilização de categorias mais abrangentes, chamadas de dimensões, que foram: Profissionalismo, Liderança, Dedicação, Autodesenvolvimento, Trabalho em Equipe, Alinhamento com a Empresa e Transmissão de Feedbacks.

Em relação às competências técnicas, vale citar que, por serem mais específicas e relacionadas ao serviço e aos produtos oferecidos de cada empresa, diferenciam-se muito de acordo com esses fatores. Logo, há conhecimentos e habilidades que foram excluídos da análise por estarem presentes somente na documentação da sua respectiva empresa júnior. Foram excluídos da tabela os assuntos: “Utilização do programa Bizagi”, “Utilização do Software AutoCAD”, “Utilização do programa HTML/CSS”, “Linguagem de programação”, “Nutrição”, “Políticas Públicas”, “FCO”, “Matemática Financeira”, “Microeconomia”, “Macroeconomia”, “Publicidade”.

O Quadro 10 retrata o processo de identificação de competências técnicas e documentos utilizados para o levantamento destas.

**Quadro 10 – Análise Documental de Competências Técnicas**

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	Competências Específicas do Treinamento	Perfil	Perfil	Perfil; Plano de Treinamento	Competências Específicas do Treinamento	Competências Específicas do Treinamento	Perfil; Competências Específicas do Treinamento	Perfil; Competências Específicas do Treinamento	Mencionados nos documentos
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	Empresa 8	
Conhecimento sobre o funcionamento dos processos internos da empresa	X	X	X	X	X	X	X	X	100%
Pacote Office (Word)	X	X	X	X	X	X	X	X	100%
Execução de projetos	X	X	X	X	X	X	X	X	100%
Conhecimentos sobre o MEJ	X	X	X	X	X	X		X	88%
A empresa, sua missão, visão, valores, histórico, estrutura	X	X	X		X	X		X	75%
Serviços do portfólio e objetivo de cada um	X	X	X	X	X			X	75%
Regimento interno/normas	X	X	X	X	X		X		75%
Identificação/Resolução de problemas	X	X	X		X	X		X	75%
Conhecimento sobre GMAIL (e-mail, Google agenda, Google drive, Dropbox)	X	X		X	X	X		X	75%
Organização			X	X		X	X	X	63%
Pacote Office (Power Point)	X		X	X	X		X		63%
Pacote Office (Excel)	X			X	X	X			50%
Conhecimento sobre a área de Gestão de Pessoas e suas atividades/serviços	X	X		X		X			50%
Conhecimento sobre a área de Marketing e suas atividades/serviços	X	X		X		X			50%
Conhecimento sobre a área de Administrativa/Financeira e suas atividades/serviços	X	X		X		X			50%
Conhecimento sobre a área da Presidência e suas atividades/serviços	X	X	X			X			50%
Aplicação Benchmarking	X			X				X	38%
Estratégia	X					X		X	38%
Conhecimento sobre a área de Negociação e suas atividades/serviços	X	X				X			38%
Noções sobre consultoria							X	X	25%
Ciclo PDCA	X					X			25%
Técnicas de pesquisa		X						X	25%
Conhecimento sobre a área de Projetos e suas atividades/serviços				X		X			25%
Rotina/Atenção com e-mails				X					13%
Planejamento						X			13%
Gerenciamento de projetos				X					13%
Conhecimento sobre Empreendedorismo				X					13%

Fonte: elaborado pela autora

As competências técnicas que se destacaram na Análise Documental foram: Conhecimento sobre o funcionamento dos processos internos da empresa (100%); Execução de projetos (100%); Conhecimentos sobre o MEJ (88%); A empresa, sua missão, visão, valores, histórico, estrutura (75%); Serviços de portfólio e o objetivo de cada um (75%); Regimento interno e normas (75%); Identificação/Resolução de Problemas (75%); Conhecimentos sobre o GMAIL (e-mail, Google Agenda, Google Drive, Dropbox) (75%); Organização (63%); Pacote Office em Power Point (63%); Pacote Office em Excel (50%); Conhecimento sobre a área de Gestão de Pessoas e suas atividades e serviços (50%); Conhecimento sobre a área de Marketing e suas atividades e serviços (50%); Conhecimento sobre a área de Presidência e suas atividades e serviços (50%); Conhecimento sobre a área Administrativo/Financeira e suas atividades e serviços (50%).

Os itens que tratam especificamente de Conhecimento sobre a área de Gestão de Pessoas/Marketing/Administrativo/Financeira//Presidência e suas atividades e serviços pode ser entendida no item anteriormente destacado “A empresa, seu negócio, valores, histórico, estrutura” ao se tratar de estrutura da empresa.

Competências técnicas, segundo Rabaglio (2001), são conhecimentos e habilidades que uma pessoa aplica em técnicas ou funções específicas. Logo, um desafio neste estudo foi reunir as competências comuns entre as empresas, visto que seus serviços e produtos diferem muito entre si, quando levantadas funções, atividades e ferramentas. Isso justifica a maioria dos assuntos excluídos da pesquisa, que foram: utilização dos Programas/Softwares específicos (Bizagi, AutoCAD, HTML/CSS, Linguagem de Programação), Nutrição, Políticas Públicas, FCO, Matemática Financeira, Microeconomia, Macroeconomia e Publicidade.

Após passarem pela mesma análise feita com as competências comportamentais, a relação feita com as competências técnicas está descrita no Quadro 11.

**Quadro 11 – Relação entre Competências Técnicas e Descrições**

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	
Organização	Organização
	Rotina/Atenção com e-mails
	Planejamento
Conhecimentos sobre a empresa	Conhecimento sobre o funcionamento dos processos internos da empresa
	A empresa, sua missão, visão, valores, histórico, estrutura
	Serviços do portfólio e objetivo de cada um
	Regimento Interno/normas
Utilização de softwares/programas específicos	Pacote Office (Excel)
	Pacote Office (Power Point)
	Pacote Office (Word)
Conhecimentos sobre o MEJ	Conhecimentos sobre o MEJ
	Aplicação Benchmarking

Fonte: elaborado pela autora

De acordo com os critérios de análise de conteúdo e a partir da relação entre competências, as dimensões delimitadas foram: Organização, Conhecimentos sobre a empresa, Utilização de Softwares/programas específicos e Conhecimentos sobre o MEJ.

Esclarecendo o porquê de fazer essas relações entre dimensões/competências, a etapa seguinte foi elaborar o roteiro de entrevista de coleta de dados com pessoas-chave das organizações. As relações feitas foram assuntos questionados nas entrevistas, quando se perguntou sobre cada dimensão e competência. As dimensões, por serem mais abrangentes, deram espaço a novos conceitos e competências quando questionados no roteiro de entrevista.

#### 4.1.2 Resultados das Entrevistas

De acordo com Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2002), a entrevista com as pessoas da empresa consiste em coletar a percepção sobre os dados coletados na pesquisa documental. Lodi (1991) afirma que nessa etapa deve-se entrevistar pessoas com maior conhecimento da organização. Para cada dimensão e competência levantada na análise documental, foram feitas perguntas específicas para que fossem geradas discussões exaustivas.

Em seguida, segundo Carbone, Brandão e Leite (2005), aplica-se a análise de conteúdo para interpretar o discurso do entrevistado, procurando identificar aspectos subjacentes às respostas. Nesse sentido, foram questionadas e destrinchadas as dimensões: Profissionalismo, Liderança, Proatividade, Dedicção, Trabalho em Equipe, Comunicação, Negociação, Argumentação, Alinhamento com a empresa, Resiliência, Gestão do Tempo, Conhecimento sobre a empresa, Conhecimento sobre o MEJ, Transmissão de Feedbacks, Organização, Identificação de Problemas, Resolução de Problemas, Conhecimento sobre a própria empresa, Conhecimento sobre o MEJ, Conhecimento sobre o GMAIL, Programas e Softwares e Execução de projetos.

Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2002) afirmam a importância da verificação da frequência com que cada competência é citada nas entrevistas. As nove entrevistas foram gravadas, resultando nos Quadros 12, 13 e 14. Estes apresentam as dimensões, as competências comportamentais e técnicas e a frequência de cada competência de acordo com as entrevistas.

Quadro 12 – Frequência das Competências Comportamentais nas entrevistas

DIMENSÕES	COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	Frequência
PROFISSIONALISMO	Transmitir imagem profissional	6
	Separar lado profissional do pessoal	5
	Postura Profissional	4
	Responsabilidade	4
	Ética	4
	Habilidade de se adaptar a diferentes ambientes,	4
	Comunicação	4
	Comprometimento com o que se faz e com o outro	3
	Respeito	3
	Seriedade	2
Saber lidar com conflitos	2	
LIDERANÇA	Motivar e influenciar pessoas	9
	Estar alinhado aos valores da empresa	8
	"Dar o exemplo"	7
	Alcance de resultados	5
	Transparecer a imagem da empresa	4
	Gerenciar equipes	4
	Proatividade	3
	Empatia	3
	Flexibilidade	2
	Engajamento	2
	Resolver conflitos	2
	Gerir	1
	Passar feedbacks	1
	Relacionamento Interpessoal	1
	Passar confiança e credibilidade	1
Experiência e conhecimento na própria área	1	
PROATIVIDADE	Fazer atividades além das obrigações	7
	Se antecipar a possíveis situações	4
	Inovação	3
	Utilizar criatividade	3
	Ser independente	2
	Se mostrar disponível	1
DEDICAÇÃO	Responsabilidade	4
	Fazer algo de qualidade	4
	Se esforçar	3
	Persistência	3
	Comprometimento	2
	Buscar por conhecimentos	2
	Motivação	1
	Disposição	1
	Se entregar/doar	1
	Priorizar e se dedicar ao que foi priorizado	1
TRABALHO EM EQUIPE	Transmissão de feedbacks	5
	Comunicação efetiva	4
	Habilidade interpessoal	4
	Empatia	4
	Cooperação	3
	Objetivo em comum	3
	Respeito	3
	Dedicação	2
	Complementariedade	2
	Tomada de decisões claras	1
	Resiliência	1
	Responsabilidade	1
	Separar lado profissional do pessoal	1
	Dar e receber apoio	1
	Profissionalismo	1
	Comprometimento	1
	Disposição	1
	Disponibilidade	1

Fonte: elaborado pela autora

**Quadro 13 – Frequência das Competências Comportamentais nas entrevistas**

DIMENSÕES	COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	Frequência	Conceitos compatíveis ou complementares
COMUNICAÇÃO	Oratória	3	5
	Adequação dos meios de comunicação e boa utilização deles (mensagem, formato, contexto, situação, canal)	3	5
	Simetria/alinhamento de expectativas	3	3
	Linguagem Corporal	2	3
	Troca de opiniões	1	–
	Linguagem profissional, respeitosa	1	2
	Nivelamento constante	1	–
NEGOCIAÇÃO	Busca pelo benefício mútuo	5	5
	Venda efetiva	3	–
	Preparo para a negociação	3	–
	Saber o objetivo do lado oposto na negociação	2	6
	Comunicação apropriada	2	1
	Construção de algo para atingir um resultado conjunto	2	–
	Habilidade Interpessoal (adequação ao outro)	2	2
	Saber o limite do ganho (até onde ir)	1	6
	Postura profissional e assertiva	1	4
Resiliência (métodos e formas de contornar a situação)	1	2	
ARGUMENTAÇÃO	Construção de ideias	4	6
	Contraposição de ideias	3	4
	Fazer que a outra parte compreenda o argumento	3	3
	Conhecimento/embasamento prévio	3	2
	Compreender o argumento da outra parte	1	7
ALINHAMENTO COM A EMPRESA	Sentimento de pertencimento à empresa	8	–
	Identificação com a empresa	7	1
	Sentimento de dono da empresa	5	8
	Prazer em trabalhar	4	6
	Entender/comprar o propósito da empresa	3	6
	Alinhamento com os objetivos da empresa	3	1
	Representar a empresa	2	1
RESILIÊNCIA	Equilíbrio emocional	6	2
	Saber lidar com situações adversas	3	1
	Resolver problemas	3	7
GESTÃO DO TEMPO	Equilibrar priorizando	4	2
	Equilíbrio	3	–
	Aproveitamento do tempo disponível	3	2
	Organização	3	2
	Autoconhecimento	3	2
	Conseguir fazer obrigações e vontades	2	–
	Utilização de Ferramentas de Suporte	2	2
Priorização	1	1	
FEEDBACKS	Passar o feedback no momento mais apropriado	4	–
	Trazer com o feedback, planos de ação	4	–
	Ao receber o feedback, escutar e buscar entender	4	4
	Dar exemplos ao passar o feedback	3	–
	Passar percepção, não julgamento	2	–
	Analisar a necessidade do feedback	2	4
	Refletir/internalizar o feedbacks recebido	2	1
	Avaliar se o feedback recebido é válido	2	–
	Franqueza	1	–
Trazer a necessidade de mudança para a pessoa	1	–	

Fonte: elaborado pela autora

**Quadro 14 – Frequência das Competências Técnicas nas entrevistas**

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	DEFINIÇÕES	Frequência
ORGANIZAÇÃO	Seguir uma rotina organizada	2
	Olhar e responder e-mails diariamente	5
	Planejamento	8
	Cumprimento de prazos/metabolrigações	6
	Utilizar ferramentas de suporte para organização	3
	Estar alinhado com os próximos acontecimentos	3
	Visão sistêmica/coordenação de diferentes frentes	1
	Nivelamento	1
IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS	Priorização	1
	Não atingimento de resultados	3
	Por feedbacks	2
	Observação de mudanças	2
	Conversas/reuniões	4
	Visão holística	2
RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	Encontrar a causa raiz	1
	Resolver a causa raiz	2
	Utilizando o método 80/20	1
	Discussões/Brainstorms	2
	Levantar planos de ação de acordo com o problema	1
	Priorização de resolução de problemas	4
	Acompanhamento de efetividade da solução sobre o problema	3
CONHECIMENTO SOBRE A EMPRESA	Planejamento (traçar metas para resolver o problema)	1
	Processos internos	6
	Serviços de portfólio e objetivos de cada um	8
	Regimento Interno/Normas	6
	Diretrizes estratégicas (Missão, Visão e Valores)	8
	Objetivo/negócio da empresa	6
	Cultura da empresa	2
	Estrutura da empresa	7
CONHECIMENTO SOBRE O MEJ	Que atividades estão acontecendo ou irão acontecer na empresa futuramente	2
	Rotina da empresa	4
	Concentro	6
	Aplicação Benchmarking	6
	Brasil Júnior	4
CONHECIMENTO GMAIL	Eventos do MEJ	3
	MEJ	4
	E-mail sendo principal meio de comunicação	9
	Google Agenda	7
PROGRAMAS E SOFTWARES	Dropbox	7
	Google Drive	8
	Excel	8
EXECUÇÃO DE PROJETOS	Word	9
	Power Point	8
	Conhecimento do processo de diagnóstico, negociação do projeto até o momento da execução	8
	Conhecimento de como se executa um projeto, sua rotina, etapas e tempo de duração de cada.	8
	Entendimento da qualidade cobrada pela própria empresa	5
EXECUÇÃO DE PROJETOS	Profissionalismo/postura com o cliente	2
	Conhecimento técnico/teórico sobre as soluções da própria área	8

Fonte: elaborado pela autora

Durante as entrevistas, foram reunidos conceitos de cada competência questionada. Estes serviram de apoio na sua descrição (Quadros 15 e 16). Algumas descrições, mesmo bem avaliadas, foram alocadas em outras competências que tinham descrições similares ou eram mais apropriadas para descrever a competência à qual foi alocada.

De acordo com Carbone (2006), na interpretação das entrevistas, deve-se procurar identificar aspectos subjacentes às respostas. Logo, além de serem consideradas as frequências, foram interpretadas as entrevistas e aspectos mais importantes citados nela. A partir de uma análise sobre: as competências, frequências resultantes das entrevistas, relevância das descrições/competências para as empresas, foram delimitadas competências de acordo com cada dimensão resultante da análise documental e que estivessem de acordo com conceitos e descrições das entrevistas de conteúdo.

A partir de tudo que foi feito, a primeira versão do instrumento de pesquisa está detalhada nos Quadros 15 e 16. Para melhor compreensão do resultado de sua construção, eles apresentam as categorias, competências selecionadas e a descrição de cada uma, ou seja, os itens que compõem o instrumento.

Segundo Guimarães et al. (2001), a descrição de uma competência representa o desempenho ou comportamento esperado, ou seja, o que será futuramente avaliado, indica o que o profissional deve ser capaz de fazer. Uma competência deve compor um verbo seguido de uma ação, podendo ser acrescido de uma condição (forma que se espera que o desempenho ocorra) e um critério (padrão de qualidade), mas não são obrigatórios os dois últimos. O Quadro 15 mostra as dimensões, competências comportamentais e as descrições que compõem cada uma.

**Quadro 15 – Competências Comportamentais**

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS		
DIMENSÃO	COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO
PROFISSIONALISMO	Postura Profissional	Comportar-se conforme os padrões exigidos pela empresa, em relação aos colegas de trabalho e agentes externos.
	Responsabilidade/ Cumprimento de Prazos	Cumprir suas responsabilidades nos prazos estabelecidos pela empresa. Ex: reuniões, respostas de e-mails e demais entregas
	Ética	Obedecer ao Regimento Interno e Normas e Condutas da empresa.
LIDERANÇA	Gerenciar equipes	Incentivar os membros a cumprirem as metas da equipe de trabalho.
		Determinar atividades e prazos de acordo com a capacidade e função de cada componente da equipe.
		Ajudar os membros da equipe em possíveis dificuldades.
PROATIVIDADE	Fazer tarefas além das obrigações	Realizar tarefas que estejam além das obrigações, colaborando com as necessidades da empresa.
	Se antecipar a possíveis situações	Antecipar-se a situações que possam surgir, não esperando que algo necessariamente seja cobrado ou demandado.
DEDICAÇÃO	Esforço	Despender esforços em uma ou mais atividades.
	Persistência	Persistir nas atividades mesmo diante de dificuldades.
	Comprometimento/ Entrega	Empenhar-se para entregar um produto final de qualidade para os clientes da empresa.
TRABALHO EM EQUIPE	Cooperação	Respeitar o ritmo de trabalho dos outros componentes da equipe.
		Compartilhar com os demais membros da equipe conhecimentos e experiências.
	Relacionamento Interpessoal	Respeitar opiniões divergentes no ambiente de trabalho.
COMUNICAÇÃO	Nivelar a equipe	Informar continuamente a equipe sobre o andamento das atividades respectivas e as expectativas em relação ao trabalho.
	Adequação ao meio/ pessoas	Adequar as formas de comunicação ao perfil das pessoas correspondentes, situação ou demanda.
NEGOCIAÇÃO	Simetria/ Alinhamento da mensagem	Transmitir a mensagem de forma clara e objetiva, certificando-se de que foi compreendida pela outra parte.
	Busca pelo benefício mútuo	Propor ideias ou acordos a partir de interesses nem sempre convergentes.
ARGUMENTAÇÃO	Construção de um argumento	Argumentar coerentemente em uma discussão, a partir de uma linha de raciocínio.
	Preparo para contraposição de ideias	Prever possíveis argumentos da outra parte em uma discussão.
ALINHAMENTO COM A EMPRESA	Identificação com a empresa	Identificar-se com a empresa e seus valores.
	Entender/ comprar o propósito da empresa	Trazer novas ideias que beneficiem a empresa.
		Realizar as atividades de forma que contribuam com os objetivos da empresa.
RESILIÊNCIA	Lidar com imprevistos	Lidar com imprevistos ou problemas de trabalho com segurança.
GESTÃO DO TEMPO	Equilíbrio	Cunciliar rotina pessoal com a rotina de trabalho.
	Priorização	Organizar atividades estabelecendo prioridade para a execução de ações.
	Aproveitamento do tempo disponível	Aproveitar de maneira eficiente o tempo disponível.
	Autoconhecimento	Organizar atividades de acordo com a capacidade produtiva.
TRANSMISSÃO DE FEEDBACKS	Passagem de feedback	Transmitir feedbacks comportamentais de forma clara e objetiva.
		Apresentar possíveis planos de ação aplicáveis ao feedback passado.
		Emitir feedbacks comportamentais em momentos oportunos.
	Recebimento de feedback	Reconhecer os feedbacks recebidos como oportunidade para o desenvolvimento pessoal/profissional.

Fonte: elaborado pela autora

Na definição das competências comportamentais, houve dúvidas em relação ao alinhamento de descrições e competências, visto que muitas descrições se encaixavam em mais de uma competência, que foram: Profissionalismo, Comunicação, Habilidade Interpessoal, Planejamento, Organização, Priorização e, por último, Separação da vida pessoal da vida profissional.

Segundo Leme (2005), as competências comportamentais referem-se à criatividade, à liderança, entre outras, é o que o profissional precisa demonstrar como seu diferencial competitivo. Logo, são mais subjetivas quanto à sua

classificação. Esse problema não ocorreu com as técnicas, visto que as definições são específicas. De acordo com Leme (2005), são relativas ao que o trainee precisa para desempenhar sua função, é o que prepara ele tecnicamente. O Quadro 16 mostra as competências técnicas e suas descrições.

**Quadro 16 – Competências Técnicas**

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS		
DIMENSÃO	COMPETÊNCIA	DESCRIÇÃO
ORGANIZAÇÃO	Cumprir o planejamento	Planejar o trabalho de forma a cumprir com datas/prazos estabelecidos pela empresa.
		Cumprir as atividades de acordo com datas/prazos estipulados nos planos de trabalho.
	Utilização de ferramentas de suporte	Utilizar ferramentas de suporte que organizem as atividades de trabalho
	Estar alinhado com o que vai/ pode acontecer	Antever demandas de trabalho e possíveis imprevistos.
IDENTIFICAÇÃO DE PROBLEMAS	Visão holística do todo	Identificar os motivos de os resultados de determinado trabalho não estarem sendo alcançados.
RESOLUÇÃO DE PROBLEMAS	Escolher/aplicar a melhor solução	Aplicar a solução mais adequada de acordo com o problema, sua urgência e impacto.
	Utilização de Planos de Contingência	Elaborar planos de contingência quando não alcançados os resultados esperados inicialmente.
	Acompanhamento da solução	Comparar os resultados dos planos originais de trabalho com aqueles decorrentes dos planos de contingência.
CONHECIMENTOS A PRÓPRIA EMPRESA	Processos Internos	Compreender o funcionamento das áreas da empresa e seus processos de forma geral
	Serviços do portfólio	Contribuir com opiniões acerca de outras áreas, seus processos e soluções.
	Regimento Interno/ Normas e Condutas	Explicar os serviços de portfólio da empresa e os objetivos de cada um.
	Estratégia	Descrever o Regimento Interno e Normas e Condutas da empresa.
	Estrutura da empresa	Declarar as diretrizes estratégicas (Missão, Visão e Valores) da empresa.
	Atualidade da empresa	Discriminar as áreas que compõem a estrutura da empresa e a função de cada uma.
CONHECIMENTOS SOBRE O MEJ	Concentro	Descrever o propósito da Concentro
		Listar o nome de outras empresas juniores e seus respectivos cursos da faculdade.
	MEJ (Movimento de Empresas Juniores)	Discriminar o papel da própria empresa júnior dentro do MEJ.
	Brasil Junior	Descrever características do contexto de empresas juniores no âmbito nacional.
	Aplicação de Benchmarking	Identificar do objetivo do Benchmarking e seus benefícios para cada empresa.
		Ao aplicar Benchmarking, contribuir com informações úteis para outras empresas.
		Ao aplicar Benchmarking, questionar outras empresas sobre assuntos que são gaps na própria empresa.
Sugerir na empresa práticas observadas do Benchmarking, que sejam aplicáveis na minha empresa.		
CONHECIMENTOS SOBRE O GMAIL	E-mail	Utilizar o e-mail como principal meio de comunicação
	Google Agenda	Utilizar o Google Agenda como ferramenta de organização e planejamento
	Dropbox	Utilizar o Dropbox e suas funcionalidades básicas
	Drive	Utilizar o Google Drive e suas funcionalidades básicas
CONHECIMENTOS SOBRE PROGRAMAS E SOFTWARES	Pacote Office	Utilizar os recursos básicos do Pacote Office, em Excel, Word e Power Point.
EXECUÇÃO DE PROJETOS	Etapas anteriores ao projeto	Executar um diagnóstico de um projeto.
	Noção Geral de um projeto	Saber como realizar um projeto tendo em vista sua rotina, etapas (dependendo da solução) e duração aproximada destas.
		Analisar criticamente o escopo inicial do projeto, suas etapas e o objetivo de cada, durante a execução deste.
	Conhecimento técnico	Ter domínio técnico/teórico das atividades respectivas à área de trabalho dentro da empresa.
	Qualidade cobrada	Propor melhorias técnicas e de aplicação prática nas soluções da área respectiva.
	Equipe do projeto/ Envolvidos	Especificar as partes envolvidas em um projeto e a função de cada uma. Ex: papel do cliente

Fonte: elaborado pela autora

### 4.1.3 Resultados da Validação de Conteúdo

Coelho Junior e Abbad (2013) construíram um instrumento para medir o impacto do treinamento no trabalho, e, após delimitados os itens de avaliação, no caso, as competências, foram realizadas duas etapas para a concretização do instrumento de pesquisa:

- Validação com Juízes, conhecida também como análise de conteúdo, como firmam os autores. O juízes cobraram clareza nos itens, relevância, adequação à linguagem predominante na organização de estudo e precisão de mensurar aquilo que pretendia com seu uso. Neste, como dito, o foco da análise é o conteúdo dos itens;
- Validação Semântica com estudantes de graduação e pós-graduação, ou seja, o público da pesquisa, no qual seria aplicado o instrumento. Neste, o foco de análise é a escrita e redação dos itens.

No presente estudo, foi construído um instrumento de análise de conteúdo para avaliação e adequação de itens para a avaliação de impacto do Programa Trainee. Ele tinha como objetivos: avaliar o conteúdo dos itens, se estão claros e estruturados; e a classificação das competências entre técnicas e comportamentais. As competências foram embaralhadas para que os juízes, especialistas na temática de competências, classificassem-nas nessas categorias. Caso o item estivesse confuso ou não se encaixasse em nenhuma categoria, poderia ser deixado em branco e caberia a justificativa no campo de “Observações”. E, mesmo se não fosse deixado em branco, poderiam ser feitas observações, sugestões de melhorias no conteúdo/estrutura da competência.

Vale lembrar que a taxa mínima de validação por parte dos juízes deve ser de 80% de acordo com Meneses, Zerbini e Abbad (2011). Visto que sete juízes avaliaram o instrumento, a taxa mínima para que o item fosse aprovado foi de 86%. O resultado da análise de conteúdo se encontra no Quadro 17.

**Quadro 17 – Validação de Conteúdo das Competências Comportamentais**

COMPETÊNCIAS COMPORTAMENTAIS	Taxa de Validade de Conteúdo
Ajudar os membros da equipe em possíveis dificuldades.	100%
Antecipar-se a situações que possam surgir, não esperando que algo necessariamente seja cobrado ou demandado.	100%
Persistir nas atividades mesmo diante de dificuldades.	100%
Respeitar o ritmo de trabalho dos outros componentes da equipe.	100%
Compartilhar com os demais membros da equipe conhecimentos e experiências.	100%
Respeitar opiniões divergentes no ambiente de trabalho.	100%
Transmitir a mensagem de forma clara e objetiva, certificando-se de que foi compreendida pela outra parte.	100%
Propor ideias ou acordos a partir de interesses nem sempre convergentes.	100%
Argumentar coerentemente em uma discussão, a partir de uma linha de raciocínio.	100%
Prever possíveis argumentos da outra parte em uma discussão.	100%
Aproveitar de maneira eficiente o tempo disponível.	100%
Reconhecer os feedbacks recebidos como oportunidade para o desenvolvimento pessoal/profissional.	100%
Comportar-se conforme os padrões exigidos pela empresa, em relação aos colegas de trabalho e agentes externos.	86%
Incentivar os membros a cumprirem as metas da equipe de trabalho.	86%
Realizar tarefas que estejam além das obrigações, colaborando com as necessidades da empresa.	86%
Adequar as formas de comunicação ao perfil das pessoas correspondentes, situação ou demanda.	86%
Trazer novas ideias que beneficiem a empresa.	86%
Lidar com imprevistos ou problemas de trabalho com segurança.	86%
Conciliar rotina pessoal com a rotina de trabalho.	86%
Organizar atividades estabelecendo prioridade para a execução de ações.	86%
Transmitir feedbacks comportamentais de forma clara e objetiva.	86%
Emitir feedbacks comportamentais em momentos oportunos.	86%
Cumprir suas responsabilidades nos prazos estabelecidos pela empresa. Ex: reuniões, respostas de e-mails e demais entregas	71%
Empenhar-se para entregar um produto final de qualidade para os clientes da empresa.	71%
Informar continuamente a equipe sobre o andamento das atividades respectivas e as expectativas em relação ao trabalho.	71%
Identificar-se com a empresa e seus valores.	71%
Despender esforços em uma ou mais atividades.	57%
Obedecer ao Regimento Interno e Normas e Condutas da empresa.	43%
Realizar as atividades de forma que contribuam com os objetivos da empresa.	43%
Organizar atividades de acordo com a capacidade produtiva.	43%
Apresentar possíveis planos de ação aplicáveis ao feedback passado.	43%
Determinar atividades e prazos de acordo com as capacidade e função de cada componente da equipe.	29%

Fonte: elaborado pela autora

De 32 itens propostos, 22 foram validados pelos juízes, correspondente a uma porcentagem de 69% de aprovação. De acordo com Carbone, Brandão e Leite (2005), deve-se evitar: Descrições muito longas; Irrelevâncias e Obviedades; Duplicidades; Abstrações; Verbos incorretamente utilizados. Os dez itens restantes não foram validados por fatores como: similaridade de itens; verbos incorretamente utilizados e de difícil observação; falta de clareza quanto à classificação das competências (técnica ou comportamental); abstrações e competências incompletas. Algumas competências foram rejeitadas, não só por sua descrição, mas pelos objetivos não serem adequados para sua avaliação. Consideram aspectos muito intrínsecos e pessoais, como o item “Identificar-se com a empresa e seus valores”, por não se poder cobrar ou capacitar uma pessoa correspondente a seus valores e princípios. Também houve itens muito amplos, que eram compostos por duas competências pela conjunção “e” entre elas, como no item “Informar continuamente a equipe sobre o andamento das atividades respectivas”. Quando finalizada a análise percebem-se competências que, apesar de serem muito cobradas pelas empresas, são empregadas incorretamente. O Quadro 18 mostra o resultado da validação de conteúdo das competências técnicas.

**Quadro 18 – Validação de Conteúdo das Competências Técnicas**

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS	Taxa de Validade de Conteúdo
Cumprir as atividades de acordo com datas/prazos estipulados nos planos de trabalho.	100%
Utilizar ferramentas de suporte que organizem as atividades de trabalho	100%
Elaborar planos de contingências quando não alcançados os resultados esperados inicialmente.	100%
Comparar os resultados dos planos originais de trabalho com aqueles decorrentes dos planos de contingência.	100%
Explicar os serviços de portfólio da empresa e os objetivos de cada um.	100%
Identificar do objetivo do Benchmarking e seus benefícios para cada empresa.	100%
Utilizar o e-mail como principal meio de comunicação	100%
Utilizar o Google Agenda como ferramenta de organização e planejamento	100%
Utilizar o Dropbox e suas funcionalidades básicas	100%
Utilizar o Google Drive e suas funcionalidades básicas	100%
Utilizar os recursos básicos do Pacote Office, em Excel, Word e Power Point.	100%
Saber como realizar um projeto tendo em vista sua rotina, etapas (dependendo da solução) e duração aproximada destas.	100%
Ter domínio técnico/teórico das atividades respectivas à área de trabalho dentro da empresa.	100%
Especificar as partes envolvidas em um projeto e a função de cada uma. Ex: papel do cliente	100%
Planejar o trabalho de forma a cumprir com datas/prazos estabelecidos pela empresa.	86%
Identificar os motivos de os resultados de determinado trabalho não estarem sendo alcançados.	86%
Aplico a solução mais adequada de acordo com o problema, sua urgência e impacto.	86%
Descrever o Regimento Interno e Normas e Condutas da empresa.	86%
Declarar as diretrizes estratégicas (Missão, Visão e Valores) da empresa.	86%
Discriminar as áreas que compõem a estrutura da empresa e a função de cada uma.	86%
Listar o nome de outras empresas juniores e seus respectivos cursos da faculdade.	86%
Descrever características do contexto de empresas juniores no âmbito nacional.	86%
Ao aplicar Benchmarking, contribuir com informações úteis para outras empresas.	86%
Ao aplicar Benchmarking, questionar outras empresas sobre assuntos que são gaps na própria empresa.	86%
Executar um diagnóstico de um projeto.	86%
Analisar criticamente o escopo inicial do projeto, suas etapas e o objetivo de cada, durante a execução deste.	86%
Propor melhorias técnicas e de aplicação prática nas soluções da área respectiva.	71%
Compreender o funcionamento das áreas da empresa e seus processos de forma geral	57%
Especificar as atividades que estão acontecendo no momento na empresa ou que vão acontecer.	57%
Descrever o propósito da Concentro	57%
Discriminar o papel da própria empresa junior dentro do MEJ.	57%
Sugerir na empresa práticas observadas do Benchmarking, que sejam aplicáveis na minha empresa.	57%
Antever demandas de trabalho e possíveis imprevistos.	14%
Contribuir com opiniões acerca de outras áreas, seus processos e soluções.	14%

Fonte: elaborado pela autora

De 34 itens propostos, 26 foram validados pelos juízes, correspondentes a uma porcentagem de 76% de aprovação. Os oito itens restantes não foram validados por fatores como: irrelevância, visto que algumas competências não eram conhecimentos para o trainee exercer futuramente uma função ou atividade específica, de acordo com Rabaglio (2001); falta de clareza quanto à classificação das competências (técnica ou comportamental); utilização de verbos não observáveis; escrita/redação rasa, embora as competências fossem relevantes; e novamente a similaridade de itens.

Após a validação dos juízes das competências comportamentais e técnicas, os itens do instrumento (questionário) a ser aplicado para avaliar o impacto do Programa Trainee ficaram conforme detalhamento constante dos Quadros 19 e 20.

### Quadros 19 e 20 – Competências/Itens do questionário a ser aplicado

Competências Comportamentais	Competências Técnicas
Comporto-me conforme os padrões exigidos pela empresa em relação aos meus colegas de trabalho e agentes externos.	Planejo o meu trabalho de forma a cumprir com datas/prazos estipulados nos planos de trabalho.
Incentivo os membros a cumprirem as metas da equipe de trabalho.	Cumpro minhas atividades de acordo com datas/prazos estipulados nos planos de trabalho.
Ajudo os membros da equipe em possíveis dificuldades	Utilizo ferramentas de suporte que organizem as atividades de trabalho.
Realizo tarefas que estão além das minhas obrigações, colaborando com as necessidades da empresa.	Identifico os motivos de os resultados de determinado trabalho não estarem sendo alcançados.
Antecipo-me a situações que possam surgir, não esperando que algo necessariamente seja cobrado ou demandado.	Aplico a solução mais adequada de acordo com o problema, sua urgência e impacto.
Persisto nas atividades mesmo diante de dificuldades.	Elaboro planos de contingência quando não alcançados os resultados esperados inicialmente.
Respeito o ritmo de trabalho dos outros.	Comparo os resultados dos planos originais de trabalho com aqueles decorrentes dos planos de contingência.
Compartilho com os demais membros da equipe meus conhecimentos e experiências.	Consigo explicar os serviços de portfólio da empresa e os objetivos de cada um.
Respeito opiniões divergentes das minhas no ambiente de trabalho.	Consigo descrever o Regimento Interno e Normas e Condutas da empresa.
Adequo a forma como me comunico ao perfil das pessoas correspondentes, situação ou demanda.	Consigo declarar as diretrizes estratégicas (Missão, Visão e Valores) da empresa.
Transmito a mensagem de forma clara e objetiva, certificando-me de que foi compreendida pela outra parte.	Consigo discriminar as áreas que compõem a estrutura da empresa e a função de cada uma.
Proponho ideias ou acordos a partir de interesses nem sempre convergentes.	Sou capaz de listar o nome de outras empresas juniores e seus respectivos cursos na UnB.
Argumento coerentemente em uma discussão, a partir de uma linha de raciocínio.	Consigo descrever características do contexto de empresas juniores no âmbito nacional.
Prevejo possíveis argumentos da outra parte em uma discussão.	Sou capaz de identificar o objetivo do Benchmarking e seus benefícios para cada empresa.
	Aplico Benchmarking, contribuindo com informações úteis para a outra empresa.

Competências Comportamentais	Competências Técnicas
Prevejo possíveis argumentos da outra parte em uma discussão.	Aplico Benchmarking, contribuindo com informações úteis para a outra empresa.
Trago novas ideias que beneficiem a empresa.	Aplico Benchmarking, questionando as outras empresas sobre assuntos que são gaps na minha empresa.
Lido com imprevistos ou problemas de trabalho com segurança.	Utilizo o e-mail como principal meio de comunicação.
Concilio rotina pessoal com a rotina de trabalho.	Utilizo o Google Agenda como ferramenta de organização e planejamento.
Organizo atividades estabelecendo prioridade para a execução de ações.	Utilizo o Dropbox e suas funcionalidades básicas.
Aproveito de maneira eficiente o tempo disponível.	Utilizo o Drive e suas funcionalidades básicas.
Transmito feedbacks comportamentais de forma clara e objetiva.	Utilizo os recursos básicos do Pacote Office, em Excel, Word, Power Point.
Emito feedbacks comportamentais em momentos oportunos.	Sou capaz de executar o processo de diagnóstico de um projeto.
Reconheço os feedbacks que recebo como oportunidade para meu desenvolvimento pessoal/profissional.	Sei como realizar um projeto tendo em vista sua rotina, etapas (dependendo da solução) e duração aproximada destas.
	Sou capaz de analisar criticamente o escopo inicial do projeto, suas etapas e o objetivo de cada, durante a execução deste.
	Tenho domínio técnico/teórico das atividades respectivas da minha área de trabalho dentro da empresa.
	Sou capaz de especificar as partes envolvidas em um projeto e a função de cada uma. Ex: papel do cliente.

Fonte: elaborado pela autora

Bruno-Faria e Brandão (2003) sugerem como etapa posterior à delimitação de competências a validação semântica, em que as competências serão avaliadas quanto à sua clareza na escrita/redação. Esta é feita com o público no qual será aplicado o instrumento, no caso, o questionário de autoavaliação.

Foram entrevistadas 14 pessoas, sendo duas de cada Empresa Júnior. Apenas em uma Empresa Júnior não foi realizada a entrevista. Vale ressaltar que a diretora de Gestão de Pessoas dessa empresa verificou o questionário e concordou com os itens a serem respondidos. O Quadro 21 mostra as correções feitas a partir da validação semântica.

**Quadro 21 – Correções resultantes da Validação Semântica**

COMPETÊNCIAS	Termos desconhecidos	Conceito utilizado	Autor
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.	Shute (2008)
Emito feedbacks comportamentais em momentos oportunos			
Elaboro planos de contingência quando não alcançados os resultados esperados inicialmente	Plano de Contingência	Ação preventiva no caso de as ações planejadas falharem.	Gusmão e Moura (2004)
Comparo os resultados dos planos originais de trabalho com aqueles decorrentes dos planos de contingência			
Sou capaz de identificar o objetivo do Benchmarking e seus benefícios para cada empresa	Benchmarking	"Benchmarking": processo de identificação, compartilhamento e uso de conhecimento e das melhoras práticas presentes em outras empresas.	Cleto (2004)
Aplico Benchmarking contribuindo com informações úteis para a outra empresa			
Aplico Benchmarking, questionando as outras empresas sobre assuntos que são gaps na minha empresa		"Gap": falha ou lacuna.	Cukier (2011)

Fonte: elaborado pela autora

Visto que os trainees e os membros efetivos não conheciam os termos especificados acima, foram adicionados como subtítulo da questão as definições referentes aos itens que continham os termos.

Após a etapa de validação semântica, delimita-se a escala a ser utilizada. Carbone, Brandão e Leite (2005) sugerem a escala tipo Likert. No instrumento, foi adotada essa escala, relativa à concordância.

Conforme Brandão e Guimarães (2001), as competências, quando mapeadas, são base para os subsistemas de Recursos Humanos, entre eles Treinamento e Desenvolvimento.

## 4.2 Impacto dos Programas Trainees

Como apontado por Soares e Andrade (2005), as competências individuais são desenvolvidas no treinamento da empresa. Afirmam também que as avaliações

aplicadas em treinamentos avaliam as mesmas competências individuais, acompanhando o processo de desenvolvimento da pessoa.

Foram avaliadas 48 competências, sendo 22 comportamentais e 26 técnicas. Essa avaliação foi aplicada em dois momentos e em dois públicos diferentes.

Em todas as empresas juniores analisadas, ocorrem dois Programas Trainees por ano, então foram analisados os que ocorreram no ano de 2015. O questionário foi aplicado no início dos Programas Trainees em um público de 72 trainees, que foi chamado de T1, e foi aplicado três meses após o programa finalizado em outro público compondo 58 membros efetivos, chamado de T2. Logo, T1 representa o momento “pré-treinamento” e T2, o momento “pós-treinamento”.

Segundo Hambling (1978), Avaliação de Impacto em profundidade é voltada para o efeito do treinamento em tarefas específicas e relacionadas aos assuntos ensinados no treinamento, ou seja, avalia especificamente competências relacionadas a funções específicas que o egresso desempenhará no seu cargo.

Foi avaliado o impacto em profundidade sobre o desempenho dos egressos dos Programas Trainees, comparando os resultados entre os momentos T1 e T2. Ou seja, foi observado se, do momento T1 para o T2, as competências foram desenvolvidas ou tiveram melhora.

Os públicos de trainees e ex-trainees responderam o questionário de autoavaliação sobre o quanto acreditam que possuem de cada competência técnica e comportamental. Os chamados ex-trainees ou membros efetivos já adquiriram experiência de três meses na Empresa Júnior, seu ambiente de trabalho e sua rotina. Os atuais trainees estão no início do treinamento, de acordo com o cronograma apresentado em Coleta de Dados (Quadro 8). Os períodos de aplicação da pós-avaliação estão de acordo com a aplicação da avaliação de impacto de Abbad, Gama e Borges-Andrade (2000), que aplicaram o instrumento três meses após o fim do treinamento.

Foi analisado o impacto do Programa Trainee sobre competências específicas esperadas do Empresário Júnior, comparando o pós-treinamento com o início do treinamento seguinte. Logo, avalia-se o impacto sobre o desempenho, assumindo que, de acordo com Carbone, Brandão e Leite (2005), o desempenho é a expressão das competências adquiridas, nesse caso, nos treinamentos.

Analisando separadamente as competências comportamentais e técnicas, as Tabelas 1 e 2 mostram os resultados das competências comportamentais.

**Tabela 1 – Impacto do Programa Trainee em Competências Comportamentais**

Competências Comportamentais	Período de realização	Número de Pessoas	Média	Desvio-Padrão	t	Significância	Teve impacto?																																																																																																																																
Argumento coerentemente em uma discussão, a partir de uma linha de raciocínio.	T2	52	4,37	0,63	2,37	0,019	Médias diferentes = teve impacto																																																																																																																																
	T1	78	4,03	0,90				Realizo tarefas que estão além das minhas obrigações, colaborando com as necessidades da empresa.	T2	52	3,88	0,92	2,29	0,024	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,46	1,10	Proponho ideias ou acordos a partir de interesses nem sempre convergentes.	T2	52	4,12	0,70	2,26	0,025	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,78	0,98	Persisto nas atividades mesmo diante de dificuldades.	T2	52	4,21	0,82	-2,04	0,044	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	4,50	0,77	Lido com imprevistos ou problemas de trabalho com segurança.	T2	52	3,73	0,93	1,68	0,096	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,44	1,01	Transmito feedbacks comportamentais de forma clara e objetiva.	T2	52	3,71	0,89	1,56	0,120	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,46	0,89	Transmito a mensagem de forma clara e objetiva, certificando-me de que foi compreendida pela outra parte.	T2	52	4,13	0,82	1,30	0,196	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,92	0,96	Ajudo os membros da equipe em possíveis dificuldades.	T2	52	4,42	0,75	1,17	0,246	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,26	0,83	Respeito opiniões divergentes das minhas no ambiente de trabalho.	T2	52	4,5	0,67	1,01	0,314	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,35	0,95	Organizo atividades estabelecendo prioridade para a execução de ações.	T2	52	3,98	0,83	-0,96	0,341	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,14	1,00	Emito feedbacks comportamentais em momentos oportunos.	T2	52	3,65	1,12	0,94	0,352	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,47	1,04	Trago novas ideias que beneficiem a empresa.	T2	52	3,71	0,89	0,81	0,418	Médias iguais = sem impacto
Realizo tarefas que estão além das minhas obrigações, colaborando com as necessidades da empresa.	T2	52	3,88	0,92	2,29	0,024	Médias diferentes = teve impacto																																																																																																																																
	T1	78	3,46	1,10				Proponho ideias ou acordos a partir de interesses nem sempre convergentes.	T2	52	4,12	0,70	2,26	0,025	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,78	0,98	Persisto nas atividades mesmo diante de dificuldades.	T2	52	4,21	0,82	-2,04	0,044	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	4,50	0,77	Lido com imprevistos ou problemas de trabalho com segurança.	T2	52	3,73	0,93	1,68	0,096	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,44	1,01	Transmito feedbacks comportamentais de forma clara e objetiva.	T2	52	3,71	0,89	1,56	0,120	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,46	0,89	Transmito a mensagem de forma clara e objetiva, certificando-me de que foi compreendida pela outra parte.	T2	52	4,13	0,82	1,30	0,196	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,92	0,96	Ajudo os membros da equipe em possíveis dificuldades.	T2	52	4,42	0,75	1,17	0,246	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,26	0,83	Respeito opiniões divergentes das minhas no ambiente de trabalho.	T2	52	4,5	0,67	1,01	0,314	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,35	0,95	Organizo atividades estabelecendo prioridade para a execução de ações.	T2	52	3,98	0,83	-0,96	0,341	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,14	1,00	Emito feedbacks comportamentais em momentos oportunos.	T2	52	3,65	1,12	0,94	0,352	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,47	1,04	Trago novas ideias que beneficiem a empresa.	T2	52	3,71	0,89	0,81	0,418	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,58	0,95								
Proponho ideias ou acordos a partir de interesses nem sempre convergentes.	T2	52	4,12	0,70	2,26	0,025	Médias diferentes = teve impacto																																																																																																																																
	T1	78	3,78	0,98				Persisto nas atividades mesmo diante de dificuldades.	T2	52	4,21	0,82	-2,04	0,044	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	4,50	0,77	Lido com imprevistos ou problemas de trabalho com segurança.	T2	52	3,73	0,93	1,68	0,096	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,44	1,01	Transmito feedbacks comportamentais de forma clara e objetiva.	T2	52	3,71	0,89	1,56	0,120	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,46	0,89	Transmito a mensagem de forma clara e objetiva, certificando-me de que foi compreendida pela outra parte.	T2	52	4,13	0,82	1,30	0,196	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,92	0,96	Ajudo os membros da equipe em possíveis dificuldades.	T2	52	4,42	0,75	1,17	0,246	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,26	0,83	Respeito opiniões divergentes das minhas no ambiente de trabalho.	T2	52	4,5	0,67	1,01	0,314	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,35	0,95	Organizo atividades estabelecendo prioridade para a execução de ações.	T2	52	3,98	0,83	-0,96	0,341	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,14	1,00	Emito feedbacks comportamentais em momentos oportunos.	T2	52	3,65	1,12	0,94	0,352	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,47	1,04	Trago novas ideias que beneficiem a empresa.	T2	52	3,71	0,89	0,81	0,418	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,58	0,95																				
Persisto nas atividades mesmo diante de dificuldades.	T2	52	4,21	0,82	-2,04	0,044	Médias diferentes = teve impacto																																																																																																																																
	T1	78	4,50	0,77				Lido com imprevistos ou problemas de trabalho com segurança.	T2	52	3,73	0,93	1,68	0,096	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,44	1,01	Transmito feedbacks comportamentais de forma clara e objetiva.	T2	52	3,71	0,89	1,56	0,120	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,46	0,89	Transmito a mensagem de forma clara e objetiva, certificando-me de que foi compreendida pela outra parte.	T2	52	4,13	0,82	1,30	0,196	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,92	0,96	Ajudo os membros da equipe em possíveis dificuldades.	T2	52	4,42	0,75	1,17	0,246	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,26	0,83	Respeito opiniões divergentes das minhas no ambiente de trabalho.	T2	52	4,5	0,67	1,01	0,314	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,35	0,95	Organizo atividades estabelecendo prioridade para a execução de ações.	T2	52	3,98	0,83	-0,96	0,341	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,14	1,00	Emito feedbacks comportamentais em momentos oportunos.	T2	52	3,65	1,12	0,94	0,352	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,47	1,04	Trago novas ideias que beneficiem a empresa.	T2	52	3,71	0,89	0,81	0,418	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,58	0,95																																
Lido com imprevistos ou problemas de trabalho com segurança.	T2	52	3,73	0,93	1,68	0,096	Médias iguais = sem impacto																																																																																																																																
	T1	78	3,44	1,01				Transmito feedbacks comportamentais de forma clara e objetiva.	T2	52	3,71	0,89	1,56	0,120	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,46	0,89	Transmito a mensagem de forma clara e objetiva, certificando-me de que foi compreendida pela outra parte.	T2	52	4,13	0,82	1,30	0,196	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,92	0,96	Ajudo os membros da equipe em possíveis dificuldades.	T2	52	4,42	0,75	1,17	0,246	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,26	0,83	Respeito opiniões divergentes das minhas no ambiente de trabalho.	T2	52	4,5	0,67	1,01	0,314	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,35	0,95	Organizo atividades estabelecendo prioridade para a execução de ações.	T2	52	3,98	0,83	-0,96	0,341	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,14	1,00	Emito feedbacks comportamentais em momentos oportunos.	T2	52	3,65	1,12	0,94	0,352	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,47	1,04	Trago novas ideias que beneficiem a empresa.	T2	52	3,71	0,89	0,81	0,418	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,58	0,95																																												
Transmito feedbacks comportamentais de forma clara e objetiva.	T2	52	3,71	0,89	1,56	0,120	Médias iguais = sem impacto																																																																																																																																
	T1	78	3,46	0,89				Transmito a mensagem de forma clara e objetiva, certificando-me de que foi compreendida pela outra parte.	T2	52	4,13	0,82	1,30	0,196	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,92	0,96	Ajudo os membros da equipe em possíveis dificuldades.	T2	52	4,42	0,75	1,17	0,246	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,26	0,83	Respeito opiniões divergentes das minhas no ambiente de trabalho.	T2	52	4,5	0,67	1,01	0,314	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,35	0,95	Organizo atividades estabelecendo prioridade para a execução de ações.	T2	52	3,98	0,83	-0,96	0,341	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,14	1,00	Emito feedbacks comportamentais em momentos oportunos.	T2	52	3,65	1,12	0,94	0,352	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,47	1,04	Trago novas ideias que beneficiem a empresa.	T2	52	3,71	0,89	0,81	0,418	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,58	0,95																																																								
Transmito a mensagem de forma clara e objetiva, certificando-me de que foi compreendida pela outra parte.	T2	52	4,13	0,82	1,30	0,196	Médias iguais = sem impacto																																																																																																																																
	T1	78	3,92	0,96				Ajudo os membros da equipe em possíveis dificuldades.	T2	52	4,42	0,75	1,17	0,246	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,26	0,83	Respeito opiniões divergentes das minhas no ambiente de trabalho.	T2	52	4,5	0,67	1,01	0,314	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,35	0,95	Organizo atividades estabelecendo prioridade para a execução de ações.	T2	52	3,98	0,83	-0,96	0,341	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,14	1,00	Emito feedbacks comportamentais em momentos oportunos.	T2	52	3,65	1,12	0,94	0,352	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,47	1,04	Trago novas ideias que beneficiem a empresa.	T2	52	3,71	0,89	0,81	0,418	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,58	0,95																																																																				
Ajudo os membros da equipe em possíveis dificuldades.	T2	52	4,42	0,75	1,17	0,246	Médias iguais = sem impacto																																																																																																																																
	T1	78	4,26	0,83				Respeito opiniões divergentes das minhas no ambiente de trabalho.	T2	52	4,5	0,67	1,01	0,314	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,35	0,95	Organizo atividades estabelecendo prioridade para a execução de ações.	T2	52	3,98	0,83	-0,96	0,341	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,14	1,00	Emito feedbacks comportamentais em momentos oportunos.	T2	52	3,65	1,12	0,94	0,352	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,47	1,04	Trago novas ideias que beneficiem a empresa.	T2	52	3,71	0,89	0,81	0,418	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,58	0,95																																																																																
Respeito opiniões divergentes das minhas no ambiente de trabalho.	T2	52	4,5	0,67	1,01	0,314	Médias iguais = sem impacto																																																																																																																																
	T1	78	4,35	0,95				Organizo atividades estabelecendo prioridade para a execução de ações.	T2	52	3,98	0,83	-0,96	0,341	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,14	1,00	Emito feedbacks comportamentais em momentos oportunos.	T2	52	3,65	1,12	0,94	0,352	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,47	1,04	Trago novas ideias que beneficiem a empresa.	T2	52	3,71	0,89	0,81	0,418	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,58	0,95																																																																																												
Organizo atividades estabelecendo prioridade para a execução de ações.	T2	52	3,98	0,83	-0,96	0,341	Médias iguais = sem impacto																																																																																																																																
	T1	78	4,14	1,00				Emito feedbacks comportamentais em momentos oportunos.	T2	52	3,65	1,12	0,94	0,352	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,47	1,04	Trago novas ideias que beneficiem a empresa.	T2	52	3,71	0,89	0,81	0,418	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,58	0,95																																																																																																								
Emito feedbacks comportamentais em momentos oportunos.	T2	52	3,65	1,12	0,94	0,352	Médias iguais = sem impacto																																																																																																																																
	T1	78	3,47	1,04				Trago novas ideias que beneficiem a empresa.	T2	52	3,71	0,89	0,81	0,418	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,58	0,95																																																																																																																				
Trago novas ideias que beneficiem a empresa.	T2	52	3,71	0,89	0,81	0,418	Médias iguais = sem impacto																																																																																																																																
	T1	78	3,58	0,95																																																																																																																																			

Fonte: elaborado pela autora

**Tabela 2 – Impacto do Programa Trainee em Competências Comportamentais**

Competências Comportamentais	Período de realização	Número de Pessoas	Média	Desvio-Padrão	t	Significância	Teve impacto?																																																																																																								
Reconheço os feedbacks que recebo como oportunidade para meu desenvolvimento pessoal/profissional.	T2	52	4,46	0,80	-0,80	0,428	Médias iguais = sem impacto																																																																																																								
	T1	78	4,58	0,81				Adequo a forma como me comunico ao perfil das pessoas correspondentes, situação ou demanda.	T2	52	4,29	0,75	0,76	0,446	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,17	0,97	Comporto-me conforme os padrões exigidos pela empresa em relação aos meus colegas de trabalho e agentes externos.	T2	52	4,38	0,49	-0,75	0,455	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,46	0,68	Antecipo-me a situações que possam surgir, não esperando que algo necessariamente seja cobrado ou demandado.	T2	52	3,62	0,93	0,72	0,471	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,49	1,03	Prevejo possíveis argumentos da outra parte em uma discussão.	T2	52	3,83	0,88	0,68	0,497	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,71	1,07	Incentivo os membros a cumprirem as metas da equipe de trabalho.	T2	52	4,06	0,80	0,58	0,563	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,96	1,09	Concilio rotina pessoal com a rotina de trabalho.	T2	52	3,73	1,05	-0,41	0,680	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,81	1,03	Respeito o ritmo de trabalho dos outros.	T2	52	4,21	0,80	-0,22	0,828	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,24	0,84	Aproveito de maneira eficiente o tempo disponível.	T2	52	3,27	0,97	0,154	0,878	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,24	0,90	Compartilho com os demais membros da equipe meus conhecimentos e experiências.	T2	52	4,38	0,72	0,10	0,922	Médias iguais = sem impacto
Adequo a forma como me comunico ao perfil das pessoas correspondentes, situação ou demanda.	T2	52	4,29	0,75	0,76	0,446	Médias iguais = sem impacto																																																																																																								
	T1	78	4,17	0,97				Comporto-me conforme os padrões exigidos pela empresa em relação aos meus colegas de trabalho e agentes externos.	T2	52	4,38	0,49	-0,75	0,455	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,46	0,68	Antecipo-me a situações que possam surgir, não esperando que algo necessariamente seja cobrado ou demandado.	T2	52	3,62	0,93	0,72	0,471	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,49	1,03	Prevejo possíveis argumentos da outra parte em uma discussão.	T2	52	3,83	0,88	0,68	0,497	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,71	1,07	Incentivo os membros a cumprirem as metas da equipe de trabalho.	T2	52	4,06	0,80	0,58	0,563	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,96	1,09	Concilio rotina pessoal com a rotina de trabalho.	T2	52	3,73	1,05	-0,41	0,680	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,81	1,03	Respeito o ritmo de trabalho dos outros.	T2	52	4,21	0,80	-0,22	0,828	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,24	0,84	Aproveito de maneira eficiente o tempo disponível.	T2	52	3,27	0,97	0,154	0,878	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,24	0,90	Compartilho com os demais membros da equipe meus conhecimentos e experiências.	T2	52	4,38	0,72	0,10	0,922	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,37	0,74								
Comporto-me conforme os padrões exigidos pela empresa em relação aos meus colegas de trabalho e agentes externos.	T2	52	4,38	0,49	-0,75	0,455	Médias iguais = sem impacto																																																																																																								
	T1	78	4,46	0,68				Antecipo-me a situações que possam surgir, não esperando que algo necessariamente seja cobrado ou demandado.	T2	52	3,62	0,93	0,72	0,471	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,49	1,03	Prevejo possíveis argumentos da outra parte em uma discussão.	T2	52	3,83	0,88	0,68	0,497	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,71	1,07	Incentivo os membros a cumprirem as metas da equipe de trabalho.	T2	52	4,06	0,80	0,58	0,563	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,96	1,09	Concilio rotina pessoal com a rotina de trabalho.	T2	52	3,73	1,05	-0,41	0,680	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,81	1,03	Respeito o ritmo de trabalho dos outros.	T2	52	4,21	0,80	-0,22	0,828	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,24	0,84	Aproveito de maneira eficiente o tempo disponível.	T2	52	3,27	0,97	0,154	0,878	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,24	0,90	Compartilho com os demais membros da equipe meus conhecimentos e experiências.	T2	52	4,38	0,72	0,10	0,922	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,37	0,74																				
Antecipo-me a situações que possam surgir, não esperando que algo necessariamente seja cobrado ou demandado.	T2	52	3,62	0,93	0,72	0,471	Médias iguais = sem impacto																																																																																																								
	T1	78	3,49	1,03				Prevejo possíveis argumentos da outra parte em uma discussão.	T2	52	3,83	0,88	0,68	0,497	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,71	1,07	Incentivo os membros a cumprirem as metas da equipe de trabalho.	T2	52	4,06	0,80	0,58	0,563	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,96	1,09	Concilio rotina pessoal com a rotina de trabalho.	T2	52	3,73	1,05	-0,41	0,680	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,81	1,03	Respeito o ritmo de trabalho dos outros.	T2	52	4,21	0,80	-0,22	0,828	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,24	0,84	Aproveito de maneira eficiente o tempo disponível.	T2	52	3,27	0,97	0,154	0,878	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,24	0,90	Compartilho com os demais membros da equipe meus conhecimentos e experiências.	T2	52	4,38	0,72	0,10	0,922	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,37	0,74																																
Prevejo possíveis argumentos da outra parte em uma discussão.	T2	52	3,83	0,88	0,68	0,497	Médias iguais = sem impacto																																																																																																								
	T1	78	3,71	1,07				Incentivo os membros a cumprirem as metas da equipe de trabalho.	T2	52	4,06	0,80	0,58	0,563	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,96	1,09	Concilio rotina pessoal com a rotina de trabalho.	T2	52	3,73	1,05	-0,41	0,680	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,81	1,03	Respeito o ritmo de trabalho dos outros.	T2	52	4,21	0,80	-0,22	0,828	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,24	0,84	Aproveito de maneira eficiente o tempo disponível.	T2	52	3,27	0,97	0,154	0,878	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,24	0,90	Compartilho com os demais membros da equipe meus conhecimentos e experiências.	T2	52	4,38	0,72	0,10	0,922	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,37	0,74																																												
Incentivo os membros a cumprirem as metas da equipe de trabalho.	T2	52	4,06	0,80	0,58	0,563	Médias iguais = sem impacto																																																																																																								
	T1	78	3,96	1,09				Concilio rotina pessoal com a rotina de trabalho.	T2	52	3,73	1,05	-0,41	0,680	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,81	1,03	Respeito o ritmo de trabalho dos outros.	T2	52	4,21	0,80	-0,22	0,828	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,24	0,84	Aproveito de maneira eficiente o tempo disponível.	T2	52	3,27	0,97	0,154	0,878	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,24	0,90	Compartilho com os demais membros da equipe meus conhecimentos e experiências.	T2	52	4,38	0,72	0,10	0,922	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,37	0,74																																																								
Concilio rotina pessoal com a rotina de trabalho.	T2	52	3,73	1,05	-0,41	0,680	Médias iguais = sem impacto																																																																																																								
	T1	78	3,81	1,03				Respeito o ritmo de trabalho dos outros.	T2	52	4,21	0,80	-0,22	0,828	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,24	0,84	Aproveito de maneira eficiente o tempo disponível.	T2	52	3,27	0,97	0,154	0,878	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,24	0,90	Compartilho com os demais membros da equipe meus conhecimentos e experiências.	T2	52	4,38	0,72	0,10	0,922	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,37	0,74																																																																				
Respeito o ritmo de trabalho dos outros.	T2	52	4,21	0,80	-0,22	0,828	Médias iguais = sem impacto																																																																																																								
	T1	78	4,24	0,84				Aproveito de maneira eficiente o tempo disponível.	T2	52	3,27	0,97	0,154	0,878	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,24	0,90	Compartilho com os demais membros da equipe meus conhecimentos e experiências.	T2	52	4,38	0,72	0,10	0,922	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,37	0,74																																																																																
Aproveito de maneira eficiente o tempo disponível.	T2	52	3,27	0,97	0,154	0,878	Médias iguais = sem impacto																																																																																																								
	T1	78	3,24	0,90				Compartilho com os demais membros da equipe meus conhecimentos e experiências.	T2	52	4,38	0,72	0,10	0,922	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,37	0,74																																																																																												
Compartilho com os demais membros da equipe meus conhecimentos e experiências.	T2	52	4,38	0,72	0,10	0,922	Médias iguais = sem impacto																																																																																																								
	T1	78	4,37	0,74																																																																																																											

Fonte: elaborado pela autora

De forma geral, em termos comportamentais, o treinamento não influenciou muito no desempenho dos egressos. Em grande parte dos itens, não se observou mudança do momento pré-treinamento (T1) para o pós-treinamento (T2).

Entre 23 competências comportamentais, o Programa Trainee teve impacto ou algum tipo de mudança de comportamento em quatro competências: “Argumento coerentemente em uma discussão, a partir de uma linha de raciocínio” teve  $t = 2,371$  e  $sig = 0,019$ ; “Realizo tarefas que estão além das minhas obrigações, colaborando com as necessidades da empresa”, que recebeu  $t = 2,287$  e  $sig = 0,024$ ; “Proponho ideias ou acordos a partir de interesses nem sempre convergentes”, com  $t = 2,26$  e  $sig = 0,025$ . A competência “Persisto nas atividades mesmo diante de dificuldades” obteve resultado negativo, com  $t = -2,036$  e  $sig = 0,044$ .

Em “Proponho ideias ou acordos a partir de interesses nem sempre convergentes”, a média aumentou em 0,3333, equivalente a um aumento de 8%; quanto a “Realizo tarefas que estão além das minhas obrigações, colaborando com as necessidades da empresa”, a média aumentou em 0,4231, equivalente a 10,89% maior; “Argumento coerentemente em uma discussão, a partir de uma linha de raciocínio” teve 0,3398 de aumento, equivalente a um aumento de 8%. A competência “Persisto nas atividades mesmo diante de dificuldades” chama atenção, visto que sua média diminuiu de 4,5 para 4,2115, ou seja, o valor caiu em 6%. Esses resultados podem estar ligados a três fatores.

Seguindo a lógica de Programas Trainees exposta por Motter, os Programas Trainees se propõem a desenvolver e capacitar os treinandos à organização. Infere-se que em um contexto ideal de avaliação de treinamentos, no momento T1, os trainees ainda não possuem as competências a serem desenvolvidas no período de treinamento. Logo, espera-se que tenha uma diferença significativa e crescente do momento pré-treinamento para o momento pós, como sugerem os modelos de avaliação de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978). Podem haver outros fatores externos envolvidos: experiências anteriores, possíveis treinamentos, estudos, intercâmbio, mas algo questionável nos resultados da pesquisa como um todo foi a autoavaliação que os atuais trainees fizeram. A média da autoavaliação deles foi acima de 4,00 em dez itens, visto que nenhuma média foi menor ou igual a 3, sendo que, em seis itens, a média foi acima de 3,5. Infere-se que o principal motivo de o impacto do treinamento ter sido baixo sobre as competências comportamentais foi o fato de que a autoavaliação dos trainees foi consideravelmente alta. Quando comparados os resultados de autoavaliação dos trainees com os resultados dos membros efetivos, a diferença é baixa. Ou seja, por melhor que tenham sido os resultados quanto às competências dos membros, a diferença entre T1 e T2 não mostrou melhora significativa, por conta de T1 ter valores muito altos. Foram levantadas então hipóteses que explicassem essa alta avaliação por parte dos atuais trainees.

Uma crítica levantada, inclusive pelas áreas de treinamento nas Empresas Juniores, refere-se à autocrítica por parte dos trainees no início do treinamento. Os Programas Trainees são um período intenso de autoconhecimento conforme Motter (2000), em que comportamentos e conhecimentos são postos à prova. Isso pode decorrer da pressão dos Programas Trainees sobre os resultados que exigem dos

trainees e comprometimento, sendo cobrado esse como no modelo de competências avaliadas pelo Programa Trainee do Sebrae (SILVA et al., 2008). Então é um período em que os participantes do treinamento colocam em prática costumes e rotinas com os quais não estavam habituados. O ponto é que, ao final do Programa Trainee, os membros efetivados podem ter desenvolvido autocrítica e autoconhecimento e sabem se avaliar mais criticamente. O trainee, por sua vez, ainda não se “testou” da mesma forma. No início do treinamento, não conhecem tão profundamente falhas próprias em determinadas situações. Pelo contrário, realmente podem acreditar que têm uma competência desenvolvida, quando, na verdade, ainda têm que desenvolvê-la para atingir um desempenho satisfatório. Houve, inclusive, itens em que a média de autoavaliação dos trainees atuais foi maior do que a dos membros efetivos, que foram: “Comporto-me conforme os padrões exigidos pela empresa em relação aos meus colegas de trabalho e agentes externos”; “Persisto nas atividades mesmo diante de dificuldades”, “Respeito o ritmo de trabalho dos outros”, “Concilio rotina pessoal com rotina de trabalho”, “Organizo atividades estabelecendo prioridade para a execução de ações” e “Reconheço feedbacks como oportunidade para o meu desenvolvimento”.

Outra hipótese é que a maioria das competências comportamentais são cobradas também nos Processos Seletivos dessas empresas, logo os trainees já possuem de alguma forma muitas competências comportamentais que o Programa Trainee se propõe a desenvolver. Bernardoni (2010) apóia a hipótese ao afirmar que os CHAs delimitados pelo mapeamento de competências devem ser os mesmos do perfil desejado. Deve-se considerar também que os trainees possam ter entrado, em grande maioria, como pessoas muito desenvolvidas em relação ao desempenho esperado pelo Programa Trainee e pelas empresas. Os Processos Seletivos em si de Programas Trainees podem estar sendo estruturados e com um planejamento extenso e embasado. Nesse caso, realmente podem estar sendo muito criteriosos e exigentes na cobrança das competências no Processo Seletivo.

Também deve-se considerar que é naturalmente difícil mudar o comportamento das pessoas, visto que competências comportamentais/afetivas são intrínsecas das pessoas. Para que isso ocorra, deve-se, no mínimo, passar por experiências muito intensas, impactantes ou mudanças a longo prazo. Moscovia (1981) afirma que aspectos como atitudes e competências interpessoais são desenvolvidos a médio/longo prazo, visto que seu desenvolvimento não ocorre

facilmente. O desenvolvimento das competências comportamentais pode ter um desenvolvimento maior decorrente das experiências provenientes da rotina de trabalho e não necessariamente do treinamento. E, ainda assim, mesmo que a avaliação do momento pós-treinamento tenha sido feita três meses após o término do treinamento, é relativamente pouco tempo para o desenvolvimento de competências comportamentais resultantes de experiências de trabalho.

A última hipótese é referente à deseabilidade social por parte dos trainees atuais. Antes da aplicação do questionário, foi esclarecido para os trainees que, visto que eles estão no início do Programa Trainee, não precisam ficar receosos em se avaliarem em valores baixos nas competências. Foi feita essa observação por ainda não terem passado por experiências ou situações que os fizessem adquirir ou desenvolver essas competências. Quando aplicado o questionário presencialmente, foi explicada a pesquisa e apresentada essa informação; quando aplicado pela internet, essa observação foi apresentada no e-mail no qual foi enviado o link do questionário. A hipótese é que os trainees também podem se sentir mal ou receosos em se avaliar em valores menores, mesmo com as respostas sendo anônimas.

Competências em que os resultados foram duvidosos, por serem trabalhadas especificamente nos treinamentos, foram: “Comporto-me conforme os padrões exigidos pela empresa em relação aos meus colegas de trabalho e agentes externos”; “Trago novas ideias que beneficiem a empresa”; “Transmito feedbacks comportamentais de forma clara e objetiva”; “Emito feedbacks em momentos oportunos” e “Reconheço os feedbacks que recebo como oportunidade para o meu crescimento pessoal/profissional”.

Em relação às competências técnicas, o impacto foi maior quando comparado às comportamentais. De 26 competências, o Programa Trainee teve impacto em 13, ou seja, aproximadamente metade. As Tabelas 3 e 4 apresentam os resultados referentes às competências técnicas.

**Tabela 3 – Impacto do Programa Trainee em Competências Técnicas**

Competências Técnicas	Período	Número de Pessoas	Média	Desvio-Padrão	t	Significância	Teve impacto?																																																																																																																																																																				
Sou capaz de identificar o objetivo do Benchmarking e seus benefícios para cada empresa.	T2	52	4,60	0,53	6,30	* < 0,001	Médias diferentes = teve impacto																																																																																																																																																																				
	T1	78	3,47	1,43				Aplico Benchmarking, questionando as outras empresas sobre assuntos que são gaps na minha empresa.	T2	52	3,87	1,05	5,03	* < 0,001	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	2,79	1,37	Aplico Benchmarking, contribuindo com informações úteis para a outra empresa.	T2	52	3,85	1,04	4,67	* < 0,001	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	2,85	1,29	Tenho domínio técnico/teórico das atividades respectivas da minha área de trabalho dentro da empresa.	T2	52	3,92	0,95	4,52	* < 0,001	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,06	1,13	Consigo discriminar as áreas que compõem a estrutura da empresa e a função de cada uma.	T2	52	4,42	0,75	4,00	* < 0,001	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,77	1,12	Utilizo os recursos básicos do Pacote Office, em Excel, Word, Power Point.	T2	52	4,77	0,43	4,00	* < 0,001	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	4,22	1,10	Consigo explicar os serviços de portfólio da empresa e os objetivos de cada um.	T2	52	3,58	1,09	3,33	0,001	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	2,90	1,17	Utilizo o Drive e suas funcionalidades básicas.	T2	52	4,21	1,05	2,97	0,004	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,56	1,43	Sou capaz de executar o processo de diagnóstico de um projeto.	T2	52	3,33	1,12	2,87	0,005	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	2,76	1,11	Utilizo o e-mail como principal meio de comunicação.	T2	52	4,37	0,74	2,71	0,008	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,90	1,09	Sou capaz de especificar as partes envolvidas em um projeto e a função de cada uma. Ex: papel do cliente.	T2	52	3,79	0,94	2,71	0,008	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,31	1,02	Consigo descrever o Regimento Interno e Normas e Condutas da empresa.	T2	52	3,04	1,12	2,34	0,021	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	2,58	1,09	Sou capaz de analisar criticamente o escopo inicial do projeto, suas etapas e o objetivo de cada, durante a execução deste.	T2	52	3,60	1,05	2,23	0,027	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,15	1,14	Utilizo o Dropbox e suas funcionalidades básicas.	T2	52	3,83	1,29	1,78	0,078	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,38	1,45	Elaboro planos de contingência quando não alcançados os resultados esperados inicialmente.	T2	52	3,42	1,00	1,47	0,143	Médias iguais = sem impacto
Aplico Benchmarking, questionando as outras empresas sobre assuntos que são gaps na minha empresa.	T2	52	3,87	1,05	5,03	* < 0,001	Médias diferentes = teve impacto																																																																																																																																																																				
	T1	78	2,79	1,37				Aplico Benchmarking, contribuindo com informações úteis para a outra empresa.	T2	52	3,85	1,04	4,67	* < 0,001	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	2,85	1,29	Tenho domínio técnico/teórico das atividades respectivas da minha área de trabalho dentro da empresa.	T2	52	3,92	0,95	4,52	* < 0,001	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,06	1,13	Consigo discriminar as áreas que compõem a estrutura da empresa e a função de cada uma.	T2	52	4,42	0,75	4,00	* < 0,001	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,77	1,12	Utilizo os recursos básicos do Pacote Office, em Excel, Word, Power Point.	T2	52	4,77	0,43	4,00	* < 0,001	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	4,22	1,10	Consigo explicar os serviços de portfólio da empresa e os objetivos de cada um.	T2	52	3,58	1,09	3,33	0,001	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	2,90	1,17	Utilizo o Drive e suas funcionalidades básicas.	T2	52	4,21	1,05	2,97	0,004	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,56	1,43	Sou capaz de executar o processo de diagnóstico de um projeto.	T2	52	3,33	1,12	2,87	0,005	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	2,76	1,11	Utilizo o e-mail como principal meio de comunicação.	T2	52	4,37	0,74	2,71	0,008	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,90	1,09	Sou capaz de especificar as partes envolvidas em um projeto e a função de cada uma. Ex: papel do cliente.	T2	52	3,79	0,94	2,71	0,008	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,31	1,02	Consigo descrever o Regimento Interno e Normas e Condutas da empresa.	T2	52	3,04	1,12	2,34	0,021	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	2,58	1,09	Sou capaz de analisar criticamente o escopo inicial do projeto, suas etapas e o objetivo de cada, durante a execução deste.	T2	52	3,60	1,05	2,23	0,027	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,15	1,14	Utilizo o Dropbox e suas funcionalidades básicas.	T2	52	3,83	1,29	1,78	0,078	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,38	1,45	Elaboro planos de contingência quando não alcançados os resultados esperados inicialmente.	T2	52	3,42	1,00	1,47	0,143	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,14	1,11								
Aplico Benchmarking, contribuindo com informações úteis para a outra empresa.	T2	52	3,85	1,04	4,67	* < 0,001	Médias diferentes = teve impacto																																																																																																																																																																				
	T1	78	2,85	1,29				Tenho domínio técnico/teórico das atividades respectivas da minha área de trabalho dentro da empresa.	T2	52	3,92	0,95	4,52	* < 0,001	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,06	1,13	Consigo discriminar as áreas que compõem a estrutura da empresa e a função de cada uma.	T2	52	4,42	0,75	4,00	* < 0,001	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,77	1,12	Utilizo os recursos básicos do Pacote Office, em Excel, Word, Power Point.	T2	52	4,77	0,43	4,00	* < 0,001	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	4,22	1,10	Consigo explicar os serviços de portfólio da empresa e os objetivos de cada um.	T2	52	3,58	1,09	3,33	0,001	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	2,90	1,17	Utilizo o Drive e suas funcionalidades básicas.	T2	52	4,21	1,05	2,97	0,004	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,56	1,43	Sou capaz de executar o processo de diagnóstico de um projeto.	T2	52	3,33	1,12	2,87	0,005	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	2,76	1,11	Utilizo o e-mail como principal meio de comunicação.	T2	52	4,37	0,74	2,71	0,008	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,90	1,09	Sou capaz de especificar as partes envolvidas em um projeto e a função de cada uma. Ex: papel do cliente.	T2	52	3,79	0,94	2,71	0,008	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,31	1,02	Consigo descrever o Regimento Interno e Normas e Condutas da empresa.	T2	52	3,04	1,12	2,34	0,021	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	2,58	1,09	Sou capaz de analisar criticamente o escopo inicial do projeto, suas etapas e o objetivo de cada, durante a execução deste.	T2	52	3,60	1,05	2,23	0,027	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,15	1,14	Utilizo o Dropbox e suas funcionalidades básicas.	T2	52	3,83	1,29	1,78	0,078	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,38	1,45	Elaboro planos de contingência quando não alcançados os resultados esperados inicialmente.	T2	52	3,42	1,00	1,47	0,143	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,14	1,11																				
Tenho domínio técnico/teórico das atividades respectivas da minha área de trabalho dentro da empresa.	T2	52	3,92	0,95	4,52	* < 0,001	Médias diferentes = teve impacto																																																																																																																																																																				
	T1	78	3,06	1,13				Consigo discriminar as áreas que compõem a estrutura da empresa e a função de cada uma.	T2	52	4,42	0,75	4,00	* < 0,001	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,77	1,12	Utilizo os recursos básicos do Pacote Office, em Excel, Word, Power Point.	T2	52	4,77	0,43	4,00	* < 0,001	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	4,22	1,10	Consigo explicar os serviços de portfólio da empresa e os objetivos de cada um.	T2	52	3,58	1,09	3,33	0,001	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	2,90	1,17	Utilizo o Drive e suas funcionalidades básicas.	T2	52	4,21	1,05	2,97	0,004	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,56	1,43	Sou capaz de executar o processo de diagnóstico de um projeto.	T2	52	3,33	1,12	2,87	0,005	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	2,76	1,11	Utilizo o e-mail como principal meio de comunicação.	T2	52	4,37	0,74	2,71	0,008	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,90	1,09	Sou capaz de especificar as partes envolvidas em um projeto e a função de cada uma. Ex: papel do cliente.	T2	52	3,79	0,94	2,71	0,008	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,31	1,02	Consigo descrever o Regimento Interno e Normas e Condutas da empresa.	T2	52	3,04	1,12	2,34	0,021	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	2,58	1,09	Sou capaz de analisar criticamente o escopo inicial do projeto, suas etapas e o objetivo de cada, durante a execução deste.	T2	52	3,60	1,05	2,23	0,027	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,15	1,14	Utilizo o Dropbox e suas funcionalidades básicas.	T2	52	3,83	1,29	1,78	0,078	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,38	1,45	Elaboro planos de contingência quando não alcançados os resultados esperados inicialmente.	T2	52	3,42	1,00	1,47	0,143	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,14	1,11																																
Consigo discriminar as áreas que compõem a estrutura da empresa e a função de cada uma.	T2	52	4,42	0,75	4,00	* < 0,001	Médias diferentes = teve impacto																																																																																																																																																																				
	T1	78	3,77	1,12				Utilizo os recursos básicos do Pacote Office, em Excel, Word, Power Point.	T2	52	4,77	0,43	4,00	* < 0,001	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	4,22	1,10	Consigo explicar os serviços de portfólio da empresa e os objetivos de cada um.	T2	52	3,58	1,09	3,33	0,001	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	2,90	1,17	Utilizo o Drive e suas funcionalidades básicas.	T2	52	4,21	1,05	2,97	0,004	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,56	1,43	Sou capaz de executar o processo de diagnóstico de um projeto.	T2	52	3,33	1,12	2,87	0,005	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	2,76	1,11	Utilizo o e-mail como principal meio de comunicação.	T2	52	4,37	0,74	2,71	0,008	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,90	1,09	Sou capaz de especificar as partes envolvidas em um projeto e a função de cada uma. Ex: papel do cliente.	T2	52	3,79	0,94	2,71	0,008	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,31	1,02	Consigo descrever o Regimento Interno e Normas e Condutas da empresa.	T2	52	3,04	1,12	2,34	0,021	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	2,58	1,09	Sou capaz de analisar criticamente o escopo inicial do projeto, suas etapas e o objetivo de cada, durante a execução deste.	T2	52	3,60	1,05	2,23	0,027	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,15	1,14	Utilizo o Dropbox e suas funcionalidades básicas.	T2	52	3,83	1,29	1,78	0,078	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,38	1,45	Elaboro planos de contingência quando não alcançados os resultados esperados inicialmente.	T2	52	3,42	1,00	1,47	0,143	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,14	1,11																																												
Utilizo os recursos básicos do Pacote Office, em Excel, Word, Power Point.	T2	52	4,77	0,43	4,00	* < 0,001	Médias diferentes = teve impacto																																																																																																																																																																				
	T1	78	4,22	1,10				Consigo explicar os serviços de portfólio da empresa e os objetivos de cada um.	T2	52	3,58	1,09	3,33	0,001	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	2,90	1,17	Utilizo o Drive e suas funcionalidades básicas.	T2	52	4,21	1,05	2,97	0,004	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,56	1,43	Sou capaz de executar o processo de diagnóstico de um projeto.	T2	52	3,33	1,12	2,87	0,005	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	2,76	1,11	Utilizo o e-mail como principal meio de comunicação.	T2	52	4,37	0,74	2,71	0,008	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,90	1,09	Sou capaz de especificar as partes envolvidas em um projeto e a função de cada uma. Ex: papel do cliente.	T2	52	3,79	0,94	2,71	0,008	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,31	1,02	Consigo descrever o Regimento Interno e Normas e Condutas da empresa.	T2	52	3,04	1,12	2,34	0,021	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	2,58	1,09	Sou capaz de analisar criticamente o escopo inicial do projeto, suas etapas e o objetivo de cada, durante a execução deste.	T2	52	3,60	1,05	2,23	0,027	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,15	1,14	Utilizo o Dropbox e suas funcionalidades básicas.	T2	52	3,83	1,29	1,78	0,078	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,38	1,45	Elaboro planos de contingência quando não alcançados os resultados esperados inicialmente.	T2	52	3,42	1,00	1,47	0,143	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,14	1,11																																																								
Consigo explicar os serviços de portfólio da empresa e os objetivos de cada um.	T2	52	3,58	1,09	3,33	0,001	Médias diferentes = teve impacto																																																																																																																																																																				
	T1	78	2,90	1,17				Utilizo o Drive e suas funcionalidades básicas.	T2	52	4,21	1,05	2,97	0,004	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,56	1,43	Sou capaz de executar o processo de diagnóstico de um projeto.	T2	52	3,33	1,12	2,87	0,005	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	2,76	1,11	Utilizo o e-mail como principal meio de comunicação.	T2	52	4,37	0,74	2,71	0,008	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,90	1,09	Sou capaz de especificar as partes envolvidas em um projeto e a função de cada uma. Ex: papel do cliente.	T2	52	3,79	0,94	2,71	0,008	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,31	1,02	Consigo descrever o Regimento Interno e Normas e Condutas da empresa.	T2	52	3,04	1,12	2,34	0,021	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	2,58	1,09	Sou capaz de analisar criticamente o escopo inicial do projeto, suas etapas e o objetivo de cada, durante a execução deste.	T2	52	3,60	1,05	2,23	0,027	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,15	1,14	Utilizo o Dropbox e suas funcionalidades básicas.	T2	52	3,83	1,29	1,78	0,078	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,38	1,45	Elaboro planos de contingência quando não alcançados os resultados esperados inicialmente.	T2	52	3,42	1,00	1,47	0,143	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,14	1,11																																																																				
Utilizo o Drive e suas funcionalidades básicas.	T2	52	4,21	1,05	2,97	0,004	Médias diferentes = teve impacto																																																																																																																																																																				
	T1	78	3,56	1,43				Sou capaz de executar o processo de diagnóstico de um projeto.	T2	52	3,33	1,12	2,87	0,005	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	2,76	1,11	Utilizo o e-mail como principal meio de comunicação.	T2	52	4,37	0,74	2,71	0,008	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,90	1,09	Sou capaz de especificar as partes envolvidas em um projeto e a função de cada uma. Ex: papel do cliente.	T2	52	3,79	0,94	2,71	0,008	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,31	1,02	Consigo descrever o Regimento Interno e Normas e Condutas da empresa.	T2	52	3,04	1,12	2,34	0,021	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	2,58	1,09	Sou capaz de analisar criticamente o escopo inicial do projeto, suas etapas e o objetivo de cada, durante a execução deste.	T2	52	3,60	1,05	2,23	0,027	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,15	1,14	Utilizo o Dropbox e suas funcionalidades básicas.	T2	52	3,83	1,29	1,78	0,078	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,38	1,45	Elaboro planos de contingência quando não alcançados os resultados esperados inicialmente.	T2	52	3,42	1,00	1,47	0,143	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,14	1,11																																																																																
Sou capaz de executar o processo de diagnóstico de um projeto.	T2	52	3,33	1,12	2,87	0,005	Médias diferentes = teve impacto																																																																																																																																																																				
	T1	78	2,76	1,11				Utilizo o e-mail como principal meio de comunicação.	T2	52	4,37	0,74	2,71	0,008	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,90	1,09	Sou capaz de especificar as partes envolvidas em um projeto e a função de cada uma. Ex: papel do cliente.	T2	52	3,79	0,94	2,71	0,008	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,31	1,02	Consigo descrever o Regimento Interno e Normas e Condutas da empresa.	T2	52	3,04	1,12	2,34	0,021	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	2,58	1,09	Sou capaz de analisar criticamente o escopo inicial do projeto, suas etapas e o objetivo de cada, durante a execução deste.	T2	52	3,60	1,05	2,23	0,027	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,15	1,14	Utilizo o Dropbox e suas funcionalidades básicas.	T2	52	3,83	1,29	1,78	0,078	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,38	1,45	Elaboro planos de contingência quando não alcançados os resultados esperados inicialmente.	T2	52	3,42	1,00	1,47	0,143	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,14	1,11																																																																																												
Utilizo o e-mail como principal meio de comunicação.	T2	52	4,37	0,74	2,71	0,008	Médias diferentes = teve impacto																																																																																																																																																																				
	T1	78	3,90	1,09				Sou capaz de especificar as partes envolvidas em um projeto e a função de cada uma. Ex: papel do cliente.	T2	52	3,79	0,94	2,71	0,008	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,31	1,02	Consigo descrever o Regimento Interno e Normas e Condutas da empresa.	T2	52	3,04	1,12	2,34	0,021	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	2,58	1,09	Sou capaz de analisar criticamente o escopo inicial do projeto, suas etapas e o objetivo de cada, durante a execução deste.	T2	52	3,60	1,05	2,23	0,027	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,15	1,14	Utilizo o Dropbox e suas funcionalidades básicas.	T2	52	3,83	1,29	1,78	0,078	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,38	1,45	Elaboro planos de contingência quando não alcançados os resultados esperados inicialmente.	T2	52	3,42	1,00	1,47	0,143	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,14	1,11																																																																																																								
Sou capaz de especificar as partes envolvidas em um projeto e a função de cada uma. Ex: papel do cliente.	T2	52	3,79	0,94	2,71	0,008	Médias diferentes = teve impacto																																																																																																																																																																				
	T1	78	3,31	1,02				Consigo descrever o Regimento Interno e Normas e Condutas da empresa.	T2	52	3,04	1,12	2,34	0,021	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	2,58	1,09	Sou capaz de analisar criticamente o escopo inicial do projeto, suas etapas e o objetivo de cada, durante a execução deste.	T2	52	3,60	1,05	2,23	0,027	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,15	1,14	Utilizo o Dropbox e suas funcionalidades básicas.	T2	52	3,83	1,29	1,78	0,078	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,38	1,45	Elaboro planos de contingência quando não alcançados os resultados esperados inicialmente.	T2	52	3,42	1,00	1,47	0,143	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,14	1,11																																																																																																																				
Consigo descrever o Regimento Interno e Normas e Condutas da empresa.	T2	52	3,04	1,12	2,34	0,021	Médias diferentes = teve impacto																																																																																																																																																																				
	T1	78	2,58	1,09				Sou capaz de analisar criticamente o escopo inicial do projeto, suas etapas e o objetivo de cada, durante a execução deste.	T2	52	3,60	1,05	2,23	0,027	Médias diferentes = teve impacto	T1	78	3,15	1,14	Utilizo o Dropbox e suas funcionalidades básicas.	T2	52	3,83	1,29	1,78	0,078	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,38	1,45	Elaboro planos de contingência quando não alcançados os resultados esperados inicialmente.	T2	52	3,42	1,00	1,47	0,143	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,14	1,11																																																																																																																																
Sou capaz de analisar criticamente o escopo inicial do projeto, suas etapas e o objetivo de cada, durante a execução deste.	T2	52	3,60	1,05	2,23	0,027	Médias diferentes = teve impacto																																																																																																																																																																				
	T1	78	3,15	1,14				Utilizo o Dropbox e suas funcionalidades básicas.	T2	52	3,83	1,29	1,78	0,078	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,38	1,45	Elaboro planos de contingência quando não alcançados os resultados esperados inicialmente.	T2	52	3,42	1,00	1,47	0,143	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,14	1,11																																																																																																																																												
Utilizo o Dropbox e suas funcionalidades básicas.	T2	52	3,83	1,29	1,78	0,078	Médias iguais = sem impacto																																																																																																																																																																				
	T1	78	3,38	1,45				Elaboro planos de contingência quando não alcançados os resultados esperados inicialmente.	T2	52	3,42	1,00	1,47	0,143	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,14	1,11																																																																																																																																																								
Elaboro planos de contingência quando não alcançados os resultados esperados inicialmente.	T2	52	3,42	1,00	1,47	0,143	Médias iguais = sem impacto																																																																																																																																																																				
	T1	78	3,14	1,11																																																																																																																																																																							

Fonte: elaborado pela autora

**Tabela 4 – Impacto do Programa Trainee em Competências Técnicas**

Competências Técnicas	Período	Número de Pessoas	Média	Desvio-Padrão	t	Significância	Teve impacto?																																																																																																																				
Conseguo descrever características do contexto de empresas juniores no âmbito nacional.	T2	52	3,54	1,07	1,38	0,169	Médias iguais = sem impacto																																																																																																																				
	T1	78	3,26	1,18				Identifico os motivos de os resultados de determinado trabalho não estarem sendo alcançados.	T2	52	3,96	0,63	1,12	0,265	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,81	0,94	Comparo os resultados dos planos originais de trabalho com aqueles decorrentes dos planos de contingência.	T2	52	3,35	1,14	1,08	0,281	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,12	1,23	Aplico a solução mais adequada de acordo com o problema, sua urgência e impacto.	T2	52	4,15	0,67	1,04	0,299	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,00	0,91	Cumpro minhas atividades de acordo com datas/prazos estipulados nos planos de trabalho.	T2	52	4,35	0,68	-0,88	0,382	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,46	0,77	Sou capaz de listar o nome de outras empresas juniores e seus respectivos cursos na UnB.	T2	52	4,08	0,97	1,97	0,510	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,69	1,25	Utilizo ferramentas de suporte que organizem as atividades de trabalho.	T2	52	3,88	1,04	0,62	0,534	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,76	1,29	Sei como realizar um projeto tendo em vista sua rotina, etapas (dependendo da solução) e duração aproximada destas.	T2	52	3,50	1,08	1,78	0,770	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,17	1,02	Planejo o meu trabalho de forma a cumprir com datas/prazos estipulados nos planos de trabalho.	T2	52	4,42	0,67	0,28	0,780	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,38	0,83	Conseguo declarar as diretrizes estratégicas (Missão, Visão e Valores) da empresa.	T2	52	3,42	1,07	0,27	0,790	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,37	1,07	Utilizo o Google Agenda como ferramenta de organização e planejamento.	T2	52	3,25	1,51	0,25	0,807	Médias iguais = sem impacto
Identifico os motivos de os resultados de determinado trabalho não estarem sendo alcançados.	T2	52	3,96	0,63	1,12	0,265	Médias iguais = sem impacto																																																																																																																				
	T1	78	3,81	0,94				Comparo os resultados dos planos originais de trabalho com aqueles decorrentes dos planos de contingência.	T2	52	3,35	1,14	1,08	0,281	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,12	1,23	Aplico a solução mais adequada de acordo com o problema, sua urgência e impacto.	T2	52	4,15	0,67	1,04	0,299	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,00	0,91	Cumpro minhas atividades de acordo com datas/prazos estipulados nos planos de trabalho.	T2	52	4,35	0,68	-0,88	0,382	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,46	0,77	Sou capaz de listar o nome de outras empresas juniores e seus respectivos cursos na UnB.	T2	52	4,08	0,97	1,97	0,510	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,69	1,25	Utilizo ferramentas de suporte que organizem as atividades de trabalho.	T2	52	3,88	1,04	0,62	0,534	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,76	1,29	Sei como realizar um projeto tendo em vista sua rotina, etapas (dependendo da solução) e duração aproximada destas.	T2	52	3,50	1,08	1,78	0,770	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,17	1,02	Planejo o meu trabalho de forma a cumprir com datas/prazos estipulados nos planos de trabalho.	T2	52	4,42	0,67	0,28	0,780	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,38	0,83	Conseguo declarar as diretrizes estratégicas (Missão, Visão e Valores) da empresa.	T2	52	3,42	1,07	0,27	0,790	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,37	1,07	Utilizo o Google Agenda como ferramenta de organização e planejamento.	T2	52	3,25	1,51	0,25	0,807	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,18	1,67								
Comparo os resultados dos planos originais de trabalho com aqueles decorrentes dos planos de contingência.	T2	52	3,35	1,14	1,08	0,281	Médias iguais = sem impacto																																																																																																																				
	T1	78	3,12	1,23				Aplico a solução mais adequada de acordo com o problema, sua urgência e impacto.	T2	52	4,15	0,67	1,04	0,299	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,00	0,91	Cumpro minhas atividades de acordo com datas/prazos estipulados nos planos de trabalho.	T2	52	4,35	0,68	-0,88	0,382	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,46	0,77	Sou capaz de listar o nome de outras empresas juniores e seus respectivos cursos na UnB.	T2	52	4,08	0,97	1,97	0,510	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,69	1,25	Utilizo ferramentas de suporte que organizem as atividades de trabalho.	T2	52	3,88	1,04	0,62	0,534	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,76	1,29	Sei como realizar um projeto tendo em vista sua rotina, etapas (dependendo da solução) e duração aproximada destas.	T2	52	3,50	1,08	1,78	0,770	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,17	1,02	Planejo o meu trabalho de forma a cumprir com datas/prazos estipulados nos planos de trabalho.	T2	52	4,42	0,67	0,28	0,780	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,38	0,83	Conseguo declarar as diretrizes estratégicas (Missão, Visão e Valores) da empresa.	T2	52	3,42	1,07	0,27	0,790	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,37	1,07	Utilizo o Google Agenda como ferramenta de organização e planejamento.	T2	52	3,25	1,51	0,25	0,807	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,18	1,67																				
Aplico a solução mais adequada de acordo com o problema, sua urgência e impacto.	T2	52	4,15	0,67	1,04	0,299	Médias iguais = sem impacto																																																																																																																				
	T1	78	4,00	0,91				Cumpro minhas atividades de acordo com datas/prazos estipulados nos planos de trabalho.	T2	52	4,35	0,68	-0,88	0,382	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,46	0,77	Sou capaz de listar o nome de outras empresas juniores e seus respectivos cursos na UnB.	T2	52	4,08	0,97	1,97	0,510	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,69	1,25	Utilizo ferramentas de suporte que organizem as atividades de trabalho.	T2	52	3,88	1,04	0,62	0,534	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,76	1,29	Sei como realizar um projeto tendo em vista sua rotina, etapas (dependendo da solução) e duração aproximada destas.	T2	52	3,50	1,08	1,78	0,770	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,17	1,02	Planejo o meu trabalho de forma a cumprir com datas/prazos estipulados nos planos de trabalho.	T2	52	4,42	0,67	0,28	0,780	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,38	0,83	Conseguo declarar as diretrizes estratégicas (Missão, Visão e Valores) da empresa.	T2	52	3,42	1,07	0,27	0,790	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,37	1,07	Utilizo o Google Agenda como ferramenta de organização e planejamento.	T2	52	3,25	1,51	0,25	0,807	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,18	1,67																																
Cumpro minhas atividades de acordo com datas/prazos estipulados nos planos de trabalho.	T2	52	4,35	0,68	-0,88	0,382	Médias iguais = sem impacto																																																																																																																				
	T1	78	4,46	0,77				Sou capaz de listar o nome de outras empresas juniores e seus respectivos cursos na UnB.	T2	52	4,08	0,97	1,97	0,510	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,69	1,25	Utilizo ferramentas de suporte que organizem as atividades de trabalho.	T2	52	3,88	1,04	0,62	0,534	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,76	1,29	Sei como realizar um projeto tendo em vista sua rotina, etapas (dependendo da solução) e duração aproximada destas.	T2	52	3,50	1,08	1,78	0,770	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,17	1,02	Planejo o meu trabalho de forma a cumprir com datas/prazos estipulados nos planos de trabalho.	T2	52	4,42	0,67	0,28	0,780	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,38	0,83	Conseguo declarar as diretrizes estratégicas (Missão, Visão e Valores) da empresa.	T2	52	3,42	1,07	0,27	0,790	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,37	1,07	Utilizo o Google Agenda como ferramenta de organização e planejamento.	T2	52	3,25	1,51	0,25	0,807	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,18	1,67																																												
Sou capaz de listar o nome de outras empresas juniores e seus respectivos cursos na UnB.	T2	52	4,08	0,97	1,97	0,510	Médias iguais = sem impacto																																																																																																																				
	T1	78	3,69	1,25				Utilizo ferramentas de suporte que organizem as atividades de trabalho.	T2	52	3,88	1,04	0,62	0,534	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,76	1,29	Sei como realizar um projeto tendo em vista sua rotina, etapas (dependendo da solução) e duração aproximada destas.	T2	52	3,50	1,08	1,78	0,770	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,17	1,02	Planejo o meu trabalho de forma a cumprir com datas/prazos estipulados nos planos de trabalho.	T2	52	4,42	0,67	0,28	0,780	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,38	0,83	Conseguo declarar as diretrizes estratégicas (Missão, Visão e Valores) da empresa.	T2	52	3,42	1,07	0,27	0,790	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,37	1,07	Utilizo o Google Agenda como ferramenta de organização e planejamento.	T2	52	3,25	1,51	0,25	0,807	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,18	1,67																																																								
Utilizo ferramentas de suporte que organizem as atividades de trabalho.	T2	52	3,88	1,04	0,62	0,534	Médias iguais = sem impacto																																																																																																																				
	T1	78	3,76	1,29				Sei como realizar um projeto tendo em vista sua rotina, etapas (dependendo da solução) e duração aproximada destas.	T2	52	3,50	1,08	1,78	0,770	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,17	1,02	Planejo o meu trabalho de forma a cumprir com datas/prazos estipulados nos planos de trabalho.	T2	52	4,42	0,67	0,28	0,780	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,38	0,83	Conseguo declarar as diretrizes estratégicas (Missão, Visão e Valores) da empresa.	T2	52	3,42	1,07	0,27	0,790	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,37	1,07	Utilizo o Google Agenda como ferramenta de organização e planejamento.	T2	52	3,25	1,51	0,25	0,807	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,18	1,67																																																																				
Sei como realizar um projeto tendo em vista sua rotina, etapas (dependendo da solução) e duração aproximada destas.	T2	52	3,50	1,08	1,78	0,770	Médias iguais = sem impacto																																																																																																																				
	T1	78	3,17	1,02				Planejo o meu trabalho de forma a cumprir com datas/prazos estipulados nos planos de trabalho.	T2	52	4,42	0,67	0,28	0,780	Médias iguais = sem impacto	T1	78	4,38	0,83	Conseguo declarar as diretrizes estratégicas (Missão, Visão e Valores) da empresa.	T2	52	3,42	1,07	0,27	0,790	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,37	1,07	Utilizo o Google Agenda como ferramenta de organização e planejamento.	T2	52	3,25	1,51	0,25	0,807	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,18	1,67																																																																																
Planejo o meu trabalho de forma a cumprir com datas/prazos estipulados nos planos de trabalho.	T2	52	4,42	0,67	0,28	0,780	Médias iguais = sem impacto																																																																																																																				
	T1	78	4,38	0,83				Conseguo declarar as diretrizes estratégicas (Missão, Visão e Valores) da empresa.	T2	52	3,42	1,07	0,27	0,790	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,37	1,07	Utilizo o Google Agenda como ferramenta de organização e planejamento.	T2	52	3,25	1,51	0,25	0,807	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,18	1,67																																																																																												
Conseguo declarar as diretrizes estratégicas (Missão, Visão e Valores) da empresa.	T2	52	3,42	1,07	0,27	0,790	Médias iguais = sem impacto																																																																																																																				
	T1	78	3,37	1,07				Utilizo o Google Agenda como ferramenta de organização e planejamento.	T2	52	3,25	1,51	0,25	0,807	Médias iguais = sem impacto	T1	78	3,18	1,67																																																																																																								
Utilizo o Google Agenda como ferramenta de organização e planejamento.	T2	52	3,25	1,51	0,25	0,807	Médias iguais = sem impacto																																																																																																																				
	T1	78	3,18	1,67																																																																																																																							

Fonte: elaborado pela autora

As competências técnicas que tiveram impacto do Programa Trainee foram: “Sou capaz de identificar o objetivo do Benchmarking e seus benefícios para a empresa” teve  $t = 6,30$  e  $\text{sig} < 0,001$ , com aumento de 24% na média; “Aplico Benchmarking, questionando as outras empresas sobre assuntos que são gaps na minha empresa” com  $t = 5,03$  e  $\text{sig} < 0,001$ , tendo aumento de 26% na média; “Aplico Benchmarking, contribuindo com informações úteis para a outra empresa.” Teve  $t = 4,67$  e  $\text{sig} < 0,001$ , com aumento de 26%; “Tenho domínio técnico/teórico das atividades respectivas da minha área de trabalho dentro da empresa” com  $t =$

4,52, sig < 0,001 e aumento na média de 22%; “Consigo discriminar as áreas que compõem a estrutura da empresa e a função de cada uma”, com t = 4,00 e sig < 0,001, tendo um aumento na média de 15%; “Utilizo os recursos básicos do Pacote Office, em Excel, Word, Power Point” teve t = 4,00, sig < 0,001 e aumento na média em 12%; “Consigo explicar os serviços de portfólio da empresa e os objetivos de cada um” com t = 3,33 e sig = 0,001, tendo aumento na média em 19%; “Utilizo o Drive e suas funcionalidades básicas” com t = 2,97 e sig = 0,004, tendo aumento na média de 15%; “Sou capaz de executar o processo de diagnóstico de um projeto” com t = 2,87, sig = 0,005 e aumento na média de 17%; “Utilizo o e-mail como principal meio de comunicação” teve t = 2,71 e sig = 0,008, com aumento na média de 11%; “Sou capaz de especificar as partes envolvidas em um projeto e a função de cada uma. Ex.: papel do cliente” teve t = 2,71 e sig = 0,008, com aumento na média de 13%; “Consigo descrever o Regimento Interno e Normas e Condutas da empresa” teve t = 2,34 e sig = 0,021, com aumento na média em 15%; “Sou capaz de analisar criticamente o escopo inicial do projeto, suas etapas e o objetivo de cada um, durante a execução deste” teve t = 2,23, sig = 0,027 e aumento na média de 12%.

É levantado o questionamento: Por que o impacto do Programa Trainee sobre as competências técnicas é mais significativo do que sobre as competências comportamentais?

Voltando à discussão sobre o Processo Seletivo, comparando os Planos de Treinamento com o perfil cobrado nos Processos Seletivos, percebe-se que grande parte das competências cobradas na seleção são comportamentais, logo muitas pessoas podem estar entrando com essas competências comportamentais desenvolvidas. Quando se analisam os Planos de Treinamento, observa-se que estes são voltados para preparar os trainees para cargo ou função específica. Logo, o trainee terá que aprender conhecimentos e habilidades voltados para o que desempenhará futuramente. O Programa Trainee não deixa de ser voltado para o desenvolvimento de competências comportamentais, mas nas empresas observadas, em princípio, ele se propõe a capacitar o trainee em conhecimentos e habilidades que terá que aplicar nas funções que terá que exercer.

Vale ressaltar que os itens sobre os quais o Programa Trainee não teve impacto pode ter sido por conta do mesmo fato ocorrido nas competências comportamentais: os trainees no início do treinamento se avaliaram muito bem nas

competências, assim, não tendo muita diferença no valor das competências nos momentos pré-treinamento e pós-treinamento.

A maioria das competências técnicas que não tiveram impacto do Programa Trainee pode estar relacionada à postura do trainee como estudante, tanto em relação à universidade como às etapas anteriores ou outras experiências. De acordo com o modelo de avaliação de Borges-Andrade (1982), correspondem aos insumos (fatores físicos e sociais, provenientes de experiências anteriores). Isso pode ser relacionado com características como organização própria do trainee, que se adequa aos itens: “Planejo meu trabalho de forma a cumprir datas/prazos estipulados nos planos de trabalho”, “Cumpro minhas atividades de acordo com datas/prazos estipulados nos planos de trabalho”, “Utilizo ferramentas de suporte que organizem as atividades”; ou identificação e resolução de problemas, referente aos itens: “Identifico os motivos de os resultados de determinado trabalho não estarem sendo alcançados”, “Aplico a solução mais adequada de acordo com o problema, sua urgência e impacto”, “Elaboro planos de contingência quando não alcançados os resultados esperados inicialmente”, “Comparo os resultados dos planos originais de trabalho com aqueles decorrentes dos planos de contingência”; e por último itens respectivos a ferramentas do GMAIL. A pessoa, só por ter um Gmail, tem acesso e pode utilizar suas funções sem a necessidade de um treinamento. Esses conhecimentos são referentes aos itens: “Utilizo o Google Agenda como ferramenta de organização e planejamento” e “Utilizo o Dropbox e suas funcionalidades básicas”.

Alguns resultados relativos a competências técnicas também foram duvidosos, por serem trabalhados especificamente na Empresa Júnior. Estes foram: “Consigo declarar as diretrizes estratégicas (Missão, visão e valores) da empresa”, “Consigo descrever características do contexto de empresas juniores no âmbito nacional”, “Sei como realizar um projeto tendo em vista sua rotina, etapas (dependendo da solução) e duração aproximada destas”.

Outra hipótese que explica essa discrepância entre competências técnicas e comportamentais são os métodos, instrumentos ou estratégias que estão sendo ou não utilizados para o desenvolvimento das competências comportamentais. As competências técnicas podem ser desenvolvidas por meio de aulas planejadas no cronograma, entregas de trabalhos (cobrados por todas as empresas), testes, provas, ou seja, estratégias de curto prazo e as comportamentais dificilmente serão

mudadas por esses mesmos métodos no mesmo espaço de tempo, segundo Moscovia (1981). Talvez não estejam utilizando ou pensando em formas eficientes de desenvolvê-las, quando poderiam aplicar diferentes situações ou dar novas responsabilidades aos trainees.

Como afirmam Coelho Junior e Borges-Andrade (2008), o Treinamento, Desenvolvimento e Educação tem como finalidade preparar o indivíduo pela aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes cobradas pela organização para desempenhá-las após o treinamento.

Talvez três meses após o treinamento não seja tempo suficiente para avaliar o desempenho das competências adquiridas. No momento em que se é trainee, pelo menos nas empresas juniores, não se percebe muitas vezes o impacto direto dos trabalhos ou estudos realizados na empresa em si. Nesse momento, a preocupação do trainee pode não ser o impacto do seu trabalho na empresa e nos resultados dessa, e sim ser efetivado, alcançar boas notas e resultados para que seja selecionado, como afirmado por Silva, Costa de Dias (2014). Além disso os Programas Trainees envolvem em parte, situações hipotéticas para que os trainees sejam treinados como provas, testes e simulações de projetos. Isso ocorre no caso do Programa Trainee do Sebrae (SILVA et al., 2008) e nos Programas Trainees observados, ou seja, situações em que os trainees não percebem o impacto de suas ações na empresa. Quando se é efetivado e o membro começa a ter experiência e contato com o trabalho e percebe o impacto direto de suas ações em resultados da sua área ou mesmo da empresa, ou seja a aplicação eficaz do que foi aprendido no treinamento (Pilati e Abbad, 2005). A partir desse momento é possível que seja mais eficiente o desenvolvimento das suas competências: técnicas, por perceber a real aplicação do que aprendeu no treinamento no seu dia-a-dia e podendo até revisar determinados assuntos ensinados no Programa Trainee; e comportamentais, pela vivência de situações reais, adaptação crescente à rotina e ao perfil da empresa, como a convivência com sua área, outros funcionários, superiores e stakeholders externos. É a partir também desse contato que o membro amadurece como profissional, por não se tratar mais de uma preparação e sim de ter que assumir seu cargo, função e responsabilidades.

Coelho Junior e Borges-Andrade (2008) complementa apontando que toda ação de aprendizagem é expressa em termos de desempenho e voltada para

resultados, que é justamente o impacto, ou seja, desempenho após o treinamento voltado para o atingimento de resultados desejados pela organização.

Visto também as hipóteses anteriores de que os trainees já entram com competências razoavelmente desenvolvidas ao passarem pelo Processo Seletivo ou que dificilmente o comportamento afetivo é mudado em um período curto de tempo, é compreensível que o impacto do treinamento seja mais efetivo a curto prazo nas competências técnicas.

A partir dessas considerações, pode-se inferir que o Programa Trainee teve impacto no desempenho dos egressos, visto que, em grande parte, foram desenvolvidas as competências técnicas voltadas ao desempenho de funções específicas no cargo eventualmente assumido pelos trainees efetivados. E mesmo as competências comportamentais sendo desenvolvidas a longo prazo e os trainees entrando com estas, em grande parte desenvolvidas, ainda assim o treinamento impactou uma porcentagem delas.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Quando se trata da área de treinamento, percebem-se metodologias, modelos e estudos muito aprofundados e bem estruturados. Mas, ao entrar em contato com empresas, suas áreas de treinamento e sua coordenação, percebe-se a falta de delimitações e de planejamento estruturado do que o treinamento em si se propõe a desenvolver. Isso desencadeia um alinhamento não adequado do funcionário, do início do treinamento até o impacto de suas ações sobre os resultados da empresa.

No presente estudo, o impacto do Programa Trainee sobre o desempenho de egressos foi baixo quando se trata do desenvolvimento de competências comportamentais e razoável em relação às competências técnicas.

Como dito antes, foram escolhidos como objeto de estudo os Programas Trainees, por serem estruturados e alinharem o desenvolvimento do trainee de acordo com os objetivos da organização e sua estratégia. É visto como o “treinamento ideal” pelo acompanhamento de resultados e aprendizado ter um suporte e contato muito próximo do trainee, por parte dos responsáveis do Programa Trainee de acordo com Across (1999). Porém, por mais que isso ocorra, esse acompanhamento (apoio técnico e pessoal) não é guiado especificamente para o desenvolvimento das competências que o Programa Trainee se propõe a desenvolver. Fora isso, o Programa Trainee apresenta outras falhas a serem consideradas, relativas ao planejamento e a outros fatores, como citado anteriormente.

A principal conclusão do estudo é que, apesar de os treinamentos de forma geral apresentarem falhas e subjetividades, os Programas Trainees têm impacto no desempenho dos egressos, visto que, em grande parte, foram desenvolvidas as competências propostas pelos treinamentos levando em conta fatores específicos, explicados a seguir.

Nos Processos Seletivos e nos Treinamentos, o planejamento das competências a serem cobradas dos entrantes ou trainees é feito de forma idealista, em que é levantado “O que um funcionário excelente precisa ser capaz de fazer?”. Nos treinamentos, há uma breve explicação das competências a serem desenvolvidas, mas, no decorrer do treinamento, somente são cobradas boas notas/resultados e quais comportamentos são apropriados ou não.

Tratando-se de competências técnicas, não é avaliado se os objetivos instrucionais, métodos de ensino e cobrança destes estão voltados para o desenvolvimento dos conhecimentos e habilidades. São delimitadas as aulas instrucionais, mas não são destrinchadas competências quando referentes a habilidades (“saber fazer”). Ou seja, não são delimitadas competências técnicas específicas a serem desenvolvidas, e sim delimitadas aulas com assuntos, testes, provas referentes a estes e utilização prática de ferramentas. Os trainees não sabem especificamente o que deve ser desenvolvido, sabem apenas o que se “deve saber” sobre o assunto. Os resultados do estudo mostram que foram desenvolvidas grande parte das competências técnicas. Isso é decorrente de resultados que os próprios trainees buscam referentes a: “O que um trainee deve saber fazer para desempenhar, na prática, suas futuras atividades e funções?”, logo focam no aprendizado e aquisição de conhecimentos e habilidades durante o Programa Trainee.

Em relação às competências comportamentais, não é questionado se o tempo de treinamento será o suficiente para que os trainees desenvolvam, adquiram ou passem por situações que os façam desenvolver as competências propostas. Os coordenadores e gestores delimitam diversas competências e esperam que, por experiências espontâneas vividas no Programa Trainee, estas sejam desenvolvidas, sem que haja planejamento voltado para seu desenvolvimento.

Dito isso, e mesmo havendo controvérsias na autoavaliação por parte dos respondentes, esse desenvolvimento ocorreu nas competências comportamentais. Isso ocorreu apesar de os participantes não terem conhecimento específico de que competências foram ou estariam ainda sendo desenvolvidas. Quando chegam no momento do pós-treinamento percebem que as desenvolveram, apesar de não saberem exatamente em que momentos ou a partir de que situações específicas isso pode ter ocorrido. Deve-se também considerar as hipóteses que tratam de os Processos Seletivos terem selecionado pessoas alinhadas com o perfil comportamental exigido, e que o desenvolvimento de competências afetivas ocorre a longo prazo. Logo, por menor que tenha sido a porcentagem de competências comportamentais desenvolvidas, ela é relevante devido a esses fatores.

Visto que muitos trainees, ao serem aprovados no Processo Seletivo, já têm determinadas competências desenvolvidas, talvez seja mais eficaz delimitar menos competências comportamentais a serem desenvolvidas no Programa Trainee.

Naturalmente, por serem “mutáveis” a longo prazo, o ideal é aplicar poucas situações ou planos de ação de maior duração, voltadas para menos competências, as que de fato sejam essenciais a serem desenvolvidas nos Programas Trainees. Esses planos de ações também podem estar alinhados ao desenvolvimento das competências técnicas, por meio de formas de trabalho para a apresentação destes ou trabalhos em equipe, como as empresas analisadas já fazem. Só é necessário que as ações sejam mais estruturadas e voltadas especificamente para o desenvolvimento das competências mapeadas e propostas pela organização.

Seguindo os argumentos anteriores, seria mais efetivo se os Programas Trainees focassem em ações voltadas ao desenvolvimento das competências comportamentais com as menores médias considerando também as outras competências que obtiveram impacto. O mesmo vale para as competências técnicas.

Os objetivos da pesquisa foram alcançados, visto que: foram mapeadas competências técnico/cognitivas e comportamentais afetivas a serem desenvolvidas pelos egressos dos Programas Trainees para que em seguida fossem comparadas as medidas de desempenho comportamental antes e após a realização dos Programas Trainees, por análises estatísticas. Os resultados dessa comparação mostraram o impacto dos Programas Trainees no desempenho dos egressos.

Embora o estudo tenha sido realizado em empresas juniores, propõe-se a utilização ou adaptação do mesmo e suas metodologias a outros tipos de instituições em que se adeque. O intuito da pesquisa foi de abranger diferentes áreas/serviços avaliando de forma estruturada e completa os treinamentos. Isso foi feito para que a presente pesquisa possa ser aplicável a diferentes tipos e portes de instituições, auxiliando na gestão das áreas de TD&E.

As contribuições mais relevantes desta pesquisa foram: mapeamento/construção de competências comportamentais e técnicas relevantes e cobradas em Programas Trainees, conseguindo abranger dez áreas/cursos de graduação diferentes; realização estruturada da pesquisa de impacto, com utilização de amostras significativas de pessoas nas etapas de construção do instrumento e aplicação da pesquisa; foi um estudo voltado para Programas Trainees, visto que é um tema novo na área de Gestão de Pessoas e que se encontra em destaque no mercado; como foi um estudo aplicado em empresas juniores, contribuirá para aprimoramentos nos estudos do MEJ (Movimento de Empresas Juniores).

As limitações desta pesquisa foram as datas de início e término dos Programas Trainees, em que algumas divergiram. Inclusive, um dos treinamentos foi excluído da pesquisa por conta disso. Devido às datas de Programas Trainees, a pesquisa teve a duração de aproximadamente um ano. Proporcionalmente à amostra disponível para a aplicação da pesquisa, o número de respondentes não foi muito satisfatório. Do público de trainees, que foi de 102 pessoas, 78 responderam e o público de membros efetivos, sendo 129 pessoas, 52 responderam. A escolha das competências técnicas não pôde incluir conhecimentos específicos como determinados softwares ou metodologias específicas de estudo de cada curso. Visto os momentos de avaliação propostos nos modelos de Kirkpatrick (1976) e Hamblin (1978), Borges-Andrade e Abbad (1999), a intenção da pesquisa, inicialmente, era medir aprendizagem e impacto do Programa Trainee. Porém não foi possível a aplicação de questionários ao fim dos treinamentos, pois ainda não haviam acabado, logo foi possível avaliar somente o impacto, ou seja, comparar os momentos pré-treinamento e pós.

Dessa forma, trabalhos futuros podem, junto aos responsáveis de treinamento: pensar a necessidade de cada competência ser avaliada e se estão relacionadas com os objetivos instrucionais; se a empresa não tiver objetivos instrucionais, elaborar em conjunto com os gestores; fazer uma revisão geral, junto com eles, das competências cobradas pela organização, do Plano de Treinamento, do cronograma de aulas e de outras atividades, e, por meio de discussões, alinhar as competências a serem cobradas no treinamento com essas revisões; avaliar os três momentos do treinamento: pré-treinamento, fim do treinamento e pós-treinamento; em vez de aplicar um instrumento que englobe várias instituições, escolher uma ou duas instituições e fazer os estudos separadamente e de maneira mais aprofundada para delimitar e avaliar mais criteriosamente as competências, principalmente as técnicas; aplicar o questionário presencialmente para garantir uma amostra significativa.

Contudo, é ressaltada a importância do planejamento alinhado à etapa de mapeamento de competências e análise das mais relevantes à organização. É recomendado, em seguida, que seja feito o alinhamento dessas competências com todos os processos de Gestão de Pessoas, visto que são interligados. Essas competências devem ser avaliadas e alinhadas com a necessidade e a função de cada processo, como no caso de estudo sobre Treinamento.

## REFERÊNCIAS

- ABBAD, G.S. **Um Modelo Integrado de Avaliação do Impacto do Treinamento no Trabalho** – IMPACT. Tese de Doutorado, Universidade de Brasília, Brasília, 1999.
- ABBAD, G.S.; BORGES-ANDRADE, J. E. Aprendizagem humana em organizações de trabalho. In: ZANELLI, J.C.; BORGES-ANDRADE, J.E.; BASTOS, A.V.B. (Eds.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, p. 237-275, 2004.
- ABBAD, G.S.; GAMA, A.L.G; BORGES-ANDRADE. Treinamento: Análise do Relacionamento da Avaliação nos Níveis de Reação, Aprendizagem e Impacto no Trabalho. **RAC**, v. 4, n. 3, p. 25-45, set./dez. 2000.
- ACROSS – RECURSOS HUMANOS Programas de Trainees. **Análise Estrutural de Programas Existentes no Mercado** – Pesquisa Qualitativa realizada por Across Recursos Humanos. Parceria Novations Group Inc. 1999.
- ALBUQUERQUE, Conceição de Cássia Pereira. **A influência da Avaliação de Desempenho por Competências na Gestão Organizacional em uma Empresa de Fruticultura**. 2011.
- ANDRADE, A.R. O Curso de Administração, a Empresa Júnior e a Formação de Consultores de Organização. In: **VI Simpósio de excelência em gestão e tecnologia**, 2009, Rio de Janeiro.
- ANGRISANO, Alexandre; KYRMSE, Ronald Eduard. **Metodologia de gestão da capacitação modelada em desenvolvimento de competências**. In: Congresso Consad de Gestão Pública, 2, Brasília, 2009.
- BASTOS, J.L.D.; DUQUIA, R.P. Um dos delineamentos mais empregados em epidemiologia: estudo transversal. **Scientia Medica**, v. 17, n. 4, p. 229-232, 2007.
- BERNARDONI, A.L. **Mapeamento de competências: um estudo de caso na pró-reitoria de pesquisa e pós-graduação da Universidade Federal do Paraná**. Curitiba: 2010.

BIRDI, K. **The bigger picture**: identifying the factors influencing training effectiveness. Trabalho apresentado no seminário Working to Learn, Sheffield, UK: ESRC/University of Sheffield, 2000. Não publicado.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Avaliação integrada e somativa em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Orgs.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho**. Fundamentos para a Gestão de Pessoas. Porto Alegre: Artmed, 2006.

BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Avaliação somativa de sistemas instrucionais: integração de três propostas. **Tecnologia Educacional**, v. 11, n. 46, p. 29-39, 1982.  
BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia**, v. 7, número especial, p. 31-43, 2002.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Competências emergentes na indústria bancária: um estudo de caso. **Revista Comportamento Organizacional e Gestão**, Lisboa, v. 8, n. 2, p. 173-190, out. 2002.

BRUNO-FARIA, Maria de Fátima; BRANDÃO, Hugo Pena. Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do Distrito Federal. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 3, p. 35-56, jul./set. 2003.

CARBONE, Pedro Paulo; BRANDÃO, Hugo Pena; LEITE, João Batista Diniz. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2005.

CAVALCANTE, A.M.S. Treinamento como ferramenta estratégica para o crescimento organizacional, **Revista Foco**, v. 1, n. 1, jun. 2006.

CELLARD, André. A análise documental. **POUPART, J. et al. A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, Vozes, v. 295, p. 2010-2013, 2008.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. Cortez, 1991.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio; ABBAD, Gardenia da Silva. Construção e validação de uma escala de avaliação de impacto em profundidade de um treinamento a distância em uma organização do setor bancário brasileiro. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 16, n. 1, p. 91-119, abr. 2013.

COELHO JUNIOR, Francisco Antonio; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Uso do conceito de aprendizagem em estudos relacionados ao trabalho e organizações. **Paidéia**, v. 18, n. 40, p. 221-234, 2008.

CUNHA, Luísa Margarida Antunes da et al. **Modelos Rasch e Escalas de Likert e Thurstone na medição de atitudes**. 2007.

D'AMELIO, Márcia; GODOY, Arilda Schmidt. **Competências gerenciais: a trajetória de construção entre gerentes do setor de saneamento**. ENANPAD, XXXIII, 2009.

EYSENCK, M.W.; KEANE, M.T. **Cognitive psychology: A student's handbook**. East Sussex: Psychology Press, 2000.

FINK, Arlene. **The survey handbook**. Thousand Oaks, Sage, 1995.

FIELD, Andy. **Discovering statistics using SPSS**. Sage publications, 2009.

FLEURY, A.C.C. **Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências do Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, Maria Teresa Leme. Modelo de gestão de pessoas por competências. **Curso aberto em gestão por competências**, v. 1, 1999.

FORD, J. Kevin; KRAIGER, Kurt. The application of cognitive constructs and principles to the instructional systems model of training: Implications for needs assessment, design, and transfer. **International review of industrial and organizational psychology**, v. 10, p. 1-48, 1995.

FREITAS, H. et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da USP, RAUSP**, São Paulo, v. 35, n. 3, jul./set. 2000.

FREITAS, Isa Aparecida; BRANDÃO, Hugo Pena. Trilhas de aprendizagem como estratégia para o desenvolvimento de competências. In: ENANPAD, 29. **Anais**. Brasília: Anpad, 2005.

GODOI, Marília Gabriela; PEGORELLI, Heloisa; SILVA, Patrícia. **A Influência 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.

GIL, Antônio Carlos. **Projetos de pesquisa: como elaborar**. São Paulo, 1996.

GREEN, Paul C. **Desenvolvendo Competências Consistentes – Como Vincular Sistemas de recursos Humanos a Estratégias Organizacionais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

GUIMARÃES, Tomás de Aquino et al. Forecasting core competencies in an R&D environment. **R&D Management Review**, Manchester, UK, v. 31, n. 3, p. 249-255, 2001.

HAMBLIN, Anthony Crandell. **Avaliação e controle do treinamento**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

JÚNIOR, BRASIL. Movimento de empresas juniores. 2010. Disponível em: <<http://www.brasiljunior.org.br/mej.php> >

KIM, Daniel. The link individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, 1993.

KIRKPATRICK, D.L. Evaluation of training. In: CRAIG, R.L. (Org.) **Training and development handbook**. New York: McGraw-Hill, 1976.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

LEME, Rogério. **Avaliação de desempenho com foco em competência**. Qualitymark Editora Ltda, 2006.

LODI, João Bosco. **A entrevista: teoria e prática**. São Paulo: Pioneira, 1991.

MENESES, P. P. M.; ZERBINI, T.; ABBAD, G. **Manual de Treinamento Organizacional**. Porto Alegre: Artmed Bookman, 2010.

MALHOTRA, Naresch K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4.ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MOSCOVIA, Fela. Competência interpessoal no desenvolvimento de gerentes. **Revista de Administração de empresas**, v. 21, n. 2, p. 17-25, 1981.

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.

NADLER, L. Human Resource Development. In: NADLER, L.; NADLER, Z. **Handbook of human resource development**. John Wiley & Sons, 1984.

OLIVEIRA, Edson Marques. Empreendedorismo social e empresa júnior no Brasil: o emergir de novas estratégias para formação profissional. **Franca-SP: Ribeirão Gráfica e Editora**, 2003.

PANTOJA, Maria Júlia; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. Contribuições teóricas e metodológicas da abordagem multinível para o estudo da aprendizagem e sua transferência nas organizações. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 4, p. 115-138, 2004.

PEREIRA, Aline Lucena Costa; SILVA, A.B. da. As competências gerenciais nas instituições federais de educação superior. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, ed. especial, v. 9, p. 627-647, 2011.

PILATI, Ronaldo; ABBAD, Gardênia. Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 21, n. 1, p. 43-51, 2005.

RABAGLIO, Maria Odete. **Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. São Paulo: Educator, 2001.

RESENDE, Enio. O livro das competências. **Rio de Janeiro: Qualitymark**, 2000.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2004.

SALAS, E.; CANNON-BOWERS, J.A. The science of training: A decade of progress. **Annual Review of Psychology**, 52, p. 471-499, 2001.

SALLORENZO, Lúcia Henriques. **Avaliação de impacto de treinamento no trabalho: analisando e comparando modelos de predição**, 2000.

SANTOS, Armando Cuesta. O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 36, n. 2, 2001.

SCRIVEN, M. The Methodology of Evaluation. In: TYLER, R.; GAGNE, R.; SCRIVEN, M. **Perspectives of Curriculum Evaluation**. Washington, D.C: American Educational Research Association, 1967.

SILVA, A.B.D.; COSTA, V.P.; DIAS, S.O.M. Determinantes do processo de aprendizagem no Programa Trainee da Empresa Júnior de Administração (EJA) da Universidade Federal da Paraíba (UFPB). In: **XXXVIII EnANPAD – Encontro Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**. Rio de Janeiro-RJ: ANPAD, 2014.

SILVA, M.L. et al. **Programa de capacitação e desenvolvimento de trainees**. Universidade Corporativa do Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Ed. 2008.

SOARES, Andrea Vieira; ANDRADE, George Albin Rodrigues de. **Gestão por Competências: uma questão de sobrevivência em um ambiente empresarial incerto**. Rio de Janeiro: Dom Bosco, 2005.

SOUZA, GC de. 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.

TECCHIO, Edivandro L. et al. Competências fundamentais ao tutor de ensino a distância. **Colabor@-A Revista Digital da CVA-RICESU**, v. 6, n. 21, 2010.

**Universidade de Brasília.** Disponível em: <<http://www.brasiljunior.org.br/mej.php> >  
Acesso em: 12 nov. 2015a.

VARGAS, M.R.M.; ABBAD, G. Bases Conceituais em treinamento, desenvolvimento e educação – TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G. DA S.; MOURÃO, L. **Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: Fundamentos para a Gestão de Pessoas.** Porto Alegre: Artmed, 2006. p. 137-158.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Editora Atlas, 2007.

VILLARES, R.M.; NAKANO, D.N. 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. 65-76, jul./dez. 1999.

WARDMAN, Kellie T. **Criando Organizações que aprendem.** São Paulo: Futura, 1996.

WOOD JR, Thomaz; PEREIRA FILHO, João Lins; PICARELLI FILHO, Vicente. **Remuneração e carreira por habilidades e por competências: preparando a organização para a era das empresas de conhecimento intensivo.** Atlas, 2004.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Roteiro de Entrevista para Análise de Competências

Análise de conteúdo para avaliação da adequação de itens para a avaliação de competências requisitadas de egressos em Programas Trainees de Empresas Juniores em relação a seus construtos

Este instrumento visa categorizar os itens em competências técnicas ou comportamentais. Os itens estão embaralhados e o avaliador em questão deverá categorizá-los e em dos conceitos expostos abaixo.

#### Definições

**Competência Comportamental:** Habilidade para adotar comportamento apropriado, observável em situações relacionadas ao trabalho, em seu posicionamentos diante das atividades e na interação com outros (D'AMELIO e GODOY, 2009).

**Competência Técnica:** Competências específicas para uma operação, ocupação ou tarefa (FLEURY, 1999).

Em relação aos itens a seguir, em sua opinião, podem ser considerados que tipo de competência? Se tiver alguma observação em relação ao item respectivo, adicione ao lado do item no espaço para observações. Se não considerá-lo apropriado para nenhuma das categorias, justifique no campo de observações.

- (1) Comportamental
- (2) Técnica

Itens	Observações
( ) Respeitar o ritmo de trabalho dos outros componentes da equipe.	
( ) Informar continuamente a equipe sobre o andamento das atividades respectivas e as expectativas em relação ao trabalho.	
( ) Especificar as atividades que estão acontecendo no momento na empresa ou que vão acontecer.	
( ) Transmitir feedbacks de forma clara e objetiva.	
( ) Utilizar ferramentas de suporte que organizem as atividades e rotina.	
( ) Trazer novas ideias que beneficiem a empresa.	

<input type="checkbox"/> Prever possíveis argumentos da outra parte em uma discussão.	
<input type="checkbox"/> Listar o nome de outras empresas juniores e seus respectivos cursos da faculdade.	
<input type="checkbox"/> Priorizar opções para resolução de problemas de acordo com urgência e impacto do problema.	
<input type="checkbox"/> Comportar-se conforme os padrões exigidos pela empresa, em relação aos colegas de trabalho e agentes externos.	
<input type="checkbox"/> Explicar os serviços de portfólio da empresa e os objetivos de cada um.	
<input type="checkbox"/> Adequar as formas de comunicação ao perfil das pessoas correspondentes, situação ou demanda.	
<input type="checkbox"/> Elaborar planos de contingências quando não alcançados os resultados esperados inicialmente.	
<input type="checkbox"/> Saber como realizar um projeto tendo em vista sua rotina, etapas (dependendo da solução) e duração aproximada destas.	
<input type="checkbox"/> Ao aplicar Benchmarking, questionar outras empresas sobre assuntos que são gaps na própria empresa.	
<input type="checkbox"/> Identificar os motivos de os resultados de determinado trabalho não terem sido alcançados.	
<input type="checkbox"/> Utilizar o Google Drive e suas funcionalidades básicas.	
<input type="checkbox"/> Especificar possíveis soluções para resolução de problemas.	
<input type="checkbox"/> Compartilhar com os demais membros da equipe conhecimentos e experiências.	
<input type="checkbox"/> Identificar do objetivo do Benchmarking e seus benefícios para cada empresa.	
<input type="checkbox"/> Conciliar rotina pessoal com a rotina de trabalho.	
<input type="checkbox"/> Argumentar coerentemente em uma discussão, a partir de uma linha de raciocínio.	
<input type="checkbox"/> Utilizar os recursos básicos do	

Pacote Office, em Excel, Word e Power Point.	
<input type="checkbox"/> Reconhecer os feedbacks recebidos como oportunidade para o desenvolvimento pessoal/profissional.	
<input type="checkbox"/> Comparar os resultados dos planos originais de trabalho com aqueles decorrentes dos planos de contingência.	
<input type="checkbox"/> Aproveitar de maneira eficiente o tempo disponível.	
<input type="checkbox"/> Identificar os motivos de os resultados de determinado trabalho não terem sido alcançados.	
<input type="checkbox"/> Obedecer ao Regimento Interno e Normas e Condutas da empresa.	
<input type="checkbox"/> Persistir nas atividades mesmo diante de dificuldades.	
<input type="checkbox"/> Utilizar o e-mail como principal meio de comunicação.	
<input type="checkbox"/> Descrever o Regimento Interno e as Normas e Condutas cobradas pela empresa.	
<input type="checkbox"/> Descrever características do contexto de empresas juniores no âmbito nacional.	
<input type="checkbox"/> Ajudar os membros da equipe em possíveis dificuldades.	
<input type="checkbox"/> Sugerir na empresa práticas observadas do Benchmarking, que sejam aplicáveis na minha empresa.	
<input type="checkbox"/> Incentivar os membros a cumprirem as metas da equipe de trabalho.	
<input type="checkbox"/> Propor ideias ou acordos a partir de interesses nem sempre convergentes.	
<input type="checkbox"/> Se antecipar a situações que possam surgir, não esperando que algo necessariamente lhe seja cobrado ou demandado.	
<input type="checkbox"/> Lidar com imprevistos ou problemas de trabalho com segurança.	
<input type="checkbox"/> Propor melhorias técnicas e de aplicação prática nas soluções da área respectiva.	
<input type="checkbox"/> Empenhar-se para entregar um produto final de qualidade para os	

clientes da empresa.	
<input type="checkbox"/> Realizar tarefas que estejam além das obrigações.	
<input type="checkbox"/> Utilizar o Google Agenda como ferramenta de organização e planejamento.	
<input type="checkbox"/> Transmitir a mensagem de forma clara e objetiva e certificar-se de que foi compreendida pela outra parte.	
<input type="checkbox"/> Conciliar rotina pessoal com a rotina de trabalho.	
<input type="checkbox"/> Planejar o trabalho de forma a cumprir com datas/prazos estabelecidos pela empresa.	
<input type="checkbox"/> Despende esforços em uma ou mais atividades.	
<input type="checkbox"/> Capacidade de discriminar o papel da própria empresa junior dentro do MEJ.	
<input type="checkbox"/> Contribuir com opiniões acerca de outras áreas, seus processos e soluções.	
<input type="checkbox"/> Utilizar o Dropbox e suas funcionalidades básicas.	
<input type="checkbox"/> Apresentar possíveis planos de ação aplicáveis ao feedback passado.	
<input type="checkbox"/> Compreender o funcionamento das áreas da empresa e seus processos de forma geral	
<input type="checkbox"/> Reconhecer as oportunidades adequadas para emitir feedbacks.	
<input type="checkbox"/> Identificar-se com a empresa e seus valores.	
<input type="checkbox"/> Ter domínio técnico/teórico relacionado à respectiva área e às soluções desta.	
<input type="checkbox"/> Respeitar opiniões divergentes no ambiente de trabalho.	
<input type="checkbox"/> Realizar as atividades de forma que contribuam com os objetivos da empresa.	
<input type="checkbox"/> Cumprir as atividades de acordo com datas/prazos estipulados nos planos de trabalho.	
<input type="checkbox"/> Antever demandas de trabalho e possíveis imprevistos.	
<input type="checkbox"/> Emitir feedbacks assertivos para os demais membros da equipe.	

<input type="checkbox"/> Executar um diagnóstico de um projeto.	
<input type="checkbox"/> Ao aplicar Benchmarking, contribuir com informações uteis para outras empresas.	
<input type="checkbox"/> Determinar atividades e prazos de acordo com as capacidade e função de cada componente da equipe.	
<input type="checkbox"/> Declarar as diretrizes estratégicas (Missão, Visão e Valores) da empresa.	
<input type="checkbox"/> Cumprir suas responsabilidades nos prazos estabelecidos pela empresa. Ex: reuniões, respostas de e-mails e demais entregas	
<input type="checkbox"/> Questionar o escopo inicial do projeto, suas etapas e o objetivo de cada, durante a execução deste.	
<input type="checkbox"/> Priorizar atividades de forma coerente, quando necessário.	
<input type="checkbox"/> Capacidade de descrever o propósito da Concentro.	
<input type="checkbox"/> Organizar atividades de acordo com a capacidade produtiva.	
<input type="checkbox"/> Conseguir discriminar as áreas que compõem a estrutura da empresa e a função de cada uma.	
<input type="checkbox"/> Especificar as partes envolvidas em um projeto e a função de cada uma. Ex: papel do cliente.	

## **Apêndice B – Questionário aplicado nos Trainees (pré-treinamento)**

### **Avaliação de Impacto de Aquisição de Competências em Programas Trainees**

Meu nome é Andréia Miguens Ribeiro, sou aluna de Administração e estou avaliando o Programa Trainee em questão. O questionário a seguir tem como objetivo identificar suas lacunas de competências comportamentais e técnicas, visando avaliar o impacto do Programa Trainee na aquisição/desenvolvimento das competências. Estas serão avaliadas em uma escala com cinco conceitos de julgamento (Discordo totalmente, Discordo um pouco, Não concordo nem discordo, Concordo um pouco, Concordo totalmente). As respostas permanecerão anônimas e esta avaliação dará insumos ao treinamento da empresa para futuras melhorias.

Leia atentamente aos itens e marque sua auto-avaliação ao quanto acredita que possui cada competência na escala apresentada abaixo. Por favor, não deixe questões em branco. Sua participação é de suma importância.

Discordo totalmente	Discordo um pouco	Não concordo, nem discordo	Concordo um pouco	Concordo totalmente
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Curso de Graduação**

- Administração
- Ciência da Computação
- Engenharia Civil
- Publicidade
- Economia
- Nutrição
- Ciência Política
- Psicologia

**Período de realização do Programa Trainee**

- 1/2015
- 2/2015

**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

**Trago 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 na UnB.**

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

**Obrigada pela sua colaboração!**