



Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Avaliação de Necessidades de Treinamento de Empresários Juniores Brasileiros

Mestrado

Elziane Bouzada Dias Campos

Brasília, DF

Fevereiro 2012

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Avaliação de Necessidades de Treinamento de Empresários Juniores Brasileiros

Mestrado

Elziane Bouzada Dias Campos

Dissertação financiada pela Coordenação
de aperfeiçoamento de pessoal de nível
superior (CAPES)

Brasília, DF

Fevereiro 2012

Universidade de Brasília

Instituto de Psicologia

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações

Avaliação de Necessidades de Treinamento de Empresários Juniores Brasileiros

Mestrado

Elziane Bouzada Dias Campos

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações, como requisito parcial à obtenção do grau de mestre.

Orientadora: Gardênia da Silva Abbad

Brasília, DF

Fevereiro 2012

Avaliação de Necessidades de Treinamento de Empresários Juniores Brasileiros

Dissertação defendida diante da banca examinadora constituída por:

Prof^a. Gardênia da Silva Abbad (Presidente)

Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações - UnB

Prof. Jáder dos Reis Sampaio (Membro Titular)
Programa de Pós-Graduação em Psicologia - UFMG

Prof. Luís Afonso Bermudez (Membro Titular)
Programa de Pós-Graduação em Engenharia Elétrica da Faculdade de Tecnologia - UnB

Prof. Jacob Arie Laros (Membro Suplente)
Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações - UnB

A toda a minha família que terá em sua futura primeira mestra a representação da superação de gerações e a crença de um futuro melhor e de um país mais próspero e justo.

AGRADECIMENTOS

Obrigada Dessa, Camilinha, Camila A., Cla, João, Karinne e Nat! Vocês foram a melhor recompensa que poderia esperar nessa trajetória!

Obrigada MEJ, em especial BJ, Concentro e Práxis Consultoria Júnior pelo apoio direto e contribuições que tornaram essa pesquisa possível. Esse trabalho é de vocês e, sinceramente, espero que seja útil!

Agradeço a professora Gardênia pela orientação e aconselhamentos para que pudesse dar passos mais seguros onde ainda não podia ver e por valorizar o trabalho de nossa equipe.

Muito obrigada Grupo Impacto!

Dani, Ana, Flávio, Patrícia, Ricardo, Ailton, Rodrigo, Liliane, Vanessa, Rafael, Tatiana, Kayan, Marcela e Mariana, meus sinceros agradecimentos.

Obrigada professores: professor Jáder, meu primeiro grande mestre, professor Bermudez e professor Laros pela disponibilidade, e professores Jairo, Fábio e Kátia por estarem presentes ao longo de toda a pesquisa.

Liginha, minha grande companheira de trabalho, Carol, Karine Flor, Isa, Vanessa, Akira, Rafael e Priscila: com certeza vocês tornaram meu caminho mais leve.

Obrigada, PSTO, em especial ao professor Cláudio, Soninha, Thaísa, Marcus, Rozane e Kelly.

Agradeço ao Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico de Brasília, CAPES, CNPq, Universidade de Brasília, PSTO, Universidade Federal de Minas Gerais e a todos da RH Consultoria Júnior.

Obrigada amigos! Myllene, Ju, Camila, Mari, Adriana e respectivos, muito obrigada!

Obrigada tios e primos!

Pai, Mãe, Bi, Rê, Rafinha, Vós e Vós: amo até no infinito! Tudo é para vocês e por vocês! Sem vocês nada seria...

Markito, meu tesouro, minha vida!

Sumário

Lista de Figuras	8
Lista de Tabelas	9
Lista de Siglas	10
Resumo	11
Abstract	12
Apresentação	13
CAPÍTULO I - Referenciais Teóricos	19
1.1 <i>Treinamento, Desenvolvimento e Educação</i>	19
1.2 <i>Avaliação de Necessidades de Treinamento</i>	28
1.3 <i>Competências</i>	34
CAPÍTULO II - Revisão de Literatura	44
2.1 <i>Evolução da área.....</i>	44
2.2 <i>Estudos Empíricos Nacionais.....</i>	75
CAPÍTULO III - Método.....	87
3.1 <i>O Contexto de Pesquisa</i>	90
3.2 <i>Estudo I – Descrição das Competências de Empresários Juniores brasileiros</i> 98	
3.2.1 <i>Análise bibliográfica e documental.....</i>	98
3.2.2 <i>Entrevistas coletivas com empresários juniores</i>	100
3.3 <i>Estudo II – Análise do Contexto das EJs brasileiras</i>	106
3.4 <i>Estudo III – Avaliação de Necessidades de Treinamento de Empresários Juniores Brasileiros.....</i>	109
3.4.1 <i>Validação por juízes</i>	109
3.4.2 <i>Concepção do Questionário</i>	116
3.4.3 <i>Validação Semântica</i>	120
3.4.4 <i>Aplicação do Questionário</i>	121
CAPÍTULO IV - Resultados.....	126
4.1 <i>Mapa de Competências</i>	126
4.2 <i>Descrição do Contexto das EJs.....</i>	137
4.3 <i>Avaliação de Necessidades de Treinamento</i>	156
CAPÍTULO V - Discussão e Considerações Finais	174
Referências Bibliográficas	187
Anexos.....	198

Lista de Figuras

Figura 1. Sistema de treinamento e seus componentes em Borges-Andrade (2006).....	22
Figura 2. Componentes de um objetivo instrucional em Abbad, Zerbini, Carvalho, e Meneses (2006).....	24
Figura 3. Condições necessárias ao desempenho competente em Abbad e Borges-Andrade (2004).....	26
Figura 4. Representação esquemática da ANT em Abbad, Freitas e Pilati (2006).....	32
Figura 5. Identificação do <i>gap</i> de competências em Ienaga (1998, conforme citado por Brandão & Guimarães, 2001).....	35
Figura 6. Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização em Fleury e Fleury (2001, adaptado por Freitas & Brandão, 2006).....	36
Figura 7. Modelo OTP. Adaptado de Meneses, Zerbini, e Abbad (2010).....	45
Figura 8. Análise de Desempenho Individual proposto por Mager e Pipe (1979).....	46
Figura 9. Modelo de ANT - Perspectiva de Níveis.....	49
Figura 10. Modelo Teórico de ligação entre treinamento e resultados organizacionais em Taylor, O’Driscoll e Binning (1998).....	53
Figura 11. Modelo Teórico de ANT segundo Chiu, Thompson, Mak, e Lo (1999).....	57
Figura 12. Esquema Multinível de Transferência de Treinamento ilustrado por Abbad, Pilati e Pantoja (2003).....	59
Figura 13. Modelo Teórico de ANT proposto por Abbad e Mourão (manuscrito não publicado).....	66
Figura 14. Modelo Teórico de ANT proposto por Ferreira (2009).....	68
Figura 15. Modelo de ANT proposto por Iqbal e Khan (2011).....	72
Figura 16. Descrição dos Estudos da Pesquisa.....	88

Lista de Tabelas

Tabela 1. Compilado dos objetivos e etapas dos níveis de análise da ANT (adaptados de Meneses, Zerbini & Abbad, 2010)	30
Tabela 2. Competências recorrentes na literatura (Echeveste, 1999; Sant’Anna, 2002; Del Prette e Del Prette, 2003; Oderich, 2005; Souza, 2005; Lautenschiager, 2009).....	39
Tabela 3. Sumário dos principais componentes do Modelo de Ostroff e Ford (1989). Adaptado de Ribeiro (2010)	50
Tabela 4. ANT focada em diferentes tipos de treinamento (Abbad e Mourão, manuscrito não publicado).....	54
Tabela 5. Descrição de estudos nacionais.....	77
Tabela 6. Descrição dos integrantes dos alunos de graduação da pesquisa	89
Tabela 7. Conceituação das instâncias do MEJ e sua caracterização (Feldhaus, 2009)	93
Tabela 8. Caracterização dos participantes das Entrevistas Coletivas	101
Tabela 9. Caracterização dos empresários juniores que avaliaram o mapa de competências	106
Tabela 10. Itens da Escala de Percepção de Suporte oferecido às EJ	118
Tabela 11. Participantes da validação semântica.....	120
Tabela 12. Descrição da amostra	122
Tabela 13. Categorias de Conteúdo do Mapa de Competências - Versão 1	126
Tabela 14. Categorias de Conteúdo do Mapa de Competências - Versão 2	128
Tabela 15. Categorias de Conteúdo do Mapa de Competências - Versão 3	130
Tabela 16. Competências desenvolvidas ao participar de uma EJ, relatadas no Estudo II	133
Tabela 17. Categorias de Conteúdo do Mapa de Competências - Versão 4, Reduzida para ANT.....	137
Tabela 18. O que é oportunizado a quem participa de uma EJ	138
Tabela 19. Limitações das EJs	141
Tabela 20. Oportunidades que as EJs podem aproveitar.....	144
Tabela 21. Desafios e Mudanças em curso relatados por empresários juniores	147
Tabela 22. Desafios e Mudanças em curso relatados por ex-empresários juniores, professores orientadores e profissionais ligados ao seu fomento do MEJ	150
Tabela 23. Medidas Descritivas de Importância das competências de empresários juniores brasileiros	158
Tabela 24. Medidas Descritivas de Domínio das competências de empresários juniores brasileiros	162
Tabela 25. Necessidades de Treinamento em ordem decrescente de prioridade	168
Tabela 26. Medidas Descritivas de Percepção de Suporte oferecido às EJs.....	172

Lista de Siglas

ANT – Avaliação de Necessidades de Treinamento

BJ – Brasil Júnior

CDT – Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília

CHA – Conhecimentos, Habilidades e Atitudes

CNEJ – Conceito Nacional de Empresas Juniores

CVC – Coeficiente de Validade de Conteúdo

EA – Estratégia de Aprendizagem

EC – Entrevista Coletiva

EJ – Empresa Júnior

IES – Instituição de Ensino Superior

IPG – Índice de Prioridade Geral

JADE - *European Confederation of Junior Enterprise*

LNT – Levantamento de Necessidades de Treinamento

MEJ – Movimento Empresa Júnior

REUNI - Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

SPSS - *Statistical Package for the Social Science*

TD&E – Treinamento, Desenvolvimento e Educação

UNB – Universidade de Brasília

Resumo

A análise da produção científica aponta para a necessidade de se realizarem pesquisas empíricas embasadas nas proposições e modelos teóricos de Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT), a partir da constatação de que as práticas de ANT ocorrem de maneira pouco sistemática em organizações. Ainda não há relatos de descrição de competências ou identificação de necessidades de treinamento no contexto de Empresas Juniores (EJs), organizações que objetivam contribuir para a formação profissional de seus integrantes. O objetivo geral desta pesquisa foi avaliar necessidades de treinamento de empresários juniores brasileiros, viabilizado por meio de cinco objetivos específicos: (1) identificar competências genéricas de empresários juniores; (2) analisar o contexto das EJs; (3) identificar o que é oportunizado a quem participa de uma EJ; (4) mensurar as necessidades de treinamento de empresários juniores brasileiros e (5) avaliar sua percepção quanto ao suporte oferecido às EJs. Foram realizadas análises documental e bibliográfica; entrevistas coletivas com 34 empresários juniores e 22 entrevistas individuais (com ex-empresários juniores, docentes e profissionais ligados ao fomento de EJs), seguidas de análise de conteúdo. Foi possível mapear 155 conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao trabalho dos empresários juniores. Uma versão reduzida dessas competências foi avaliada em escalas de domínio e importância por uma amostra de 121 empresários juniores, que ainda avaliou o suporte oferecido às EJs por meio de um questionário *online*. Foram calculadas estatísticas descritivas e o Índice de Prioridade Geral das necessidades. As necessidades de treinamento prioritárias identificadas referem-se a capacidades de analisar cenários e de garantir a efetividade das ações da EJ. Os achados referentes ao que é oportunizado a quem participa de uma EJ validam a capacidade formadora dessas organizações. As limitações das EJs brasileiras referem-se a peculiaridades dessas organizações e ao perfil de seus integrantes. As oportunidades identificam alternativas para o crescimento das EJs. Os desafios e mudanças identificam fatores contextuais capazes de gerar necessidades de treinamento e de restringir a manifestação de competências, convergindo para as avaliações de percepção de suporte oferecido às EJs. Este estudo fornece subsídios para aprimorar o processo de ANT e desenvolver competências de empresários juniores, considerando a influência de seu contexto.

Palavras Chave: Empresas Juniores, Competências, Avaliação de Necessidades de Treinamento.

Abstract

The scientific literature analysis shows the need of empirical research based on the propositions and theoretical models of Training Needs Assessment (ANT). ANT practices are not taking place on organizations systematically. There are no reports describing competences or identifying training needs in the context of Junior Enterprises (EJs), organizations that aim to contribute to the training of its members. The main objective of this research was to evaluate training needs of junior Brazilian entrepreneurs, enabled through five specific objectives: (1) identify generical competences of junior entrepreneurs, (2) analyze the context of EJs, (3) identify opportunities of those who participate in a EJ; (4) measure the entrepreneurs training needs and (5) evaluate their perception of the support offered to EJs. Documental and literature analysis, collective interviews with 34 junior entrepreneurs and 22 individual interviews (with former junior entrepreneurs, professors and professionals linked to the promotion of EJs) were conducted, followed by content analysis. It was possible to map 155 knowledge, skills and attitudes required for the work of entrepreneurs. A reduced version of these competences was assessed through scales of importance and domain, by a sample of 121 junior entrepreneurs. They also evaluated the support offered to EJs through an online questionnaire. Descriptive statistics and the Priority General Index were calculated. The identified training needs relate to the capability to analyze sceneries and to ensure the effectiveness of the EJs actions. The findings relating to the opportunities of those who participate in a EJ validate the formative ability of these organizations. The limitations of Brazilian EJs refer to these organizations peculiarities and to the its members profile. The opportunities identify alternatives for EJs growth. The challenges and changes identify contextual factors that can generate training needs and restrict the expression of competences, what converges to the assessment of perceived support. This results supports the improvement of the ANT process and the skills development of junior entrepreneurs, considering the influence of their context.

Keywords: Junior Enterprises, Competences, Training Needs Assessment

Apresentação

Esta pesquisa teve o objetivo geral de Avaliar Necessidades de Treinamento de Empresários Juniores Brasileiros. Sua natureza é empírica e possui caráter exploratório.

Empresários Juniores são alunos de graduação de Instituições de Ensino Superior (IES) que são integrantes de Empresas Juniores (EJs). Constituída e gerenciada exclusivamente por esses alunos, uma EJ é uma associação civil, sem fins econômicos, que presta serviços e desenvolve projetos para empresas, entidades e sociedade em geral (Brasil Júnior [BJ], 2011).

Atualmente existem EJs brasileiras das mais variadas áreas de atuação (administração, psicologia, educação física, nutrição, engenharia, ciências sociais, geologia, etc.). Por serem constituídas apenas por estudantes vinculados a uma IES, a prestação de serviços e projetos ocorre sob a orientação de professores e profissionais especializados, embora possuam uma gestão autônoma em relação à IES, centro acadêmico ou qualquer outra entidade acadêmica (BJ, 2011).

Além da atuação em projetos de consultoria, as EJs também atuam em outras frentes de integração dos estudantes com o mercado de trabalho e sociedade por meio da realização de projetos de pesquisa, promoção de palestras, seminários, encontros locais, regionais e nacionais dos próprios empresários juniores, elaboração de revistas acadêmicas e desenvolvimento de projetos sociais e ambientais (Oliveira, 2003).

Os objetivos de uma EJ incluem a promoção do desenvolvimento técnico e acadêmico de seus membros, o desenvolvimento econômico e social da comunidade, o fomento do empreendedorismo, a promoção do contato dos alunos com o mercado de trabalho e o seu desenvolvimento pessoal e profissional (BJ, 2008). Os objetivos de uma EJ excluem a captação de recursos financeiros para seus integrantes ou para a IES, por meio da realização dos seus projetos ou outras atividades, a realização de aplicações

financeiras com fins de acumulação de capital e a elevação do conceito do curso e da IES diante do MEC e da sociedade (BJ, 2011).

O Relatório Nacional Censo e Identidade (BJ, 2010) das EJs brasileiras estimou a existência de aproximadamente 1.120 EJs localizadas no país, principalmente nos estados de São Paulo e Minas Gerais, contando com a participação de aproximadamente 27.800 empresários juniores. Em 2009, essas empresas faturaram até R\$50.000,00 cada uma, e o faturamento brasileiro nesse período foi de aproximadamente R\$8.540.000,00.

O Movimento Empresa Júnior (MEJ) vem se expandindo. Atualmente, estima-se a realização de mais de 2.500 projetos por ano. Esse aumento também é percebido internamente dentro das EJs com a ampliação e diversificação dos serviços e atividades prestadas, como descrevem Peres, Carvalho, e Hashimoto (2004).

Em suma, as EJs são espaços de formação profissional para alunos de todo o país, promovendo impactos sociais e econômicos: *sociais*, ao integrar aluno e mercado de trabalho e ao fomentar o empreendedorismo; *econômicos*, pois seus integrantes atuam diretamente no mercado e atendem a demandas de nichos econômicos menos favorecidos por serviços de consultoria especializada a preços acessíveis.

Embora reconhecido o papel das EJs de contribuir para a formação profissional dos seus integrantes, alguns aspectos enfraquecem essa capacidade: não se têm descritas as competências dos empresários juniores, necessárias para realizar suas atribuições e para superar os desafios de seu contexto; não há medidas do nível de domínio dos empresários juniores quanto a essas competências e não se têm descritos os fatores contextuais que podem restringi-las ou facilitá-las em sua expressão. Diante desses aspectos, torna-se um desafio a elaboração de ações educacionais que promovam o desenvolvimento profissional dos empresários juniores, como é objetivo das EJs.

Esta pesquisa pretende contribuir na superação desses desafios por meio da realização de uma Avaliação de Necessidades de Treinamento (ANT) de empresários juniores brasileiros. Uma ANT é um processo que conjuga investigação e análise para a produção de insumos que embasem o desenvolvimento de competências no trabalho. O objetivo de uma ANT é identificar necessidades de treinamento expressas por lacunas de competências que impedem a caracterização de um desempenho no trabalho como excelente (Abbad, Freitas & Pilati, 2006).

Competências são mobilizadas pelos indivíduos para alcançar determinado propósito no trabalho e constituem-se em combinações de conhecimentos, habilidades e atitudes (Abbad & Borges-Andrade, 2004). *Conhecimentos* são definidos como um corpo organizado de informações de natureza técnica ou administrativa. *Habilidades* referem-se à capacidade de desempenhar operações de trabalho com facilidade e precisão, incluindo comportamentos motores ou verbais; *atitudes* são predisposições ou sentimentos favoráveis ou desfavoráveis em relação a um objeto, pessoa, fato, ou sobre a organização (Magalhães & Borges-Andrade, 2001).

Nas organizações, espera-se que os indivíduos tenham desenvolvidas as competências necessárias para realizar suas atribuições de forma eficaz. Fala-se em necessidades de treinamento quando há discrepâncias entre “o que é” e “o que deveria ser”, ou entre o nível atual de competências manifestas pelo indivíduo no seu desempenho e o nível que a organização espera deles (Borges-Andrade & Lima, 1983).

Junto à descrição das necessidades de treinamento, do que treinar, a ANT identifica onde, quando e quem treinar. Desta maneira, a ANT é responsável por fornecer subsídios para as demais etapas do treinamento e facilitar o alcance dos objetivos organizacionais. Apesar deste papel estratégico, a ANT tem sido

recorrentemente negligenciada e é pouco sistemática em ambientes organizacionais (Abbad, 2009).

A análise da literatura sobre ANT revela que a evolução da área caminhou a passos lentos com maior impulso nos últimos anos, mas sua produção ainda é restrita e carece de estudos empíricos. Há predomínio de pesquisas nos níveis do indivíduo e das tarefas, e em menor número, estudos nos níveis de grupos, equipes e organização, e que considerem o dinamismo e os novos arranjos das organizações modernas (Abbad & Mourão, manuscrito não publicado).

Os modelos teóricos que avançam na compreensão da ANT indicam: (1) a necessidade de se analisar fatores contextuais internos e externos à organização que influenciam o desempenho; (2) considerar uma visão prospectiva voltada para demandas emergentes, que gerarão necessidades de aprendizagem de novas competências; (3) tem proposto a ampliação da esfera individual na determinação de necessidades de treinamento por meio da análise de necessidades da organização, de processos, de tarefas e dos grupos (Abbad, 2009).

Considerando essas indicações, a presente pesquisa se propõe a contribuir para a evolução da área, avançando na compreensão da ANT como processo diagnóstico e prognóstico, e na identificação de fatores contextuais relevantes para o desenvolvimento de competências, por meio de um estudo empírico com EJs brasileiras, contexto raramente estudado.

Para tanto, com base no objetivo geral de Avaliar Necessidades de Treinamento de Empresários Juniores Brasileiros, são formulados os seguintes objetivos específicos:

- (1) Descrever as competências genéricas dos empresários juniores brasileiros;
- (2) Analisar o contexto das EJs brasileiras, identificando suas limitações e oportunidades e seus desafios e mudanças em curso;

- (3) Identificar o que é oportunizado a quem participa de uma EJ;
- (4) Validar e aplicar um instrumento de ANT em uma amostra de empresários juniores brasileiros;
- (5) Avaliar a percepção desses empresários quanto ao suporte oferecido às EJs.

Opta-se pela descrição de competências genéricas, concebidas como aquelas que qualquer empresário júnior deve mobilizar para que seu desempenho seja excelente. Não se pretende, portanto, descrever competências que sejam específicas conforme a área de atuação de cada EJ.

O modelo teórico de ANT que subsidia esta pesquisa é o de Abbad e Mourão (manuscrito não publicado) e a ANT é operacionalizada com base no método de Borges-Andrade e Lima (1983), denominado de análise do papel ocupacional. Utiliza-se das prescrições da psicologia instrucional e da abordagem tradicional de Mager (1977) para objetivos instrucionais.

As necessidades de treinamento são descritas, nesta pesquisa, como objetivos instrucionais. Tais objetivos descrevem os comportamentos esperados dos aprendizes ao final da realização de uma ação educacional e são utilizados para fundamentar o planejamento, a execução e a avaliação de determinada ação educacional. Propõe-se, portanto, um avanço metodológico pela integração de todos os subsistemas de treinamento.

A descrição de necessidades de treinamento como objetivos instrucionais é realizada com o auxílio de sistemas de classificação de resultados de aprendizagem e possuem três componentes descritores: o desempenho, a condição em que esse desempenho ocorre e o critério que qualifica o desempenho como excelente.

Utiliza-se de técnicas de coleta de dados qualitativos (análise documental, entrevistas coletivas e individuais) e quantitativos (questionários com itens associados a

escalas). Os dados qualitativos são analisados por meio de variações de técnicas de análise de conteúdo, enquanto os dados quantitativos são tratados com o auxílio do *software Statistical Package for the Social Science (SPSS)* com a realização de análises descritivas e o cálculo do Índice de Prioridade Geral (IPG) das necessidades.

Propõem-se três estudos para o alcance dos cinco objetivos específicos da pesquisa. Esses estudos são complementares e convergem para o alcance do objetivo geral.

O texto que se segue está organizado em cinco capítulos. O primeiro capítulo apresenta os referenciais teóricos desta pesquisa. O segundo capítulo apresenta a revisão de literatura especializada em Avaliação de Necessidades de Treinamento. O terceiro capítulo apresenta o método, descrevendo o contexto de pesquisa e especificando cada um dos três estudos realizados (seus participantes, instrumentos utilizados e procedimentos de coleta e análise de dados). O quarto capítulo apresenta os resultados encontrados em cada um dos estudos, conforme os objetivos específicos da pesquisa. O quinto capítulo apresenta a discussão desses resultados, ressaltando suas limitações e contribuições, além de uma proposta de agenda de pesquisa futura.

CAPÍTULO 1

Referenciais Teóricos

Este capítulo tem o objetivo de apresentar os principais conceitos adotados nesta pesquisa, de modo a facilitar a compreensão de seus objetivos, método, resultados e das principais contribuições para a evolução da área.

Inicialmente, serão analisados os conceitos de Treinamento, Desenvolvimento e Educação (TD&E), indicando a importância dos eventos instrucionais no processo de aquisição de competências no trabalho. Em seguida, o conceito de ANT será explanado e, por último, o conceito de competências será exposto, enfatizando sua função na gestão de pessoas e sua vinculação com as ações educacionais em ambiente organizacionais.

1.1 Treinamento, Desenvolvimento e Educação

A aprendizagem humana é um processo psicológico que promove alterações duradouras de comportamentos associados à passagem do tempo e decorrentes da interação do indivíduo com o ambiente (Abbad & Borges-Andrade, 2004). Segundo Kolb (1984), as pessoas apreendem e transformam suas experiências e aprendizagens de maneiras diferentes e singulares.

Para Freitas e Brandão (2006), a aprendizagem nas organizações representa o processo ou o meio pelo qual se adquire a competência, enquanto a competência representa a manifestação do que o indivíduo aprendeu por meio de seu desempenho.

Nas organizações, as pessoas podem aprender e desenvolver competências de maneira natural ou induzida no ambiente de trabalho. Para Drejer (2000), a maior parte da aprendizagem individual é natural e ocorre como um subproduto de outras atividades e atendendo a preferências pessoais, enquanto a aprendizagem induzida, formal, ocorre em menor intensidade.

A aprendizagem induzida é realizada de maneira intencional por parte da organização, com a estruturação de eventos instrucionais de modo a facilitar a aquisição, retenção e transferência de conhecimentos, habilidades e atitudes no contexto de trabalho (Abbad & Borges-Andrade, 2004).

Este tipo de aprendizagem é fomentado pelas organizações, mais recorrentemente, por meio da realização de treinamentos e, em menor escala, por meio de ações de desenvolvimento e educação.

Para Pilati e Abbad (2005) treinamentos são ações tecnológicas controladas pela organização, compostas de partes coordenadas entre si, inseridas no contexto organizacional, calcadas em conhecimentos advindos de diversas áreas, com a finalidade de (1) promover a melhoria de desempenho, (2) capacitar o profissional para o uso de novas tecnologias e (3) prepará-lo para novas funções.

Os processos de treinamento, desenvolvimento e educação (TD&E) são realizados para induzir a aprendizagem de competências, e por meio desta levar ao aumento da competitividade das organizações e ao alcance de sua estratégia. Esses processos utilizam da tecnologia instrucional na promoção do desenvolvimento de competências aplicadas ao ambiente de trabalho. Por sua vez, a tecnologia instrucional é um conjunto de atividades interdependentes que permitem que as necessidades de desempenho individual e organizacional sejam identificadas, transformadas em planos executivos, e entregues a determinados grupos profissionais (Abbad & Borges-Andrade, 2004).

Ao viabilizar o aprimoramento do desempenho humano, as ações de TD&E cumprem função estratégica dentro das organizações e seu objetivo final passa a ser o de contribuir para a promoção da efetividade organizacional no cumprimento de suas

estratégias (Meneses, Zerbini, & Abbad, 2010). Esse objetivo se efetiva quando os treinamentos realizados são alinhados aos resultados esperados pela organização.

Segundo Salas e Cannon-Bowers (2001) e Aguinis e Kraiger (2009), em publicações sobre os progressos teóricos e metodológicos da área de TD&E, as ações de TD&E têm adquirido importância nos ambientes organizacionais. Os autores relatam estimativas de um acréscimo de investimentos das organizações em treinamentos, totalizando algo em torno de 126 a 200 bilhões de dólares anualmente nos Estados Unidos.

Mediante estes resultados de pesquisas, Salas e Cannon-Bowers (2001) e Aguinis e Kraiger (2009) concluem sobre os benefícios do treinamento não só para indivíduos, equipes e organizações, mas também para a sociedade em geral, podendo contribuir para o crescimento econômico dos países.

No Brasil, os impactos das ações de TD&E poderiam repercutir ainda mais profundamente na economia já que, para se desenvolver e disputar mercado com outros países, o Brasil precisa investir na qualificação de sua mão-de-obra, que necessita de capacitação e escolarização (Borges-Andrade & Abbad O-C, 1996).

Em 2006, o investimento anual médio por funcionário em ações educacionais em ambientes organizacionais foi de R\$ 1.342,00, valor maior ao encontrado em anos anteriores e 5,5% superior ao do ano de 2005, indicando para um contínuo aumento na valorização dada a este tipo de ação pelas empresas brasileiras (Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento [ABTD], 2006/2007).

De acordo com Borges-Andrade (2006), as ações de TD&E são consideradas sistemas instrucionais compostos por três subsistemas interdependentes, que se retroalimentam e interagem com o contexto organizacional. Esses subsistemas são:

Avaliação de Necessidades; Planejamento e sua Execução; Avaliação de TD&E. A Figura 1 ilustra esse sistema.



Figura 1. Sistema de treinamento e seus componentes em Borges-Andrade (2006)

Na Avaliação de Necessidades ocorre a identificação das lacunas de conhecimentos, habilidades e atitudes nos níveis organizacional, das tarefas e individual. No Planejamento e Execução são elaboradas e aplicadas técnicas e estratégias instrucionais para proporcionar a aquisição dos conhecimentos, habilidades e atitudes. Na Avaliação de TD&E ocorre a aferição da efetividade da ação instrucional que fornecerá informações para os outros subsistemas, retroalimentando o sistema como um todo.

Observa-se, portanto, a grande inter-relação entre estes subsistemas e ressaltam-se os malefícios que o não investimento na realização de algum deles pode gerar nos demais. Para vários autores (Iqbal & Khan, 2011; Salas & Cannon-Bowers, 2001; Taylor, O'Driscoll & Binning, 1998) isto ainda é mais evidente para a ANT que é considerada o mais importante dos subsistemas, porque fornecem insumos e guia os demais subsistemas, e porque suas eventuais falhas repercutem negativamente no sucesso das atividades de todo o sistema.

Entretanto, a ANT tem recebido pouca importância em ambientes organizacionais. Essa realidade afeta diretamente nos resultados dos treinamentos já

que, sem os subsídios consistentes fornecidos pela ANT, o desenho instrucional de treinamentos é construído sem considerar as reais demandas de aprendizagem dos indivíduos em seu contexto organizacional. Além disso, incorre-se no risco do treinamento não ter uma ligação clara com as estratégias organizacionais, levando ao insucesso de muitas dessas ações (Abbad, Freitas et al., 2006).

Quando a ANT é devidamente realizada, ela direciona o Planejamento, a Execução e a Avaliação, com a indicação do que se espera de cada atividade instrucional, dos melhores recursos a serem usados no desenvolvimento das atividades, das estratégias de ensino mais efetivas, e do melhor método de avaliação. Isto é viabilizado pela ANT quando as necessidades de treinamento são descritas e transformadas em objetivos instrucionais.

Os objetivos instrucionais são definidos em termos de descrições claras e precisas de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) que se deseja observar no comportamento do aprendiz após a realização do treinamento, quando suas necessidades são sanadas, e que irão caracterizar seu desempenho como excelente (Abbad, Zerbini, Carvalho & Meneses, 2006). Por sua vez, as necessidades de treinamento são lacunas entre os conhecimentos, habilidades e atitudes esperados pela organização e aqueles desempenhados pelos empregados no momento atual.

Mager (1977) recomenda que os objetivos instrucionais sejam redigidos em termos de ações, de comportamento observável. Assim, conforme ilustra a Figura 2, quando se redige um objetivo instrucional, utiliza-se de um verbo que indique a ação do indivíduo treinado, do objeto no qual essa ação recai, além das condições na qual essa ação ocorre, e do critério que caracteriza a ação (ou comportamento) como de desempenho excelente ou que indique um padrão de qualidade satisfatório.

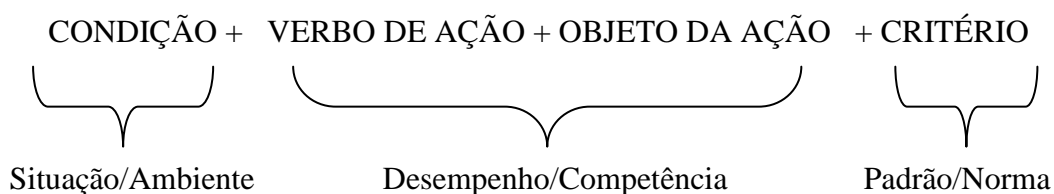


Figura 2. Componentes de um objetivo instrucional em Abbad, Zerbini, Carvalho, e Meneses (2006)

Esses componentes de descrição de objetivos instrucionais possuem utilidade, não só para descrever os CHAs esperados, como para descrever as discrepâncias de CHAs do desempenho humano no trabalho verificado pela ANT. Devido a essa convergência, esta foi a abordagem adotada nesta pesquisa.

Em algumas situações de descrição de objetivos instrucionais, as condições podem ser dispensadas por retratarem obviedade, bem como os critérios quando já expressos no verbo de ação ou no modo como tal ação deverá ocorrer para ser considerada exemplar. Entretanto, em ANT, a descrição das condições é muito importante porque descrevem o contexto de trabalho no qual a competência se expressa, podendo exercer influência restritiva ou facilitadora.

As necessidades de treinamento descritas como objetivos instrucionais também podem fazer uso das taxonomias de aprendizagem para classificar e hierarquizar as competências humanas. Isto possibilita a identificação das expectativas e padrões organizacionais de excelência e a elaboração de planos instrucionais compatíveis com a natureza e o grau de complexidade dessas competências. Assim, torna-se possível determinar e adequar as atividades das ações instrucionais e melhor acompanhar os resultados ou desempenhos apresentados pelo aprendiz (Abbad, Coelho, Freitas, & Pilati, 2006).

Bloom, Krathwohl, e Masia (1973) e Bloom, Engelhart, Furst, Hill, e Krathwohl (1976) elaboraram taxonomias de objetivos educacionais para facilitar a classificação

dos diferentes domínios da aprendizagem: *cognitivo* (objetivos relacionados a recordação ou a resolução de alguma tarefa intelectual), *psicomotor* (objetivos referentes a ações motoras ou musculares envolvidas na manipulação de materiais, objetos ou substâncias), e *afetivo* (objetivos que enfatizam resultados de aprendizagem expressos em termos de interesses, atitudes, apreciações, valores, disposições ou tendências emocionais).

Cada um desses domínios é regido por um princípio integrador. Para o domínio cognitivo, o princípio integrador é o grau de complexidade, sendo composto por seis categorias: conhecer, compreender, aplicar, analisar, sintetizar e avaliar. Segundo Abbad e Borges-Andrade (2004), os objetivos instrucionais de domínio cognitivo são os resultados de aprendizagem mais frequentemente descritos em currículos escolares e em treinamentos profissionais.

Para o domínio afetivo, o princípio integrador é o grau de internalização, sendo composto por cinco categorias: receptividade, resposta, valorização, organização e caracterização. Por fim, para o domínio motor, o princípio integrador é a automatização dos movimentos sendo composto por cinco categorias: percepção, posicionamento, execução acompanhada, mecanização e domínio completo (Bloom, Engelhart et al., 1976; Bloom, Krathwohl et al., 1973).

Para que as competências sejam desenvolvidas adequadamente por meio das atividades realizadas no treinamento, é necessária sua adequada formulação baseada na complexidade demandada pela realidade das atribuições do ambiente de trabalho.

Entretanto, ainda que as competências sejam devidamente desenvolvidas de forma a levar ao desempenho excelente, é necessário que existam condições favoráveis, que possibilitem sua expressão pelos indivíduos. Essa argumentação leva à reflexão de

que ter os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para um desempenho excelente pode não ser suficiente para sua manifestação.

Para Abbad, Freitas et al. (2006), um desempenho considerado excelente é definido como aquele que se aproxima de padrões ou atende certos critérios de excelência, recorrentemente e por um período longo de tempo. Ao se realizar uma ANT, é preciso atentar para fatores contextuais que possam impedir que o desempenho excelente se expresse, ou que afetem o nível de motivação das pessoas no ambiente de trabalho.

Assim, para que o desempenho excelente ocorra, conforme ilustra a Figura 3, é necessária a presença dos seguintes elementos: os conhecimentos essenciais à aquisição de CHAs (saber “o que e como”, saber “fazer” e saber “ser”), a motivação (“querer” fazer) e as condições ambientais adequadas (“poder” fazer) para adquirir, reter e aplicar novos CHAs em diferentes situações e contextos (Abbad e Borges-Andrade, 2004; Le Boterf, 2003).

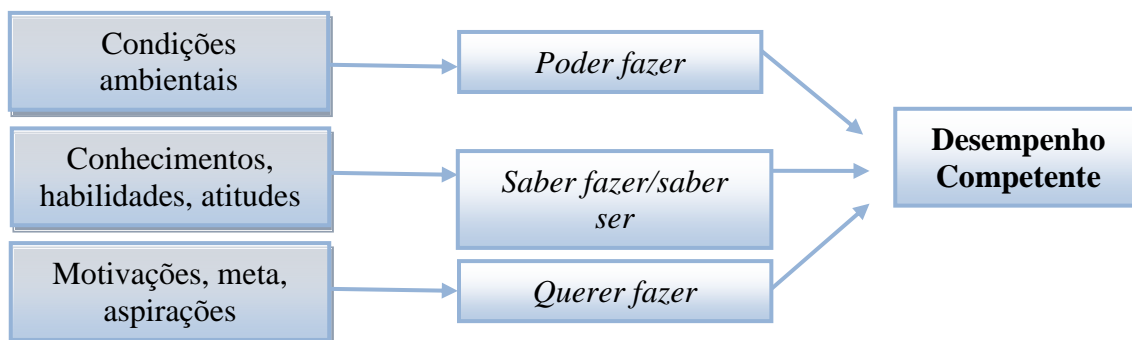


Figura 3. Condições necessárias ao desempenho competente em Abbad e Borges-Andrade (2004)

Nesse sentido, não basta descrever as discrepâncias nos CHAs para considerar a ANT realizada. É preciso que o contexto também seja analisado e que as condições para expressão dos CHAs no trabalho sejam viabilizadas.

As variáveis do contexto influenciam a manifestação de competências de diversas maneiras. Uma delas ocorre quando mudanças tecnológicas, sociais, econômicas e outras levam ao surgimento de demandas de novas competências, as chamadas competências emergentes, que gerarão novas necessidades de treinamento. Sobre este aspecto, Abbad, Freitas et al. (2006) sugerem que a ANT seja tratada em caráter prospectivo e preventivo, ou diagnóstico e terapêutico, referindo-se a identificação de necessidades atuais que precisam ser sanadas, e também de necessidades futuras que emergirão a partir de pressões exercidas pelas mudanças contextuais.

Outra forma em que o contexto exerce sua influência é restringindo ou limitando a ocorrência das competências devido à falta de suporte material do ambiente de trabalho (carência de recursos, equipamento, etc.) para o exercício das atribuições pelos indivíduos.

Outras variáveis de suporte ao treinamento também se apresentam essenciais para a efetiva aplicação no trabalho do aprendido e correspondem ao apoio institucional e gerencial recebido para participar do treinamento e ao apoio psicossocial de gerentes, pares e colegas para aplicar no trabalho o que aprendeu (Abbad, Freitas et al., 2006).

Essas variáveis são condições do ambiente que precisam ser conhecidas durante o processo de ANT para facilitar o desenho do treinamento e ter certeza de que as discrepâncias de desempenho não são devidas à motivação ou a condições de trabalho, não removíveis ou sanáveis via treinamento. A ANT deve ser capaz, portanto, de indicar para as organizações o que deve ser provido às pessoas em termos de CHAs que lhes permitam desenvolver competências que se articulem com a estratégia organizacional, e também o que dever ser proporcionado pelo ambiente organizacional que o torne facilitador e ausente de obstáculos para a aprendizagem (Freitas & Brandão, 2006).

Em síntese, verifica-se a utilidade da descrição de necessidades de treinamento por meio da definição de conhecimentos, habilidades e atitudes seguindo as prescrições de objetivos instrucionais e da indicação de sua complexidade segundo as taxonomias de aprendizagem de Bloom et al. (1973, 1976). Outro ponto importante para a adequada descrição de necessidades de treinamento ou de deficiências de CHAs refere-se a análises das condições contextuais para verificação da adequação do contexto na viabilização da manifestação das competências.

As próximas seções enfocam o conceito de ANT e, em seguida, o de competências.

1.2 Avaliação de Necessidades de Treinamento

Os progressos da área de TD&E já a caracterizam como ciência, com corpo teórico próprio e soluções tecnológicas em evolução (Salas & Cannon-Bowers, 2001). Essa constatação reflete-se na evolução conceitual da área.

No que se refere à ANT, inicialmente, utilizava-se a expressão Levantamento de Necessidades de Treinamento (LNT), remetendo ao uso de listagens de cursos ou temas julgados relevantes para a atuação dos profissionais de uma organização na caracterização de ações de treinamento. Essa listagem era produzida a partir de indicações pouco sistemáticas da percepção de dirigentes ou de profissionais da área de gestão de pessoas.

As expressões Análise de Necessidades de Treinamento e Avaliação de Necessidades de Treinamento dão ênfase ao aspecto analítico rigoroso e sistemático no processo de identificação das necessidades de treinamento, além de se avaliar se de fato todas as demandas podem ser caracterizadas e sanadas por ações educacionais. A expressão Avaliação de Necessidades de Treinamento também reflete processos de avaliação da natureza dessas necessidades (cognitiva, afetiva, psicomotora), sua

magnitude (forte, moderada, fraca) e a ordem de prioridade mais adequada para solucioná-las (Ferreira, 2009). Nesta pesquisa, faz-se uso da expressão Avaliação de Necessidades de Treinamento.

Ainda mais recentemente, vem se discutindo a adoção da expressão Avaliação de Necessidades de Aprendizagem. Esta expressão indica a necessidade de ampliação do conceito de Avaliação de Necessidades, com vistas a ir além do predomínio no uso de treinamentos para sanar demandas por aprendizagem em ambientes organizacionais. Tendo em vista que essas demandas são muito diversas, tornam-se passíveis de serem atendidas por outros formatos de ação educacional, indo da Informação à Educação.

Necessidades de Treinamento são definidas como discrepâncias entre uma situação existente e uma ideal, ou entre “o que é” e “o que deveria ser” (Borges-Andrade & Lima, 1983). A ANT é o meio para se identificar as necessidades de treinamento definidas como conhecimentos, habilidades e atitudes esperadas dos empregados. Sua operacionalização consiste na (1) identificação das competências descritas como CHAs, e (2) na avaliação desses CHAs em termos de importância, domínio, frequência e relevância (Lima & Borges-Andrade, 2006).

São objetivos da ANT além de descrever quais competências devem ser treinadas, a identificação de quais pessoas devem ser capacitadas e a identificação e prescrição sobre o alinhamento entre ações de TD&E aos objetivos organizacionais (Pilati, 2006).

McGehee e Thayer (1961) marcam o início das propostas teóricas de ANT com a elaboração do modelo Organização-Tarefa-Pessoa (OTP). Neste modelo, a definição de necessidades de treinamento deve ser realizada por meio da verificação de três componentes inter-relacionados de diferentes níveis de análise: a organização, a tarefa e as pessoas. Estes componentes são avaliados a partir da análise organizacional que

compreende a identificação de onde e quando na organização é necessário treinar; da análise de tarefas que examinam os trabalhos, identificando quais conhecimentos, habilidades e atitudes treinar; e da análise individual que investiga as lacunas de desempenho dos indivíduos com a identificação de quais pessoas treinar.

A análise do contexto também se mostra essencial na diferenciação de demandas de aprendizagem que caracterizam necessidades de treinamento de problemas contextuais ou motivacionais diversos não sanáveis via treinamento. Essa perspectiva foi mais enfaticamente abordada por Mager e Pipe (1979) e deve ser realizada durante todo o processo de ANT com maior ênfase no seu início.

A Tabela 1 detalha os principais objetivos e etapas envolvidas em cada uma das análises da ANT conforme a prescrição destes modelos.

Tabela 1. Compilado dos objetivos e etapas dos níveis de análise da ANT (adaptado de Meneses, Zerbini, & Abbad, 2010)

Tipo de Análise	Objetivos	Etapas envolvidas
Análise Organizacional - <i>Nível Macro</i> -	Alinhar as ações de TD&E com a estratégia organizacional;	<ul style="list-style-type: none"> • Análise das alterações de cenário que podem ampliar ou gerar lacunas de CHAs nos funcionários de determinadas unidades de trabalho; • Análise dos possíveis resultados organizacionais associados à ação de TD&E que se faz necessário; • Análise do Contexto Organizacional: clima organizacional, suporte tecnológico e estrutural, suporte organizacional; • Análise do Contexto de Trabalho: suporte psicossocial e suporte material; • Análise do Contexto Ambiental: mudanças tecnológicas, políticas, econômicas, legais, sociais e ecológicas; • Análise dos objetivos, estratégias e valores organizacionais; • Análise de competências emergentes e essenciais.
Análise de	Detalhar as tarefas	• Detalhamento das atribuições e

Tarefas - <i>Nível Meso</i> -	dos espaços ocupacionais em termos de CHAs, ou as capacidades setoriais necessárias à sua execução plena.	responsabilidades ocupacionais atentando para tarefas que não sejam prescritas. • Questionamento sobre “o que fazem”, ”para quem fazem”, “como fazem” ou “com o que fazem” e “por que o fazem”; OU, • Identificação de capacidades e dos processos de trabalho executados em determinada unidade organizacional (departamentos, áreas, coordenações etc.), selecionada. • Definição dos conhecimentos, atitudes e habilidades associadas ao desempenho observado na execução das tarefas, ou associadas às capacidades de uma unidade produtiva; • Classificação e categorização das tarefas ou capacidades por natureza e complexidade.
Análise Individual - <i>Nível Micro</i> -	Verificar quais empregados precisam de treinamento e qual conteúdo de treinamento se faz necessário.	• Identificação dos colaboradores que apresentam discrepâncias de desempenho; • Identificação das características desses colaboradores e do conteúdo do treinamento; • Escolha do tipo de treinamento de que estas pessoas necessitam.

A partir da tabela, observa-se que a análise organizacional, de nível macro, intenciona identificar lacunas de competências na organização como um todo. As análises de tarefa, de nível meso, identificam lacunas de competências específicas de um grupo de indivíduos que possuem funções ou atributos semelhantes ou que estejam relacionadas devido à lógica do processo produtivo. O mesmo é percebido para unidades ou setores especificados na cadeia produtiva. Por fim, a análise individual, de nível micro, permite identificar as demandas específicas e singulares dos indivíduos, sanáveis por meio de ações educacionais (Ferreira, 2009).

Uma importante observação a ser feita durante a ANT refere-se às características da clientela, visto que pessoas de diferentes grupos apresentam demandas diferenciadas ou preferências de aprendizagem. Latham (1988) sugere que junto à análise individual seja feita a análise demográfica dos grupos no intuito de identificar necessidades específicas relacionadas a características como: gênero, idade, posição hierárquica e nível de escolaridade.

Esquemáticamente, a ANT pode ser ilustrada conforme a Figura 4 que dispõe de maneira integrada a vinculação de fatores contextuais e da análise de diferentes níveis para a adequada determinação de necessidades treinamento.



Figura 4. Representação esquemática da ANT em Abbad, Freitas, e Pilati (2006)

Integrando as informações expostas sobre o que é e como se realiza a ANT, compreende-se as proposições de Meneses et al. (2010) quanto às ações fundamentais para tornar o sistema de TD&E estratégico considerando a ANT capaz de:

- Descrever necessidades em termos de ações desejadas e não de conteúdos;
- Avaliar necessidades, juntamente com perfil demográfico, motivacional e profissional da clientela;

- Analisar o clima da organização e o suporte organizacional ao uso de novas capacidades no trabalho;
- Criar condições necessárias à transferência de treinamento ou remediar sua falta;
- Classificar capacidades e hierarquizá-las para elaboração de currículos de educação continuada.

Assim, conclui-se que a ANT estratégica deve ser realizada de maneira ampla, considerando vários níveis de análise, fatores contextuais e uma visão prospectiva.

Os dois principais campos de ação do conhecimento que têm contribuído para a evolução da área são a Psicologia e a Administração. A psicologia centra-se predominantemente no nível individual, nas demandas de aprendizagem específicas dos indivíduos na realização de suas tarefas. Na administração percebem-se tentativas de investigar o nível da organização, buscando alinhar as necessidades de treinamento aos objetivos estratégicos da organização (Abbad & Mourão, manuscrito não publicado). Portanto, mostra-se necessário integrar os achados e métodos dessas duas áreas para que a ANT cumpra com seu papel eficazmente.

A ANT utiliza diversas técnicas de coleta de dados, dentre as quais as mais utilizadas são: análises documentais, grupo focais, entrevistas e levantamento de pautas ou referenciais de desempenho (Guimarães, Bruno-Faria, & Brandão, 2006).

Meneses et al. (2010) também apontam para o uso crescente e recomendado da técnica dos incidentes críticos em ocasiões em que os especialistas podem ser reunidos em um único local, e da técnica Delphi, quando os especialistas encontram-se dispersos geograficamente. Esta técnica caracteriza-se pela participação de especialistas e gestores da própria organização na definição de competências (Santos, 2001).

Em suma, a ANT possibilita a identificação de necessidades específicas de diferentes níveis de análise e a análise do contexto possibilita a identificação de fatores que interferem no desempenho e levam a falsas constatações de demandas de aprendizagem ou de lacunas de competências.

Na próxima seção será explorado mais especificamente o conceito de competências e como ele baliza os processos de gestão de pessoas, em especial, o sistema instrucional.

1.3 Competências

O conceito de competência é polissêmico devido às diferentes aplicações a que serve desde que foi cunhado por McClelland em 1973. No entanto, há unanimidade quanto a referir-se a fator importante para a obtenção de vantagem competitiva pelas organizações por meio do desempenho individual dos seus colaboradores (Bahry & Tolfo, 2007; Ruas, Ghedine, Dutra, Becker, & Dias, 2005).

Nesse sentido, Guimarães et al. (2006) concluem que a realização de um diagnóstico criterioso de competências torna-se fundamental para subsidiar não só a estratégia da organização, mas também uma gestão estratégica de pessoas, incluindo as ações de desenvolvimento.

No mapeamento de competências busca-se a descrição das competências para que seja possível a identificação de *gaps* ou lacunas de competências que caracterizam a diferença entre o desempenho real e o ideal. Um modelo de identificação de lacunas de competências foi sugerido por Ienaga (1998, conforme citado por Bruno-Faria & Brandão, 2003) e tem como prerrogativa a identificação da lacuna de competências com base na diferença entre as competências internas disponíveis na organização e as que seriam necessárias para o alcance efetivo das metas e objetivos estabelecidos na estratégia organizacional. Esse modelo, indicado na Figura 5, mostra-se análogo à

proposta de ANT visto que esta busca identificar necessidades de treinamento geradas a partir de lacunas de competências.

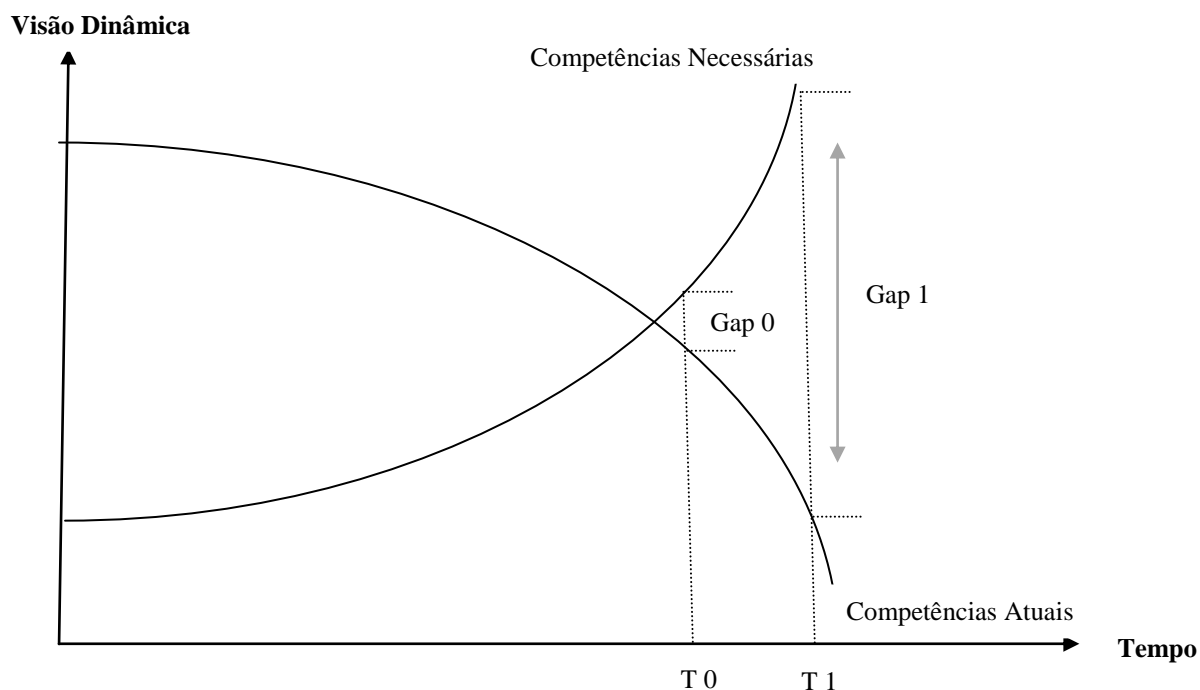


Figura 5. Identificação do *gap* de competências em Ienaga (1998, conforme citado por Brandão & Guimarães, 2001)

As competências podem ser atribuídas a pelo menos dois níveis: individual e organizacional. As de nível individual estão relacionadas ao plano profissional ou a pequenas equipes de trabalho. As de nível organizacional estão relacionadas aos atributos ou capacidades da organização como um todo ou de suas unidades produtivas (Brandão, 2006; Brandão, Borges-Andrade, Freitas & Vieira, 2008; Brandão, Guimarães & Borges-Andrade, 2001; Brandão, Zimmer, Pereira, Marques, Costa, Carbone & Almada 2008).

As competências desses níveis se relacionam mutuamente de forma que o desenvolvimento de competências no nível individual impacta o desenvolvimento de competências organizacionais. Ao melhorar o desempenho profissional individual, aumenta-se a capacidade produtiva do grupo, da unidade e, por fim, da organização. Segundo Le Boterf (2003), as competências coletivas emergiriam das articulações

sinérgicas e cooperativas estabelecidas entre as competências dos indivíduos em suas interações e trocas, e seriam manifestas como valor agregado que não corresponde a uma simples soma.

Devido ao fato de as competências desses dois níveis estarem tão relacionadas, o que se constata é uma tentativa de integrar competências individuais a competências organizacionais ou a sua estratégia (Sampaio, 2009). As competências devem ser consideradas como o nexo das condutas ou dos desempenhos individuais com a estratégia da organização (Prahalad & Hamel, 1990).

Fleury e Fleury (2001) explicitam essa ligação entre as condutas individuais e a estratégia da organização ao afirmarem que as competências agregam valor econômico para a organização, à medida que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais. Mas enfatizam que as competências também possuem valor social para o indivíduo, à medida que expressam o reconhecimento social sobre a capacidade de determinada pessoa realizar seus atributos. A Figura 6 ilustra essas relações.

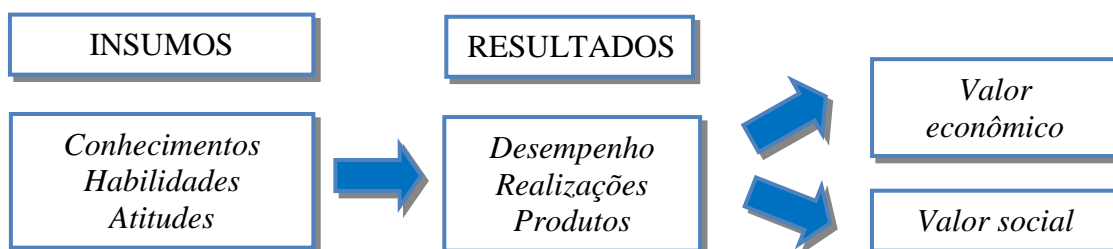


Figura 6. Competências como fonte de valor para o indivíduo e para a organização em Fleury e Fleury (2001, adaptado por Freitas & Brandão, 2006)

Especificamente sobre as competências individuais, tratadas nesta pesquisa, Abbad e Borges-Andrade (2004) as definem como a combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes que um indivíduo mobiliza para alcançar um determinado propósito no trabalho. Brandão e Guimarães (2001) propõem conceituação semelhante

ao definirem competências como o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários à consecução de determinado propósito.

O que se percebe hoje é uma corrente integradora entre diferentes perspectivas quanto às competências individuais: a do saber ser (visão saxônica) e a do saber agir (francesa), com foco nos conhecimentos, habilidades e atitudes percebidas nos comportamentos, ou seja, no desempenho (Oderich, 2005).

A vertente saxônica apresenta as competências como *input* ou as qualidades requeridas para o exercício de um cargo, enquanto a vertente francesa propõe a competência como *output*, como resultado e comportamento observável (Becker & Lacombe, 2005).

Neste processo de integração, as competências são conceituadas como um conjunto de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que a pessoa possui para executar um trabalho com um nível superior de desempenho, bem como a capacidade real de entrega da pessoa (em termos de qualidade e complexidade) ao mobilizar essas qualificações e que irá contribuir para a efetivação das estratégias organizacionais (Dutra, 2004, 2006).

Com base nessa integração, Dutra (2004, 2006) explica que as pessoas possuem diferentes maneiras de mobilizar seus CHAs em distintos contextos para entregar o que a organização espera ou necessita. E exemplifica que uma pessoa pode entregar o que a organização necessita fazendo uso de suas qualificações no relacionamento interpessoal, embora suas qualificações no campo técnico sejam medianas, ou vice-versa.

O nível de entrega das pessoas pode ser avaliado considerando a complexidade de suas atribuições (conjunto de funções e atividades executadas pela pessoa) e de suas responsabilidades (conjunto das decisões exigidas da pessoa pela organização). Assim, quanto mais desenvolvidas for as competências de uma pessoa, maior é sua capacidade

de assumir tarefas complexas, levando a uma maior capacidade de entrega e à expansão de seu espaço ocupacional. Isso refletiria seu desenvolvimento profissional e geraria maior valor agregado ao negócio da organização.

Zarifian (2001) discute que as situações de trabalho são cada vez mais complexas e imprevisíveis, exigindo dos indivíduos constante reflexividade sobre sua capacidade de mobilizar CHAs já adquiridos de maneira totalmente singular e responsável para conseguir atender a diversidade das situações e eventos do trabalho.

São várias as tentativas de listar as principais competências individuais exigidas no mundo de trabalho atual que caracterizariam o desempenho profissional excelente. Echeveste, Vieira, Viana, Trez, e Panoso (1999), por exemplo, em uma tentativa de traçar o perfil ideal do executivo brasileiro em face das exigências do mercado globalizado, destacam as principais competências exigidas destes profissionais.

Sant'Anna (2002) sintetiza um elenco das 15 competências mais reiteradamente mencionadas na análise de diversas tipologias de competências propostas por autores estrangeiros e nacionais. Enfatizando a importância do desenvolvimento de competências sociais (incluindo as interpessoais) e técnicas para uma formação superior de qualidade Del Prette e Del Prette (2003) defendem que a formação superior tenha como escopo, respeitadas as especificidades dos diferentes cursos, pelo menos três classes gerais de capacitação: a capacidade analítica, a capacidade instrumental e as competências sociais.

Oderich (2005) identificou uma convergência nas diferentes terminologias de conhecimentos, habilidade e atitudes mais propagados em pesquisas publicadas para caracterizar o perfil gerencial atual. Souza (2005), em revisão da literatura sobre o perfil empreendedor levantou as principais competências relacionadas ao termo.

Especificamente sobre competências de empresários juniores, cita-se a dissertação de mestrado de Lautenschiager (2009) que lista as competências que são desenvolvidas ao participar de uma EJ relatadas por dez empresários juniores de uma EJ da Psicologia. A Tabela 2 sistematiza os achados desses autores.

Tabela 2. Competências recorrentes na literatura (Echeveste et al., 1999; Sant’Anna, 2002; Del Prette e Del Prette, 2003; Oderich, 2005; Souza, 2005; Lautenschiager, 2009)

Autores	Perspectiva	Competências Relatadas
Echeveste et al. (1999)	Competências mais enfatizadas do perfil executivo brasileiro	<ul style="list-style-type: none"> • Integridade; • Visão estratégica; • Liderança; • Conhecimento das operações da empresa; • Capacidade de decisão; • Negociação e coordenação de trabalhos em equipe; • Foco nos resultados; • Ética no trato das questões profissionais e sociais; • Motivação; • Pró-atividade; • Habilidade para o trato interpessoal.
Sant’Anna (2002)	Competências mais reiteradamente mencionadas na literatura internacional e nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; • Capacidade de trabalhar em equipes; • Criatividade; • Visão de mundo ampla e global; • Capacidade de comprometer-se com os objetivos da organização; • Capacidade de comunicação; • Capacidade de lidar com incertezas e ambigüidades; • Domínios de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada; • Capacidade de inovação; • Capacidade de relacionamento interpessoal; • Iniciativa de ação e decisão; • Autocontrole emocional; • Capacidade empreendedora; • Capacidade de gerar resultados efetivos; • Capacidade de lidar com situações novas e

		inusitadas.
Del Prette e Del Prette (2003)	Competências para uma formação superior de qualidade	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade analítica: conjunto de habilidades cognitivas e meta-cognitivas que implicam o raciocínio, o pensamento crítico, o domínio de conhecimentos teóricos específicos a um determinado campo e áreas afins, bem como habilidade de lidar com a automotivação para aprender, resolver problemas e tomar decisões, procurar e organizar informações; • Capacidade instrumental: domínio das técnicas específicas que caracterizam o exercício da atividade profissional, incluindo as habilidades de produção de conhecimento na área, por exemplo, a experimentação; • Competência social: conjunto de desempenhos sociais que atende às diferentes demandas próprias dos vários contextos de trabalho, embora não circunscritas a estes.
Oderich (2005)	Competências mais reiteradamente mencionadas na literatura para caracterizar o perfil gerencial atual	<ul style="list-style-type: none"> • Visão sistêmica e estratégica; • Domínio pessoal; • Capacidade de trabalhar em equipe; • Habilidades humanas e interculturais; • Criatividade; • Flexibilidade; • Capacidade de inovação; • Comportamento ético; • Capacidade de aprender, liderar e educar.
Souza (2005)	Competências do perfil empreendedor	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar oportunidades; • Conhecimentos do mercado; • Conhecimentos do produto; • Correr riscos; • Criatividade; • Iniciativa; • Inovação; • Liderança; • Necessidade de realização; • Pró-atividade; • Visionariedade.
Lautenschiager (2009)	Competências listadas como aprendidas por um grupo de empresários	<ul style="list-style-type: none"> • Organização do trabalho; • Comunicação Verbal; • Criatividade; • Trabalho em Equipe;

juniores de uma EJ de Psicologia	<ul style="list-style-type: none">• Pró-atividade;• Comprometimento;• Relacionamento Interpessoal;• Iniciativa;• Autonomia;• Responsabilidade;• Flexibilidade;• Liderança.
-------------------------------------	---

Analisando esse quadro comparativo, destaca-se a presença de competências de natureza social e relacional, convergindo com a sugestão de Abbad e Borges-Andrade (2004) sobre a necessidade de se estimularem não só capacidades técnicas (saber o quê, saber como, saber para quê), mas também estratégias metacognitivas (saber com quê) e a internalização de valores (saber ser) ao se desenvolver competências.

Outro importante aspecto sobre as competências é apontado por Drejer (2000), que explicita seu caráter dinâmico, sua instabilidade e tendência a se reformular continuamente nas organizações, podendo adquirir ou perder relevância ao longo do tempo devido a mudanças contextuais.

Devido a esse dinamismo, torna-se necessário revisar periodicamente as competências e definir não apenas seu grau de importância atual, mas também estimar sua relevância futura de forma a agir proativamente em seu desenvolvimento (Brandão & Bahry, 2005). Essa perspectiva converge para a realização da ANT com intuito prospectivo e preventivo.

Outras convergências entre o conceito de competências e de ANT também devem ser ressaltadas. Tanto o mapeamento de competências quanto a ANT vinculam a estratégia organizacional com o desenvolvimento profissional e têm como parâmetro o desempenho excelente. Ambos os processos intencionam identificar as lacunas e capacidades organizacionais, de grupos, tarefas e indivíduos e utilizam dos componentes de conhecimentos, habilidades e atitudes para se concretizarem. Os

procedimentos e técnicas de coleta e análise de dados são similares e articulam diferentes níveis de análise para alcançar seus objetivos. Ambos fazem uso da análise contextual e destacam a necessidade de realizar uma análise prospectiva para antever mudanças e desafios que podem gerar lacunas de competências.

Todavia, a ANT utiliza das competências para ser operacionalizada, constituindo-se o conjunto de atividades de coleta, avaliação e análise de dados que objetivam identificar as necessidades de treinamento em organizações (Abbad, 2009). Enquanto o diagnóstico de competências subsidia o desenvolvimento de vários dos subsistemas de gestão de pessoas, a ANT visa, fundamentalmente, subsidiar as ações de TD&E (Guimarães et al., 2006).

Em síntese, este capítulo teve o intuito de expor os principais conceitos adotados nesta pesquisa e que fundamentaram sua realização. Foi adotado a definição de necessidades de treinamento por meio da definição de lacunas de conhecimentos, habilidades e atitudes descritos seguindo as prescrições de objetivos instrucionais e da indicação de sua complexidade segundo as taxonomias de aprendizagem de Bloom et al. (1973; 1976).

Para a identificação das competências genéricas dos empresários juniores foi adotada visão diagnóstica, com o emprego de técnica de incidentes críticos, e visão prospectiva, com a análise de desafios e mudanças. O contexto foi avalizado, buscando analisar o suporte oferecido às EJs para a verificação de fatores restritivos da manifestação de competências aprendidas. Finalmente, os modelos teóricos tradicionais de ANT ofereceram os fundamentos para a diferenciação de necessidades do nível individual de necessidades de outros níveis, e de fatores que interferem no desempenho e levam a falsas constatações de demandas de aprendizagem.

O próximo capítulo tratará sobre a evolução da ANT, ressaltando os modelos elaborados e estudos empíricos que utilizaram do método de análise do papel ocupacional e de técnicas para análise contextual de desafios e mudanças. Esse capítulo se fará importante para melhor situar a pesquisa teórica e metodologicamente.

CAPÍTULO 2

Revisão de Literatura

O objetivo desta revisão de literatura é analisar os avanços teóricos e metodológicos da área de Avaliação de Necessidades de Treinamento. Serão relatados os principais modelos teóricos e os principais aspectos identificados em revisões de literatura sobre a evolução da área. Também serão relatados os principais estudos empíricos realizados no Brasil fundamentados no método de análise do papel ocupacional.

Os artigos foram selecionados a partir de indicações de dissertações de mestrado e de revisões de literatura consideradas relevantes para a compreensão da área.

2.1 Evolução da área

McGehee e Thayer (1961) marcaram o início das propostas teóricas de ANT com a publicação do livro *“Training in Business and Industry”* que apresenta o modelo Organização-Tarefa-Pessoa (OTP), um dos mais utilizados da área.

Os autores ressaltam a importância do treinamento como ação de facilitação da aprendizagem dos empregados no contexto da indústria e dos negócios, e como ação de alcance dos objetivos e metas organizacionais. Para determinação dos treinamentos a serem realizados e de seu alinhamento com os objetivos organizacionais, os autores apontam que a identificação das necessidades do treinamento deve ser realizada por meio da verificação de três componentes inter-relacionados (organização, tarefa e pessoas), conforme ilustrado na Figura 7.

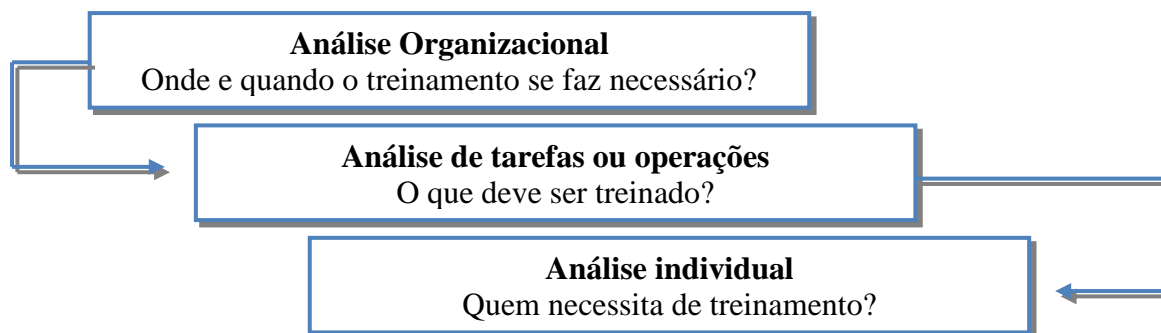


Figura 7. Modelo OTP. Adaptado de Meneses, Zerbini, e Abbad (2010)

Esses três componentes são avaliados a partir da: 1) análise organizacional: para determinar onde e quando o treinamento se faz necessário; 2) análise das tarefas ou operações: para determinar quais conteúdos devem ser abordados para melhorar o desempenho da tarefa ou da operação e em que condições são realizadas; e 3) análise individual: para determinar “quem” deve ser treinado por meio de avaliações de discrepâncias de desempenho, identificando lacunas em conhecimentos, habilidades e atitudes que possam ser tratadas por meio de ações de treinamento.

A segunda abordagem considerada tradicional em ANT é a Análise de Desempenho Individual proposto por Mager e Pipe (1979). Estes autores inserem a análise do contexto mais enfaticamente nas propostas de ANT, vinculando as causas de baixos desempenhos a uma série de fatores do contexto organizacional desfavoráveis ou inibidores da manifestação de comportamentos desejados no ambiente de trabalho.

Para isso, os autores diferenciam o uso do termo “discrepância” do de “deficiência”, visto que o termo “discrepância” significa apenas que há uma diferença, uma falta de equilíbrio entre o real e o almejado, enquanto a palavra “deficiência” significa que foi feita uma valoração negativa em relação à discrepância, sendo esta relativa ao baixo desempenho e não a possíveis restrições contextuais.

Os autores elaboraram um modelo no formato de fluxograma para expor e explicar a dinâmica da análise das discrepâncias até serem rotuladas como deficiências conforme ilustrado na Figura 8.

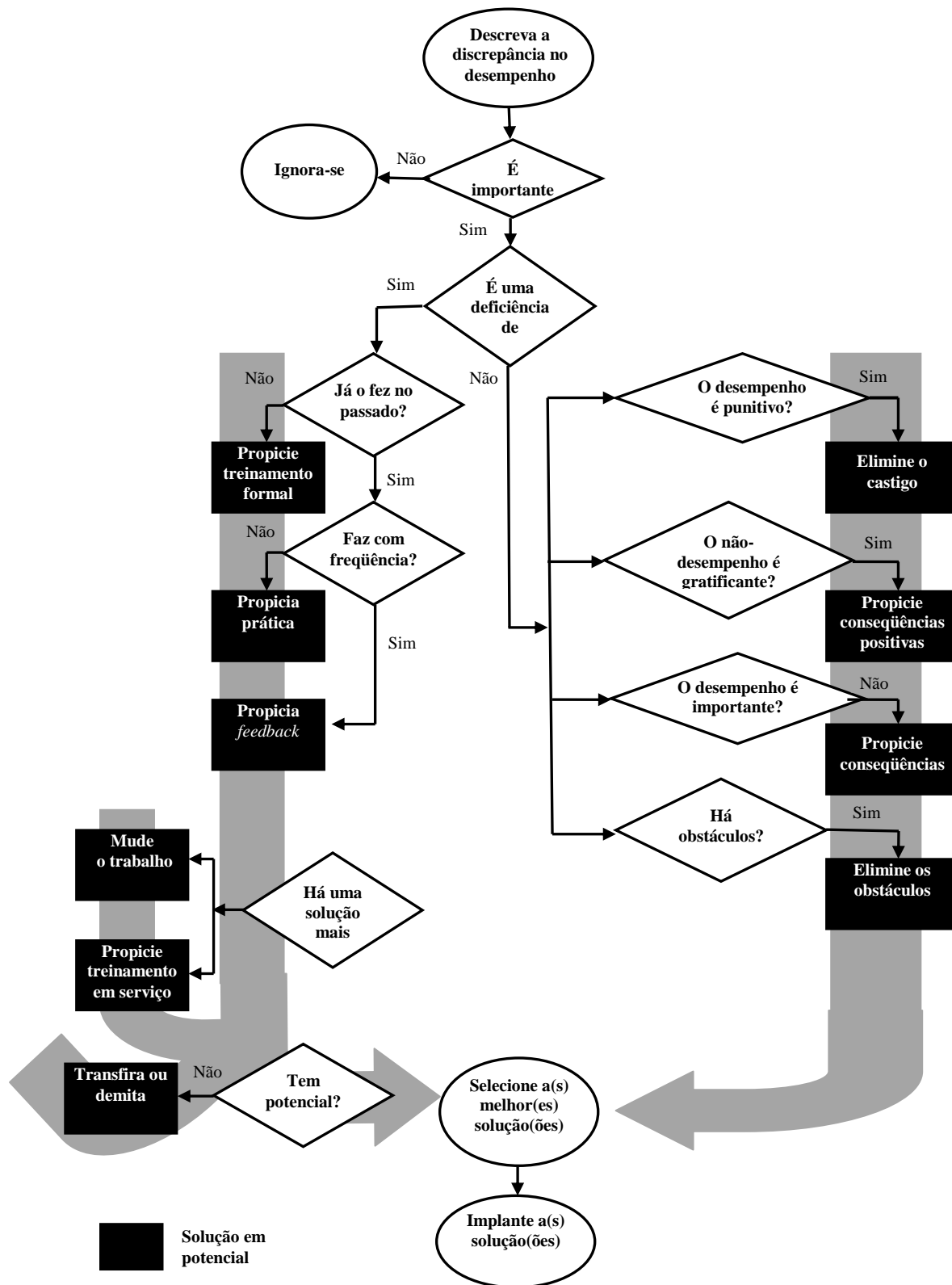


Figura 8. Análise de Desempenho Individual proposto por Mager e Pipe (1979)

Pelo modelo, verifica-se a necessidade de questionar sobre a importância da discrepância, se é relativa à deficiência de desempenho, a valoração do desempenho e a presença de obstáculos restritores desse desempenho. A análise detalhada destes questionamentos leva a diferenciação e precisão de necessidades de treinamento referentes exclusivamente a lacunas de competências.

Apesar da grande influência e utilização destes modelos considerados tradicionais em ANT, algumas críticas e limitações são identificadas na literatura. A principal crítica ao modelo OTP refere-se ao fato de identificar necessidades oriundas apenas da inadequação de desempenhos do momento presente a que é realizada, sem se preocupar com o desenvolvimento de novas competências necessárias para atender aos objetivos organizacionais futuros. Quanto ao modelo de Mager e Pipe (1979), a principal crítica refere-se a não distinção dos comportamentos no cargo que são relevantes para os resultados organizacionais e não especifica como as informações devem ser coletadas ou julgadas para se analisar as causas das necessidades e determinar se o treinamento é necessário (Taylor et al., 1998).

A revisão de literatura de Goldstein (1980) para o *Annual Review of Psychology*, expõe esses dois modelos tradicionais como os pilares da área de ANT à época. Para o modelo OTP, o autor apresenta pesquisas que utilizaram de suas prescrições e que mostraram resultados em termos de fatores e restrições organizacionais que afetaram os programas de treinamento como evidenciado por Mager e Pipe (1979), ressaltando a necessidade de mais estudos para entender como essas variáveis podem predizer a transferência de treinamento.

O autor também identificou ser necessário relacionar ou avaliar os procedimentos e métodos de análise em ANT. Por fim, Goldstein (1980) apresenta os

primeiros estudos que utilizaram da teoria instrucional, de taxonomias de aprendizagem e da abordagem de objetivos instrucionais para descrever necessidades de treinamento.

Outra revisão de literatura dos anos 80, realizada por Wexley (1984), também para o *Annual Review of Psychology*, enfatiza a necessidade de se refletir sobre quem deve ser questionado no processo de coleta de dados quando na ANT.

Outra grande contribuição do apanhado de Wexley (1984) foi sugerir uma agenda de pesquisa para cada uma das análises do modelo OTP que acabou revelando o estado da arte para ANT da época. Para análise organizacional, o autor defende ser necessário: identificar ineficiências de unidades organizacionais avaliando se o treinamento é a melhor solução para saná-las; compreender como o ambiente externo afeta as necessidades de treinamento; e entender como variáveis organizacionais podem facilitar ou restringir intervenções de treinamento. Para a análise de tarefas, seria necessário evoluir nos métodos que fazem a ligação entre resultados de análise de tarefa e o programa de treinamento. E, para a análise individual, seria necessário construir instrumentos de verificação de problemas de desempenho, tentando identificar causas ligadas a motivação ou a fatores ambientais.

Latham (1988) realizou a última revisão de literatura da década de 80 do *Annual Review of Psychology*. A principal contribuição do autor foi incluir uma quarta vertente ao modelo OTP, denominada análise demográfica. Esta análise consiste na identificação das necessidades de treinamento específicas de populações de indivíduos e foi elaborada a partir da identificação do autor de que havia estudos demonstrando diferenças de necessidades em relação às características do público investigado como idade e diferenças de visões entre homens e mulheres. Mais tarde essa vertente foi integrada à análise individual.

Ao final da década de 80, a partir das indicações da literatura e na necessidade de se aprimorar o modelo tradicional de McGehee e Thayer (1961) e de melhor compreender o surgimento e articulação de necessidades em diferentes níveis de análise, Ostroff e Ford (1989) propuseram um modelo multinível, partindo do pressuposto de que necessidades de treinamento de diferentes níveis de análise são singulares, não podendo ser consideradas a simples soma de necessidades de níveis inferiores.

Segundo os autores, para que as necessidades de treinamento por nível de análise sejam corretamente identificadas, mostra-se necessário observar a especificidade de sua conceituação, operacionalização e interpretação. Assim, o modelo de análise de necessidades a partir da perspectiva de níveis é caracterizado como uma abordagem tripartite com três componentes inter-relacionados, conforme representado na Figura 9.

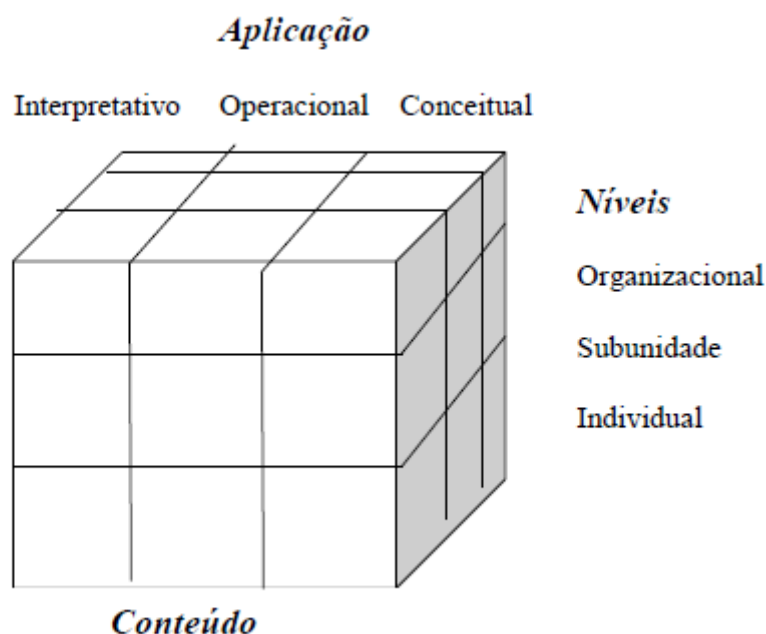


Figura 9. Modelo de ANT - Perspectiva de Níveis

O primeiro componente (de conteúdo) é constituído por aspectos organizacionais, de tarefas e pessoal, e contém os principais tipos de informação que podem ser obtidas quando realizada uma ANT. O segundo componente (de nível)

segmenta as áreas de conteúdo em três níveis de necessidade de treinamento inter-relacionados: organizacional, de subunidade e individual.

O terceiro componente do modelo (de aplicação) adiciona a dimensão de profundidade, incorporando as necessidades de conceituação, operacionalização e interpretação dos outros dois componentes, sendo:

- a) *Conceituação*: especificar os construtos para cada nível, analisar as interações entre as variáveis de diferentes níveis e o impacto dentro de cada nível e nos demais, verificar as diferenças entre o todo e as partes, evitando os problemas de isomorfismo;
- b) *Operacionalização*: verificar se as variáveis estão de fato consistentes com os níveis nos quais foram conceituadas em termos de análise, uso e mensuração.
- c) *Interpretação*: realizar a interpretação dos resultados das variáveis encontradas para se evitar erros de inferência entre as variáveis dos níveis.

A Tabela 3 especifica os componentes propostos pelos autores e sumariza suas características.

Tabela 3. Sumário dos principais componentes do Modelo de Ostroff e Ford (1989). Adaptado de Ribeiro (2010)

<i>Identificação dos níveis</i>	
<i>Organizacional</i>	O sistema organizacional como um todo, sem referencial a indivíduos ou grupos.
<i>Subunidade</i>	Cada grupo forma operando dentro da organização, sem considerar indivíduos.
<i>Individual</i>	Uma única pessoa atuando em um grupo de trabalho.
<i>Conceituação</i>	
<i>Isomorfismo</i>	A similiaridade funcional dos constructos entre os níveis deve ser comprovada antes de definir os conceitos e operacionalizá-los.
<i>Força de ligação</i>	Grau de interação entre as variáveis nos diferentes níveis. Níveis mais próximos têm maior ligação.
<i>Fatores restritivos</i>	O impacto que as variáveis de um nível possuem nas variáveis

	dentro e através dos níveis. Podem ser <i>exteroceptivos</i> (<i>entre níveis</i>) e <i>interceptivos</i> .
<i>Todo/Partes</i>	A especificação das diferenças entre a entidade inteira ou diferenças dentre de uma entidade.

<i>Operacionalização</i>	
<i>Unidade da teoria</i>	Nível organizacional sobre a qual a teoria está embasada.
<i>Agregação</i>	Agregação de respostas de um nível para representar um construto num nível diferente.

<i>Interpretação</i>	
<i>Inferência cruzada entre níveis</i>	A inferência apropriada de relacionamento entre as variáveis de um nível a partir de medidas derivadas a partir de diferente nível operacional.

Assim, o modelo procura identificar não só onde, o quê e quem treinar, bem como dimensionar o nível de entrega do treinamento aos indivíduos, grupos e equipes ou organização. Esse modelo marcou a área de ANT apresentando uma nova maneira de identificar e interpretar necessidades de treinamento.

Na revisão de literatura realizada por Tannenbaum e Yukl (1992) para o *Annual Review of Psychology*, a necessidade de integrar diferentes níveis de análise é percebida com a ANT avaliando a capacidade do treinamento em trazer mudanças de comportamento no trabalho. Nesse sentido, a ligação do treinamento com a estratégia organizacional também passa a ser observada, bem como a preocupação com as necessidades futuras de treinamento geradas a partir de demandas emergentes nos requerimentos de trabalho e para assumir novas responsabilidades.

Quanto à produção nacional, Borges-Andrade e Abbad O-C (1996) realizaram uma revisão de literatura do período de 1980 a 1993, com a análise de um total de 55 artigos. Os autores verificaram que 36% dos artigos buscados realizaram avaliação de necessidades de treinamento, utilizando de diagnóstico organizacional, e em 22% dos artigos fez-se uso da ANT em nível de tarefas e individual.

Apesar de em menor número de estudos, os autores observaram que os maiores avanços ocorreram no nível de tarefas impulsionados pelo uso do método de análise do papel ocupacional de Borges-Andrade e Lima (1983) conjugado com procedimentos de análise estatística de dados multivariados. Quanto ao nível de análise organizacional, verificou-se pouco progresso, resultado que convergiu em similitude com os achados da literatura internacional da época.

Por fim, os autores verificaram preocupações metodológicas em todos os artigos, apesar do número reduzido no uso de instrumentos de medida, e desigualdade entre os níveis de avaliação de necessidades de treinamento pesquisados.

O modelo teórico de ANT proposto por Taylor et al. (1998) reflete parte dos aspectos apontados pela literatura da época como necessários de serem atendidos. Os autores propõem a integração do treinamento e dos resultados organizacionais, observando não apenas a relação entre o comportamento no cargo e os conhecimentos e habilidades associados, mas também os fatores contextuais influentes e foco em perspectiva de desempenho futuro.

O foco do modelo tem o intuito de ressaltar a trajetória entre a realização do treinamento e de seu impacto no resultado final organizacional por meio da mediação de conhecimentos/habilidades, do comportamento no cargo, e da influência de variáveis externas. No modelo (ilustrado na Figura 10), as setas indicam relações causais entre os componentes quando consideradas da esquerda para a direita, sempre observando a influência paralela de outros fatores. Assim, os impactos do treinamento nos resultados da organização serão observados quando relacionados com os comportamentos no cargo associados a conhecimentos/habilidades desenvolvidos via treinamento.

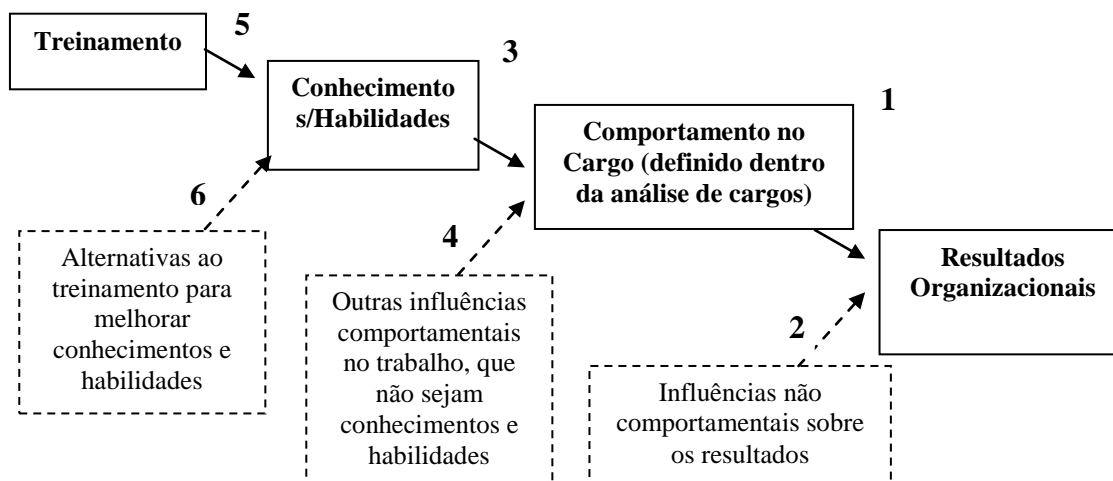


Figura 10. Modelo Teórico de ligação entre treinamento e resultados organizacionais em Taylor, O’Driscoll e, Binning (1998)

Os autores ressaltam que, para a identificação de necessidades ou de oportunidades de treinamentos que estejam vinculadas aos resultados organizacionais, deve-se considerar três condições necessárias referentes às setas de número 1, 3 e 5 no modelo. A primeira dessas condições afirma que “Mudar um comportamento específico no trabalho dos indivíduos provavelmente trará melhorias nos resultados organizacionais”, ou seja, para que um treinamento gere impacto nos resultados organizacionais, devem-se observar os comportamentos individuais no cargo em oposição às influências externas que estão fora do controle dos indivíduos (setas 1 e 2).

A segunda condição afirma que “Mudar conhecimentos e habilidades específicos provavelmente aumentará o comportamento desejado no trabalho”, fazendo referência aos conhecimentos/habilidades desenvolvidos via treinamento com a observação de outros fatores influentes no trabalho (setas 3 e 4). A terceira condição para que o treinamento tenha impactos nos resultados da organização afirma que o “treinamento é a maneira mais viável para melhorar os conhecimentos e as habilidades críticas” e outras ações alternativas poderiam auxiliar nesse processo (setas 5 e 6). As setas 2, 4 e 6 se referem, portanto, a fatores externos que devem ser observados e que podem influenciar no alcance das condições pressupostas que levam ao resultado organizacional.

Taylor et al. (1998) também propõem examinar a ANT focada ou em resultados ou em tarefas, sendo que assim é possível estabelecer objetivos, avaliações e estratégias adequadas para cada uma. A Tabela 4 especifica essas diferenças.

Tabela 4. ANT focada em diferentes tipos de treinamento (Abbad e Mourão, manuscrito não publicado)

	Treinamento Focado em Tarefas	Treinamento Focado em Resultados
Propósito	Preparar empregados para a realização de novas tarefas, surgidas em função: 1) da adoção de novos sistemas, processos, tecnologias; 2) da necessidade de preparar pessoas para promoção, novos empregos, e para a realização de trabalhos temporários.	Alcançar resultados organizacionais através de treinamentos para trabalhadores para desempenhar suas tarefas e cargos de modo mais efetivo.
Estratégias de ANT	É feita a identificação de requisitos (CHAs) para a realização de tarefas através de análise de cargos e tarefas. Os níveis de CHAs das pessoas são mensurados por <i>surveys</i> , questionários, testes, simulações, amostras de trabalho, observações e avaliações de desempenho. O treinamento é adotado quando houver diferenças entre o nível observado e desejado de desempenho (CHAs).	Identificar resultados organizacionais relevantes para cargos ou famílias de cargos, bem como realizar: 1) Análise de influências comportamentais e externas sobre esses resultados; 2) Examinar o quanto esses fatores exercem influência sobre os resultados; 3) Verificar se o treinamento é a alternativa mais efetiva para desenvolver e ensinar CHAs necessários. As ligações entre treinamento e resultados podem ser definidas através de percepções e julgamentos de especialistas e analistas de ANT ou empiricamente. A análise de necessidades no nível do indivíduo pode não ser necessária quando o treinamento é focado em

		resultados.
Objetivos	São estabelecidos em termos de níveis de CHAs e comportamentos os desempenhos de tarefas a serem adquiridos pelo treinando.	Estabelecidos em termos de mudança e incluem a análise das ligações entre aprendizagem, comportamento no cargo e resultados.
Estratégia de avaliação da efetividade do treinamento	São utilizados como critérios de avaliação os níveis de CHAs e comportamentos exigidos pelo cargo, adquiridos pelos treinandos através do curso. Não é necessária a avaliação de condições externas ao treinamento.	A avaliação inclui aprendizagem, comportamento no cargo e resultados. O foco deve ser na mudança, portanto, pode exigir delineamentos de pesquisa com pré e pós-testes, grupo controle ou análise de séries temporais.

Em suma, a ANT focada em tarefas analisa apenas os requisitos de conhecimentos e habilidades nas atividades de análise de tarefas específicas com o propósito de preparar os empregados para desempenharem novas tarefas por meio de análises de cargos e tarefas, verificando-se a diferença individual entre o atual e o requerido. A ANT focada em resultados tem o propósito de treinar os empregados para desempenharem com mais eficiência as tarefas atuais e futuras que afetam os resultados organizacionais por meio da ligação destes com o comportamento no cargo e os conhecimentos e habilidades requeridas.

O modelo proposto por Taylor et al. (1998) permite análises pautadas na esfera individual, grupal, organizacional e interorganizacional; possibilita a verificação da relação entre ANT e diferentes níveis de avaliação de treinamento; e enfatiza a importância do contexto sobre a efetividade do treinamento.

Os autores argumentam que o modelo foi testado e validado internamente e que experimentos de manipulação de variáveis de treinamento combinadas com aquisições sem treinamento foram realizados, entretanto estudos empíricos mais detalhados ainda se mostram necessários.

Outro modelo importante de ANT, publicado um ano depois do anterior, foi proposto por Chiu, Thompson, Mak e Lo (1999) e se refere à ANT especificamente na área de negócios. Esse modelo tem como maior contribuição a inserção de método de análise de expectativa de resultados e a distinção da análise de necessidades voltada para processos organizacionais com a diferenciação em: abordagem voltada para os negócios (voltada para o desenvolvimento de competências necessárias ao alcance dos objetivos do negócio), abordagem voltada para os treinandos (voltada para o desenvolvimento dos indivíduos) e abordagem voltada para os processos (voltada para o desenvolvimento de unidades de negócio decorrente de mudanças nos processos de trabalho).

Para a formulação deste modelo, os autores realizaram uma revisão de literatura de 44 artigos publicados entre os anos de 1972 e 1997 procurando responder a quatro perguntas: quem são os principais propositores de estudos de ANT; quais são os níveis de interesse estudados (se organizacional, processual, de grupo ou individual); quais métodos de análise foram utilizados; quais os resultados intencionados ao realizar essas análises com a especificação de qual abordagem de ANT.

O modelo proposto (Figura 11) abrangeu os quatro aspectos das perguntas diretrizes e essa organização em categorias. Assim, são quatro os componentes de análise considerados no modelo componentes de análise que devem ser consideradas no processo: principais atores, níveis de interesse, métodos e resultados. Os atores podem ser os representantes da organização, quem treina ou quem recebe treinamento. Os níveis de interesse são: macro (referente ao desempenho organizacional), micro (referente ao desempenho individual), e meso (referente ao desempenho de um sistema local ou grupo específico).

Como métodos de realização de ANT no nível macro servem o diagnóstico organizacional e a análise de SWOT; no nível processual seriam exemplos a análise processual ou a análise de tarefas; no nível individual, entrevistas ou observações. Por fim, os propósitos da ANT estão dispostos em três eixos: efetividade organizacional (como lucros e crescimento), a eficiência processual, a efetividade profissional e a efetividade pessoal.

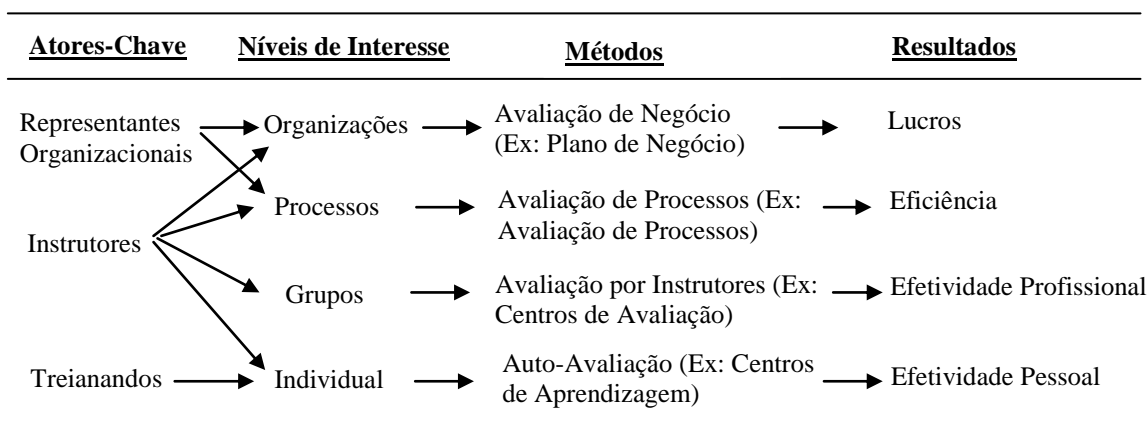


Figura 11. Modelo Teórico de ANT segundo Chiu, Thompson, Mak, e Lo (1999)

Quanto aos principais proponentes da ANT, a análise da literatura realizada pelos autores revelou que quem treina é quem mais indica necessidades; os métodos mais utilizados são os tradicionais como entrevistas, observações e questionários; e o nível organizacional aparece como o mais estudado. Além disso, as organizações são as determinantes quanto ao que é necessário ser treinado para que se alcancem os objetivos organizacionais. Entretanto, os autores analisaram estudos que criticam as limitações de modelos que atendem a essa proposta e recomendam que esses modelos sejam mais flexíveis, adotem sistemas abertos que atendam a complexidade da organização em seu contexto, considerem a busca por futuras demandas e alinhem operações organizacionais e estratégias.

Apesar das evoluções da área nos anos 90, percebida principalmente com a proposição de novos modelos teóricos, teorias e técnicas, Salas e Cannon-Bowers

(2001) concluem, em sua revisão de literatura, que ainda era reduzido o número de estudos em ANT.

Os autores também indicam a necessidade de se desenvolver metodologias para avaliar o contexto organizacional relacionado ao treinamento; relatam o desenvolvimento de métodos e abordagens para determinar necessidades de treinamento a partir da utilização de inventários de tarefas baseados nas competências necessárias para cargos futuros; apontam a análise cognitiva como método de apoio na análise de necessidades aplicada com objetivo de identificar como os treinandos adquirem e desenvolvem conhecimentos, organizam regras, conceitos e fazem associações.

Esses autores, junto com Kozlowski, Brown e Weissbein, no ano anterior também fizeram alguns esclarecimentos sobre a adoção da abordagem multinível para explorar necessidades de treinamento. Os autores ressaltam que as teorias tradicionais de ANT não esclarecem como ocorre a conexão entre os níveis de análise e afirmam ser esse processo essencial para que os resultados do treinamento sejam percebidos e sua efetividade considerada como resultante de um processo multinível.

Para Kozlowski, Brown, Weissbein, Cannon-Bowers, e Salas (2000), é possível que o indivíduo transfira para níveis mais altos, como o grupal ou organizacional, as competências desenvolvidas nas ações instrucionais. Isso seria possível por meio da transferência vertical, processo que envolve componentes somativos (ou de composição) e multiplicativos (ou de compilação) dos CHAs aprendidos pelo indivíduo. Com base nessa constatação, os autores afirmam ser necessário não só identificar as lacunas de competências de cada nível de análise, mas também articular as soluções propostas para saná-las de forma que o treinamento contribua de fato na efetivação dos objetivos organizacionais. A Figura 12 ilustra esse processo.

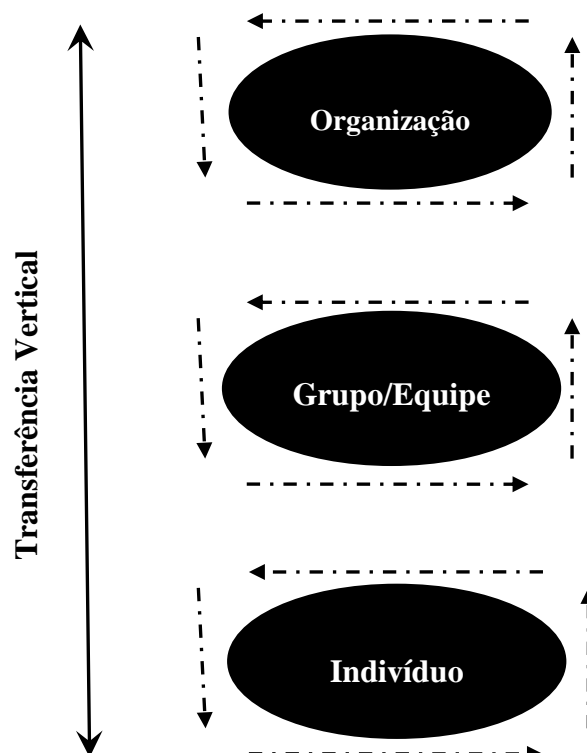
Contexto

Figura 12. Esquema Multinível de Transferência de Treinamento ilustrado por Abbad, Pilati, e Pantoja (2003)

Kozlowski et al. (2000), em conformidade com as proposições de Mager e Pipe (1979), também esclarecem que fatores contextuais podem exercer influência na efetividade do treinamento quando no processo de transferência horizontal, em que os indivíduos generalizam os CHAs aprendidos para outros contextos de trabalho de mesmo nível de complexidade. Segundo eles, fatores contextuais podem afetar na motivação pré-treinamento; podem moderar a extensão na qual a aprendizagem durante o treinamento é transposta para o novo comportamento no cargo e para o desempenho; e podem exercer efeitos diretos na facilitação da retenção e da manutenção dos CHAs aprendidos no ambiente de trabalho.

Outras instâncias também têm apresentado interesse pela ANT e realizado contribuições para o desenvolvimento da área. Na enfermagem, por exemplo, Gould,

Kelly, White, e Chidgey (2003) realizaram uma revisão de literatura de 23 artigos sobre ANT e suas aplicações para o desenvolvimento profissional de enfermeiras. Dos 23 artigos revisados, sete deles foram classificados pelos autores como pertencentes ao nível micro de análise, referindo-se às necessidades de treinamento individual em uma organização em específico; os outros 16 artigos como pertencentes ao nível macro de análise, referindo-se às necessidades de treinamento dos profissionais em mais de uma organização ou categoria profissional.

Os autores verificaram que, em geral, os objetivos dos estudos de ANT são mais precisos para o nível micro de análise. Por não estarem tão focados em uma organização em particular, os objetivos dos estudos de nível macro são menos bem definidos e estão mais interessados nas políticas de educação de enfermeiros. Os estudos do nível macro de análise apresentaram-se preocupados com as questões profissionais amplas, não com necessidades específicas individuais dos empregados, enquanto os estudos de nível micro consideram a forte influência das organizações na ANT individual.

Quanto ao envolvimento dos *stakeholders*, percebe-se uma maior participação e colaboração deles nos estudos de nível micro que macro. No que se refere aos métodos de pesquisa, no nível macro foram realizados estudos em grande escala com uso de questionários. Já no nível micro são usadas técnicas variadas, como estudos de casos, grupos focais, entrevistas e técnica Delphi, que possibilitaram maiores chances de implementação dos resultados alcançados.

Quanto ao rigor metodológico, observa-se grande discrepância nos achados para o nível macro de análise muito devido às diferentes taxas de respostas aos questionários utilizados nesses estudos; no nível micro, por sua vez, há forte presença de rigor metodológico, mas as comparações são difíceis devido à multiplicidade de métodos de pesquisa empregados.

Por fim, os estudos de nível macro indicam pouco potencial para promover mudanças na capacitação das pessoas e na prestação de serviços em razão do pouco direcionamento para práticas e métodos efetivos e da pouca consideração sobre as peculiaridades das organizações, enquanto os estudos de nível micro indicam melhor completude do ciclo do sistema TD&E e de sua efetividade.

Essa revisão concluiu sobre o pouco aprofundamento teórico e aplicação sistemática da ANT no contexto de enfermagem. Também concluiu que os estudos do nível micro de análise se mostraram mais efetivos e indicaram que a integração entre as práticas macro e micro no contexto abordado podem contribuir no aumento da efetividade da ANT e, por consequência, impactar na qualidade da entrega dos serviços de saúde.

Especificamente sobre a realização de ANT para treinamentos de cunho atitudinal, Roberson, Kulik, e Pepper (2003) tiveram como objetivo identificar a relação entre a realização da ANT e a efetividade dos desenhos instrucionais elaborados para desenvolver aspectos atitudinais favoráveis à diversidade humana. Os autores consideram que, para esse tema, a análise organizacional é o tipo de avaliação mais realizada pelo fato de, nesse nível, o impacto do treinamento na organização poder ser amplamente observado e influenciar estruturas e formações significativas da organização, como a cultura organizacional. Partindo dessa constatação, os autores realizaram uma análise crítica da literatura, pontuando suas principais controvérsias e ressaltando a importância da ANT em sua resolução em todos os seus níveis de análise.

A primeira controvérsia se relaciona com o foco do treinamento. Uma ANT bem feita pode responder a questões relativas ao foco do treinamento: se voltados para a conscientização, se voltados para aspectos de desenvolvimento de habilidades observadas via comportamento, ou se uma combinação desses dois aspectos traria maior

efetividade ao treinamento. Para isso, ao realizar a ANT, os autores sugerem que devam ser questionadas a motivação organizacional para iniciar processos de mudanças com relação a diversidade, quais são as atitudes dos empregados em relação a diversidade e quão forte essas atitudes vigoram.

A segunda controvérsia é relativa à amplitude da definição do tema diversidade trabalhado: se específica (limitada a um pequeno número de dimensões demográficas como sexo e raça) ou se ampla (baseada num amplo número de dimensões demográficas e outras diferenças individuais como nível educacional e outros). Para isso, ao realizar a ANT, os autores sugerem que devam ser questionadas as razões da organização querer realizar esse tipo de treinamento e o que a organização espera atingir com o treinamento de modo a possibilitar tempo e recursos de maneira adequada.

A terceira controvérsia se refere à opção por um treinamento que trabalhe com o método de confrontação ou um que não trabalhe a confrontação. A prática da confrontação em ambiente clínico tem se mostrado efetivo e muito pode contribuir para a efetividade de treinamentos em grupo. Entretanto, o uso dessa técnica deve ser considerado com cautela na ANT devido aos impactos das consequências de seu uso.

A quarta controvérsia diz respeito à composição dos grupos a serem treinados: se homogêneos (compartilhando as mesmas características) ou heterogêneos (compartilhando características distintas). Muito se discute sobre a qualidade e a restrição das discussões geradas com grupos heterogêneos. Outros achados entendem que o aprendizado de atitudes é facilitado após o grupo criar laços interpessoais de afeto. Isso pode ser conseguido mais facilmente com grupos homogêneos. Assim, na ANT deve considerar as experiências prévias das pessoas no estabelecimento da composição grupal.

A quinta controvérsia se refere à significativa influência que a caracterização demográfica dos treinados exerce na efetividade do treinamento. A ANT deveria, portanto, atentar para os fatores contextuais que caracterizam a aprendizagem de determinado grupo social, baseada nos referentes da caracterização demográficas já que situações de aprendizagem comportamental que se assemelham à realidade dos treinandos se mostram mais efetivas.

Em suma, a revisão realizada por Roberson et al. (2003) reafirma a importância da ANT para a efetividade do treinamento e indica que a ANT deve ser feita considerando os três níveis de análise (organizacional, da tarefa e do indivíduo) para que informações importantes não sejam ocultadas. Os autores ressaltam que a ANT deve ser realizada buscando responder a questões controversas com base no que se intenciona com o treinamento, no conteúdo que será desenvolvido no treinamento e, principalmente, nas características dos indivíduos a serem treinados.

Aguinis e Kraiger (2009) realizaram a última revisão de literatura do *Annual Review of Psychology* abrangendo publicações dos anos de 2000 a 2009. Os autores relatam que foram encontrados poucos trabalhos relativos à ANT e sugerem que estudos sejam feitos principalmente para compreender como o desenho e a entrega do treinamento são afetados pela qualidade dos dados originados da ANT. Também ressaltam a importância de se avaliar as características individuais dos treinandos, ao relatar estudos realizados para verificar se as características pessoais, se a motivação para aprender, por exemplo, possuem relação com os resultados do treinamento.

Os autores também afirmam que os treinamentos em ambientes organizacionais produzem benefícios claros para indivíduos, equipes, organizações e sociedade. E indicam que abordagens multidisciplinares enriquecem e integram o desenvolvimento

da área e que as produções devem ser unificadas para colaborar na máxima compreensão de sua evolução.

Aguinis e Kraiger (2009) concluem que, para o avanço da área, é necessário que os modelos de ANT que consideram múltiplos níveis de análise sejam considerados como o grande direcionador da área e que métodos e estudos empíricos precisam ser desenvolvidos para testar a indicação de que uma ANT bem definida e atenta às necessidades de indivíduos, grupos, organizações, e até, da sociedade, produz efetividade de treinamento e retorno social e financeiro.

Também em 2009, foi publicada por Ferreira, em sua dissertação de mestrado, uma revisão de literatura que abrangeu trabalhos internacionais, e também nacionais, viabilizando comparações e a compreensão do estado da arte da área. Ferreira (2009) analisou sistematicamente a literatura sobre ANT nacional e internacional do período de 1978 e 2008 num total de 49 artigos no que se referiu a doze aspectos.

Neste trabalho, o Brasil aparece com baixa frequência dentre os países produtores de conhecimento em ANT e as áreas de conhecimento que mais pesquisam sobre ANT são a Administração, seguida da Medicina, da Psicologia e da Educação.

De maneira geral, os estudos analisados objetivavam diagnosticar necessidades profissionais de treinamento, descrever desafios para ANT, descrever fraquezas nas abordagens de ANT, descrever e propor métodos e modelos de ANT e investigar a influência do contexto nas necessidades de treinamento e no processo de ANT.

O campo de pesquisa mostrou-se diverso com a investigação de instituições de vários tipos e de diversos setores da economia. Os participantes das pesquisas geralmente eram dirigentes e gestores indicando a necessidade de integrar indivíduos alocados nos diferentes níveis hierárquicos das instituições para buscar a completude do processo de ANT.

Estudos do tipo *survey*, seguidos de ensaios teóricos, predominavam nas pesquisas, indicando a incipiência da área. Os estudos eram de natureza qualitativa, mista e quantitativa, com relativo predomínio desta, e possuíam caráter exploratório. Havia uso de múltiplos métodos de coleta de dados com maior uso de questionários e entrevistas. Os que utilizaram de questionário o fizeram por meio impresso, apenas alguns poucos fizeram uso de formato digitalizado. As entrevistas individuais eram semi-estruturadas, presenciais ou por telefone. Nas entrevistas coletivas também eram utilizados questionários semi-estruturados e a dinâmica caracterizava-se como grupo focal ou técnica Delphi.

Os procedimentos de análise de dados mais utilizados foram estatísticas descritivas e inferenciais, e análise de conteúdo. Poucos estudos objetivaram correlacionar variáveis indicando a urgência de se desenvolver delineamentos mais sofisticados que relacionem variáveis de contexto com as variáveis dos diferentes níveis de análise.

De maneira geral, não havia relatos de análises considerando múltiplos níveis. Os estudos enfocam apenas um nível. No nível micro, as análises baseavam-se em avaliações de cargos, carreiras ou espaços ocupacionais, sem considerar o contexto. Estudos de nível meso e macro aparecem menos frequentemente.

Com base nos estudos analisados, Ferreira (2009) concluiu sobre alguns aspectos: há necessidade da análise do contexto ser considerada nos modelos de ANT propostos; as necessidades de treinamento e o processo de ANT precisam ser mais bem especificados para cada um dos níveis de análise; as etapas do sistema instrucional precisam ser integradas; e as necessidades de treinamento precisam ser alinhadas às estratégias da organização, bem como aos interesses dos indivíduos.

A literatura nacional também registra dois importantes modelos teóricos de ANT. O primeiro deles foi proposto por Abbad e Mourão (manuscrito não publicado) tem o intuito de atender as indicações de Koslowski et. al (2000). O modelo (Figura 13) integra os níveis de análise propostos na literatura, considera o contexto interno e externo e possui visão prospectiva quanto à análise das necessidades.

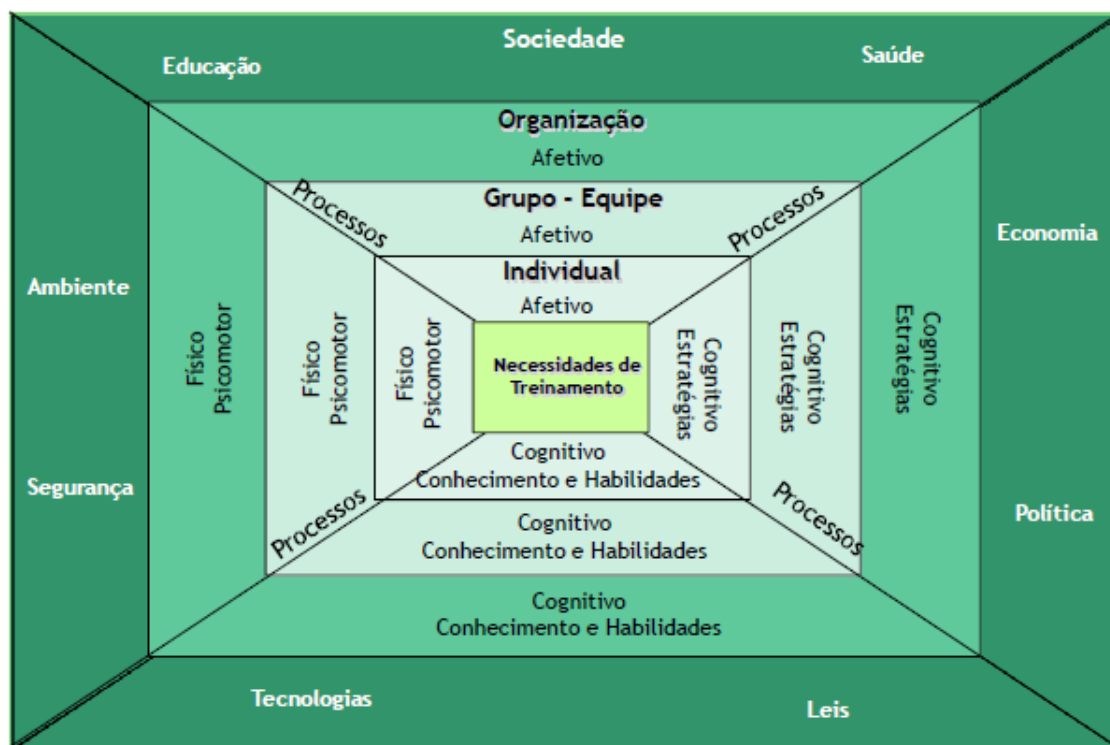


Figura 13. Modelo Teórico de ANT proposto por Abbad e Mourão (manuscrito não publicado)

A análise do contexto como fator determinante de necessidades de treinamento inclui a identificação de variáveis influentes no nível de eficácia e de efetividade do treinamento. Essas variáveis podem ser tratadas como oportunidades ou restrição, de influência distal ou proximal, ou como antecedente ou consequente, e devem ser identificadas antes de se propor uma ação educacional.

Com a consideração de mais um nível de análise, o de processos organizacionais, as autoras consideraram a existência de processos produtivos que extrapolam a estrutura da organização, sendo por isso definidos como macroprocessos.

As partes constituintes deste modelo são, portanto: (1) ambiente externo, com a representação da sociedade, da política e dos *stakeholders*, por exemplo; (2) ambiente organizacional, referente a estrutura organizacional como um todo; (3) macroprocessos; (4) grupos ou equipes, referente a um conjunto específico de profissionais ou de unidades de eixo comum; e (5) indivíduos e suas características demográficas e profissiográficas.

Assim, as necessidades de treinamento surgiriam a partir das pressões de variáveis contextuais internas e externas da organização em seus diversos níveis. Essas necessidades seriam descritas e hierarquizadas de acordo com as taxonomias de resultados de aprendizagem indicando para as competências que serão necessárias de serem desenvolvidas, sua complexidade e domínio (se de natureza predominantemente cognitiva, psicomotora ou afetiva).

Com as considerações desses aspectos, as autoras argumentam que ações educacionais fundamentadas no modelo podem atender às demandas por estruturas curriculares de aprendizagem contínua de competências.

A partir do modelo anteriormente descrito e nas pontuações da literatura, Ferreira (2009) propôs o modelo ilustrado na Figura 14 que contempla diferentes níveis de análise do processo de ANT conjugadas a análise de contexto interno e externo com a descrição e classificação das necessidades de treinamento de acordo com a taxonomia de resultados de aprendizagem proposta por Bloom et al. (1973, 1976).

Este modelo inclui a análise dos contextos externos (economia, *stakeholders* e outros) e internos (cultura organizacional, alocação de recursos e outros) como passo inicial do processo de ANT. Essa análise caracteriza o nível macro ou organizacional com o alinhamento entre estratégias organizacionais e competências valorizadas pela organização e relacionadas aos seus objetivos.

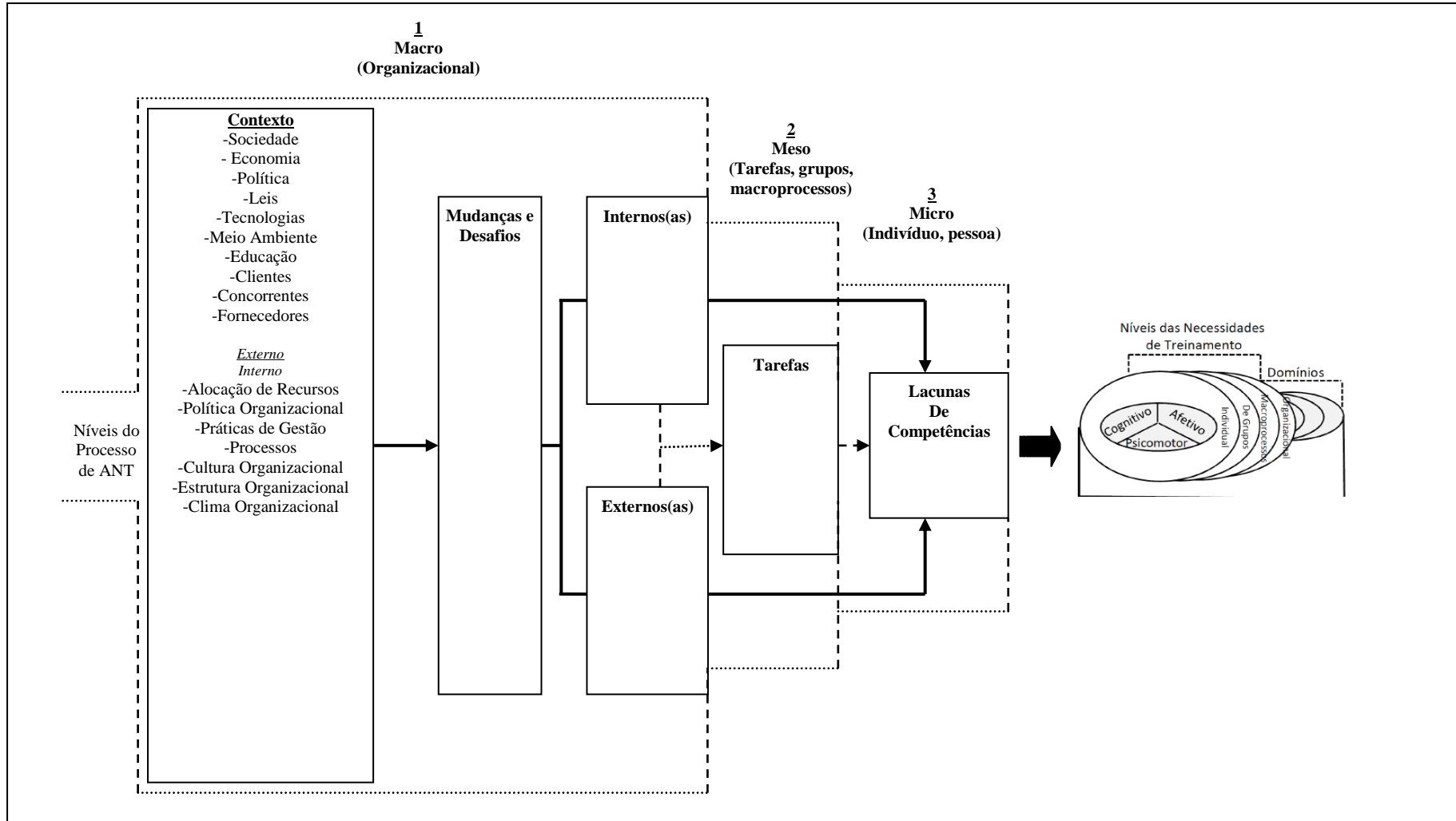


Figura 14. Modelo Teórico de ANT proposto por Ferreira (2009)

Como relação às variáveis de contexto, mudanças e desafios internos(as) e externos(as) levam a revisões nas competências que serão exigidas dos indivíduos. Nesse momento, mudanças externas exercerão influência distal e impacto direto na organização, exigindo uma releitura do processo produtivo, enquanto mudanças internas exercerão influência proximal ao desempenho do trabalhador.

As novas competências exigidas do trabalhador se dão na revisão das tarefas formais ou no surgimento de novas tarefas decorrentes das mudanças na dinâmica de produção gerando necessidades de nível micro, do indivíduo. É para esse nível que o processo analítico do modelo converge.

As novas competências esperadas dos indivíduos precisam refletir comportamentos observáveis que indiquem a superação dos desafios e mudanças impostos o que pode ser realizado ao se descrever conhecimentos, habilidades e atitudes que serão também, no futuro, utilizados na etapa de desenho instrucional.

As avaliações das lacunas de competências ou das necessidades de treinamento no modelo ocorrem com auxílio de técnicas de auto e hetero-avaliação de sua importância e domínio que indicarão sua prioridade. Em seguida, elas serão classificadas quanto à sua natureza (cognitiva, afetiva ou psicomotora) e quanto à sua especificidade em: competências técnicas específicas de cargos, funções ou unidades de trabalho; competências replicáveis, igualmente utilizadas em diferentes cargos, grupos ou processos organizacionais; e competências genéricas, úteis e aplicáveis a todas as atividades organizacionais.

Por último, se propõe que se considere a taxonomia de resultados de aprendizagem de Bloom et al. (1973, 1976) para descrever e classificar as necessidades de treinamento. Assim, percebe-se que o modelo proposto por Ferreira (2009) considera a análise do contexto e sua influência nos diversos níveis de avaliação, precisando o

surgimento de necessidades no nível individual. Além disso, essas competências darão fundamentação às demais etapas do sistema instrucional.

Ferreira (2009) também indica um modelo metodológico de ANT para viabilizar a aplicação de seu modelo teórico. Nessa proposta, devem-se analisar variáveis do contexto interno e externo que poderão gerar mudanças na organização. Para isso, deve-se buscar por fontes e informações que forneçam esses indicativos. A partir dessa exploração, procura-se pelas áreas da organização que serão afetadas por essas mudanças para se identificar os indivíduos que participarão do processo de ANT. Estes profissionais devem representar a estratégia da organização na área e serão os participantes dos processos de coleta de dados identificando quais mudanças e desafios a organização ou área enfrentará e quais as competências que precisam ser desenvolvidas neste contexto.

Em seguida, esses desafios e mudanças são remetidos ao nível meso, de tarefas, e tem-se início a descrição dos indicadores de competências relacionadas às atividades do grupo ou da unidade organizacional. Nesse momento, também são descritas as competências levantadas na análise da organização. As descrições das competências seguem a proposta de descrição de objetivos instrucionais com os seguintes elementos: condição + verbo + objeto da ação + critério. Essas descrições detalham as competências que darão origem a itens para avaliação das lacunas de competências relacionados a uma escala de importância e a uma de domínio, e a outro referente à análise de desafios e mudanças organizacionais relacionado, a uma escala de intensidade.

Após a validação semântica e por juízes deste questionário, segue-se sua aplicação. Com os resultados dessa aplicação é possível utilizar-se técnicas estatísticas

para verificação da correlação entre as variáveis dos dois questionários e dados demográficos e funcionais dos respondentes.

Por fim, segue-se a elaboração do planejamento instrucional com a escolha da modalidade, sequência de ensino, procedimentos e critérios de avaliação para a testagem do desenho instrucional e sua avaliação. O modelo teórico e a proposta metodológica de Ferreira (2009) estão em fase de testagem empírica e mostram-se promissores.

O último modelo a ser apresentado é o mais recentemente publicado e foi proposto por Iqbal e Khan (2011), conforme ilustrado na Figura 15. Este modelo foi proposto a partir da revisão de literatura realizada pelos autores que relataram a ampliação do uso da ANT em diferentes subsistemas da gestão de pessoas e de áreas do desenvolvimento organizacional.

A ANT passa, então, a ser usada não apenas para a elaboração de planos de treinamento, mas também no estabelecimento de metas organizacionais, no desenvolvimento profissional, nas mudanças de gestão, no desenvolvimento de carreiras, nos conhecimentos, habilidades e atitudes, na motivação para aprender, na eficácia dos custos, e nos processos de avaliação e desempenho. Esses múltiplos usos da ANT pretendem colaborar no trabalho dos profissionais de recursos humanos.

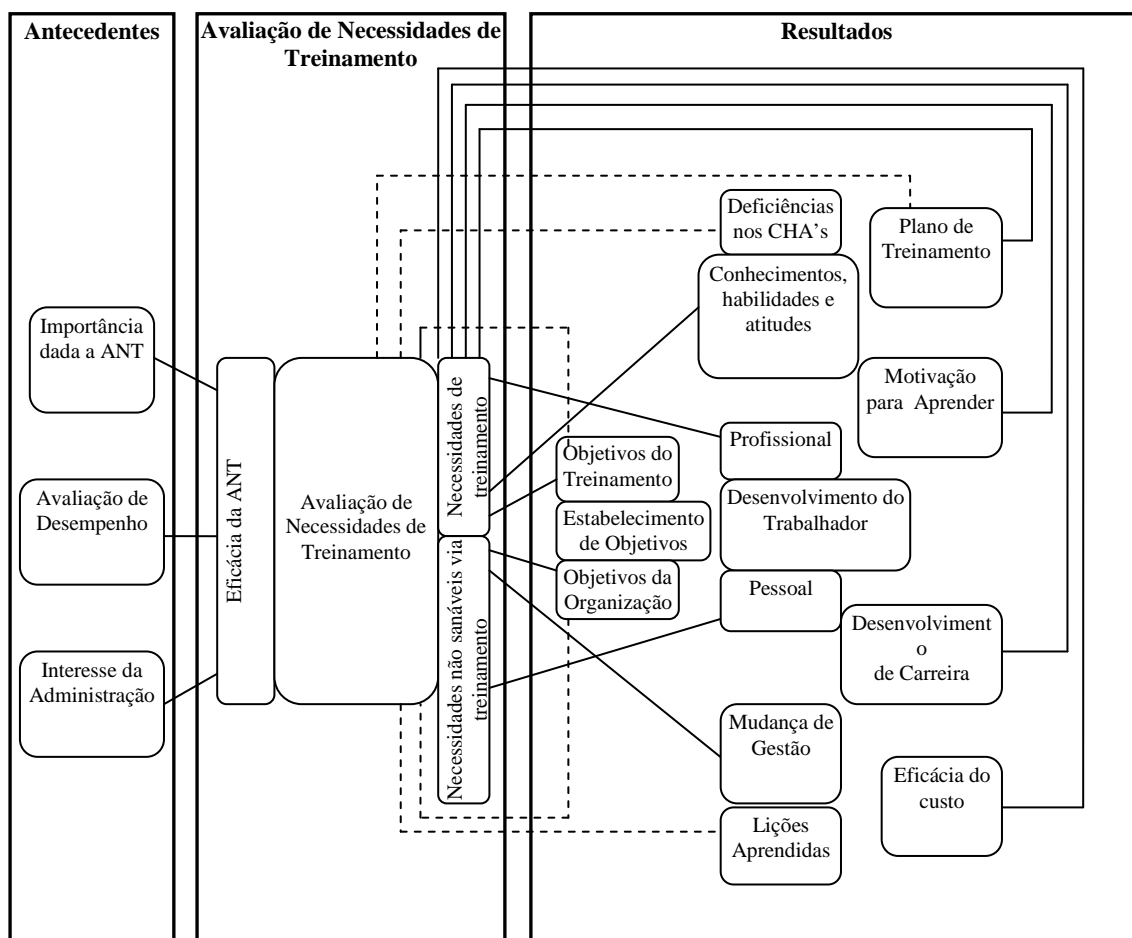


Figura 15. Modelo de ANT proposto por Iqbal e Khan (2011)

Este modelo é constituído por três componentes: os antecedentes, a ANT em si, e os consequentes. O modelo apresenta 11 proposições. As oito primeiras revelam que a ANT possui significativa relação anterior, posterior, ou ambas com a elaboração de planos de treinamento, de estabelecimento de metas organizacionais, no desenvolvimento profissional, nas mudanças de gestão, no desenvolvimento de carreiras, nos conhecimentos, habilidades e atitudes, na motivação para aprender, e na eficácia dos custos. As outras três proposições revelam a necessidade de valorização dos usos da ANT como antecedentes na sua eficácia.

A primeira proposição diz que a ANT identifica necessidades de treinamento que deveriam ser usadas na preparação de planos de treinamento. Entretanto, esses

planos de treinamento também deveriam fornecer informações em áreas a serem consideradas em futuros processo de ANT. A segunda proposição diz que a ANT identifica necessidades sanáveis via treinamento que deveriam ser usada para atingir metas de treinamento, e necessidades não sanáveis via treinamento que deveriam ser usadas para atingir metas organizacionais. Entretanto, essas metas deveriam também prover os pilares em futuros processo de ANT.

A terceira proposição diz que a ANT provê informações para necessidades sanáveis via treinamento e para necessidades não sanáveis via treinamento que deveriam ser usadas para o desenvolvimento profissional e pessoal dos empregados, respectivamente. A quarta proposição diz que a ANT identifica necessidades não sanáveis via treinamento que deveriam ser usadas para gerir mudanças na gestão da organização. Ao contrário, as lições aprendidas a partir das mudanças de gestão deveriam também ser usadas para futuros processos de ANT.

A quinta proposição diz que a ANT identifica necessidades de treinamento que deveriam ser usadas para o desenvolvimento de carreira dos empregados. A sexta proposição diz que a ANT identifica necessidades de treinamento que deveriam ser usadas para aumentar o nível de conhecimentos, habilidades e atitudes dos treinandos. Todavia, essas deficiências nos CHAs também deveriam ser usadas como insumos para futuros processos de ANT. A sétima proposição diz que a ANT identifica necessidades de treinamento que ajudam a gerir o aumento dos níveis de motivação dos treinandos para aprender. A oitava proposição diz que a ANT identifica necessidades de treinamento que fundamente apenas treinamentos que tornem seu custo efetivo.

Por fim, as outras três proposições remetem-se à efetividade da ANT quando: é dada importância à ANT pelos seus usuários e beneficiários, de modo a contribuir para torná-la efetiva, percebe-se o aumento de sua utilidade pela administração e os

resultados de avaliações de desempenho são usados como um recurso da ANT para torná-la efetiva.

A análise da evolução da área apresentada por meio das revisões de literatura e modelos teóricos propostos teve o intuito de situar a proposta desta pesquisa como uma contribuição dentro de uma linha de desenvolvimento teórico em consolidação.

Conclui-se que os métodos e técnicas de ANT evoluíram e variaram para se adequarem às novas configurações do ambiente de trabalho. A ANT passa a focar no necessário alinhamento entre a estratégia e os objetivos organizacionais às ações educacionais e a análise de necessidades em diferentes níveis de observação tem se mostrado efetiva para a adequação e acurácia de sua descrição. A análise do contexto torna-se fundamental ao viabilizar a compreensão de fatores que sejam restritivos à manifestação de competências e que levem a conclusões equivocadas sobre necessidades de treinamento, além de possibilitar a análise de variáveis que geram novas demandas por aprendizagem. O uso do conceito de competências, em especial, de competências emergentes, mostram-se fundamentais para uma ANT prospectiva e estratégica. Por fim, a aplicação das teorias instrucionais e das taxonomias de aprendizagem à ANT tem facilitado a integração entre os sistemas de TD&E.

Entretanto, a produção da área ainda é restrita, principalmente para o nível de análise macro, inibindo o potencial de utilidade da ANT e de sua capacidade analítica e integradora em organizações complexas e com novas configurações. A realização de pesquisas empíricas mostra-se necessário para continuar a evoluir nas proposições dos modelos teóricos elaborados.

Em seguida serão apresentados trabalhos nacionais que contribuirão para a evolução metodológica da área ao viabilizar a operacionalização da ANT com base na

aplicação e adaptação do método de análise do papel ocupacional de Borges-Andrade e Lima (1983), ou da adoção de algumas de suas prerrogativas.

2.2 Estudos Empíricos Nacionais

Nogueira (1982) foi o autor brasileiro quem primeiro construiu e validou cientificamente um instrumento de identificação de necessidades de treinamento por meio do julgamento do quanto uma listagem de características específicas caracterizava o desempenho de assistentes de bancos.

Em seguida, Borges-Andrade e Lima (1983) desenvolveram o método de análise do papel ocupacional, que vem contribuindo para a operacionalização de ANT em diversas pesquisas nacionais até a atualidade, tendo sido replicado ou adaptado em vários outros estudos. Esse método aproximou o uso do conceito de competências pela área de TD&E e permitiu a priorização de conteúdos a serem treinados.

Segundo Borges-Andrade e Lima (1983), o papel ocupacional é definido como o conjunto de atribuições e expectativas da organização sobre o desempenho de atividades específicas.

A partir de reflexões sobre o erro na suposição de que o que é importante de ser treinado é também necessário, os autores propuseram que a mensuração de necessidade de treinamento fosse realizada a partir de análises combinadas entre a importância e o domínio dos atributos de determinado papel ocupacional para se estabelecer prioridades de treinamento. O que se leva em conta na avaliação de necessidades, baseada na análise de papéis, é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes relevantes para o desempenho adequado dos indivíduos e que atendam às expectativas da organização.

Originalmente, esses CHAs eram identificados por meio de uma sessão de *brainstorming* com um pequeno grupo de ocupantes do cargo e dispostos como itens associados a duas escalas do tipo *Likert*: uma de domínio e outra de importância. Os

ocupantes desses papéis deveriam realizar uma autoavaliação da importância e do domínio de cada um dos itens, usando essas escalas dispostas em um intervalo de valores de 0 a 3. Na proposição desses autores, a importância deve ser combinada com a discrepância entre domínio atual e domínio ideal (o ponto extremo da escala de domínio utilizada). Em termos operacionais, a necessidade (N) foi definida como o produto dos julgamentos de importância (I) pelo inverso dos julgamentos de domínio (D), ou seja, $N=1(3-D)$.

Necessidades de treinamento seriam então identificadas nos itens com baixo domínio e alta importância. Para se calcular o escore geral de prioridades por item, utiliza-se da equação $IPG= [I (3-D)]/n$, em que IPG é o Índice de Prioridade Geral de uma competência numa escala de 0 a 3; I é a importância do atributo julgado pelo respondente na escala; D é o domínio da competência julgada pelos respondentes na escala; e n é o número de respondentes. Com base nesse valor e no estabelecimento de um ponto de corte é possível definir uma listagem dos atributos a serem treinados prioritariamente.

Utilizando desse método e variações, ou de algumas de suas prerrogativas metodológicas, outros autores publicaram trabalhos em que consideraram sua aplicação para diferentes atribuições, ou para associar necessidades de treinamento à estratégia organizacional. Muitos desses trabalhos diversificaram nos métodos de coleta de dados e implementaram o uso de técnicas estatísticas de análise multivariada. A Tabela 5 sistematiza esses estudos, detalhando seus objetivos e os principais resultados.

Tabela 5. Descrição de estudos nacionais

<i>Autores</i>	<i>Atribuição ou Organização</i>	<i>Principais resultados</i>
Menezes, Rivera e Borges-Andrade (1988)	Agricultores	Diferenciação das necessidades identificadas como prioritárias entre agricultores e suas esposas; relativização dos critérios de referência com base nos valores de julgamentos dos participantes.
Borges-Andrade, Lima, Soares e Paula (1989)	Gerentes	Êxito no uso de regressão múltipla relacionando características pessoais e organizacionais e revelando o impacto de treinamentos já realizados.
Magalhães e Borges-Andrade (2001)	Bancários	Convergência entre as necessidades identificadas quando utilizado auto e heteroavaliação, mas com maior rigor nas avaliações realizadas por supervisores; reforço ao uso de diferentes métodos para a efetividade da ANT.
Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2002)	Bancários	Descrição de Competências Emergentes que gerarão novas necessidades de treinamento para bancários brasileiros.
Castro e Borges-Andrade (2004)	Assistente Administrativo	Vinculação entre demandas globais presentes na organização e demandas específicas ou localizadas com as competências do papel ocupacional.
Ferreira, Abbad, Pagotto e Meneses (2009)	Empresa de Administração Aeroportuária	Identificação de necessidades organizacionais de treinamento associados a vários atores de um mesmo macroprocesso organizacional, incluindo <i>stakeholders</i> ; necessidade de programas de treinamento integradores e de grande amplitude.
Ferreira (2009)	Instituição pública de fiscalização de obras	Validação parcial de modelo de ANT considerando desafios e mudanças; auxílio das teorias instrucionais com uso das taxonomias de resultados de aprendizagem.
Lima, Castro e Machado (2004)	Empresa de Pesquisa e Desenvolvimento	Vinculação da ANT às estratégias organizacionais por meio da identificação de competências essenciais futuras relacionadas ao seu processo de geração de conhecimento.
Hoffman-Câmara, Abbad, Meneses e Ferreira (2010)	Turismólogos	Diferenciação no domínio de competências de maior nível de complexidade e realmente associadas ao exercício da profissão em questão. Esse achado forneceu base para repensar a formação dos profissionais brasileiros de Turismo.

Menezes, Rivera e Borges-Andrade (1988) buscaram identificar prioridades de treinamento por meio da aplicação do método de análise do papel ocupacional. Para tanto, foi questionada a opinião sobre a importância e o domínio de uma lista de habilidades a 133 agricultores e suas esposas da região norte do país. Este trabalho foi dirigido para o desenvolvimento organizacional agrícola, especificamente para o desenvolvimento de recursos humanos no meio rural.

Os autores buscaram identificar as prioridades de treinamento por meio do julgamento de uma lista de habilidades para duas escalas variando de 0 a 3 para importância e domínio, seguido do cálculo das médias e do IPG. Das 61 atividades iniciais julgadas, 19 foram consideradas necessidades de treinamento pelos agricultores-colonos e 35 pelas suas mulheres. As atividades excluídas como necessidades de treinamento foram identificadas por meio do ajuste das proporções dos valores da escala de critérios utilizada no estudo de Borges-Andrade e Lima (1983), visto que as médias das atividades priorizadas pelos agricultores colonos foram aquém daquelas da escala original. Assim, as atividades prioritárias descritas pelos agricultores foram a heveicultura (cultivo de seringueiras) e a cacauicultura (cultivo do cacau), culturas de referência comercial na região, enquanto para suas mulheres foram priorizadas necessidades referentes à área sanitária de maneira geral.

Borges-Andrade, Lima, Soares e Paula (1989) também replicaram o método de análise do papel ocupacional ao avaliar necessidades de treinamento de gerentes da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária.

Os gerentes dessa empresa avaliaram habilidades referentes a cinco áreas do conhecimento em termos de domínio e importância com o auxílio de escalas que variaram de 0 a 3. As áreas do conhecimento avaliadas foram: política geral de administração de instituições, programas e projetos de pesquisa; liderança e aspectos

comportamentais; planejamento, controle e avaliação de programas e projetos de pesquisa; aspectos específicos de administração e apoio à pesquisa; e avaliação e transferência de tecnologia. Para todos os três diferentes cargos de gerentes, a área do conhecimento referente à avaliação e transferência de tecnologia foi a que se mostrou mais prioritária para treinamento.

Cada prioridade de treinamento também foi considerada como variável dependente em modelos de regressão múltipla em que características pessoais e organizacionais relativas aos gerentes eram os preditores hipotetizados. O teste destes modelos sugeriu que as necessidades dos gerentes, além de dependerem de seus papéis, parecem estar ligadas à titulação acadêmica, tipo de vínculo com a empresa, experiência em pesquisa e em gerência de pesquisa no passado, sendo esta também relevante para se avaliar o impacto dos treinamentos já realizados.

Magalhães e Borges-Andrade (2001) realizaram uma pesquisa por meio da variação do método de análise do papel ocupacional com uso de análise multivariada de dados. O intuito dos autores era verificar a diferença no diagnóstico de necessidades quando comparadas autoavaliações (avaliação feita do sujeito por ele mesmo) e heteroavaliações (avaliação feita pelo supervisor do sujeito avaliado). Nesta pesquisa foram utilizados questionários desenvolvidos a partir da descrição de análise do cargo de Caixa Executivo e em entrevistas de análise de tarefas realizadas para confirmar ou expandir esta descrição. Os questionários foram respondidos por 669 bancários, sendo 344 respondidos por supervisores imediatos e o restante pelos próprios bancários. Os questionários eram semelhantes para ambas as avaliações, composto por 34 itens que continham itens referentes a conhecimentos, habilidades e atitudes associados duas escalas: uma de domínio e a outra de importância que variavam de 0 a 4. As respostas

para as escalas de domínio e importância foram cruzados possibilitando a constatação da amplitude das lacunas de competências.

Após estimar os escores das necessidades, realizou-se uma Análise Fatorial com a Análise dos Componentes Principais obtendo um conjunto com consistência interna e confiabilidade de oito fatores no caso da autoavaliação de necessidades, e de seis fatores no caso de heteroavaliação. A operacionalização da ANT por meio da combinação de indicadores de julgamento de importância e domínio não só para conhecimentos e habilidades, bem como para atitudes mantiveram estreita consistência com os achados de pesquisas anteriores.

Os resultados obtidos pelos autores a partir das técnicas estatísticas multivariadas revelaram que existe relação significativa entre a autoavaliação e a heteroavaliação de necessidades de treinamento, embora supervisores tendam a apontar maiores necessidades de treinamento em seus subordinados do que as autoavaliações. Também se encontrou relações significativas entre necessidades de treinamento e algumas variáveis preditoras, sendo que necessidades relativas a conhecimentos se relacionaram com tempo de trabalho na instituição, ter tido emprego anterior e tempo na função. *Habilidades* se relacionaram ao sexo dos respondentes e tempo na função; e *atitudes* se relacionaram com as variáveis sexo, tempo na função, escolaridade e emprego anterior. Esses achados indicam a importância de se conjugar diferentes métodos de avaliação de necessidades e de investigar as correlações entre os dados da ANT e variáveis sócio-demográficas e funcionais.

Outro artigo que apresenta uma pesquisa bem sucedida utilizando de variação do uso do método de papel ocupacional foi realizado por Castro e Borges-Andrade (2004). Os autores deram mais um passo no aperfeiçoamento do método ao vincular demandas globais, presentes na organização e demandas específicas ou localizadas com as

competências do papel ocupacional. O objetivo geral dos autores foi o de desenvolver e construir tecnologia acerca da averiguação de necessidades de treinamento do cargo de assistente administrativo. Para tanto, os autores investigaram uma amostra de 302 assistentes administrativos da Universidade de Brasília. Num primeiro momento foi realizada pesquisa documental e bibliográfica. Em seguida foram entrevistadas pessoas que conheciam profundamente a sistemática das tarefas do cargo de forma a descreverem os conhecimentos, habilidades e atitudes passíveis de observação e necessárias para a execução da função profissional.

Essas competências foram categorizadas, passaram por validação semântica e deram origem aos itens do questionário de ANT. Cada item foi associado a duas escalas, uma de importância e outra de domínio, de intervalo de 0 a 4. Os resultados alcançados mostraram que o método foi adequado, e forneceu bons subsídios para a tomada de decisões e ações para treinamento por meio do cálculo do IPG. Um dos limites da pesquisa, reconhecidos pelos autores, é o fato de não aparecerem os itens relacionados a atitudes como elemento com necessidade de treinamento. Verificou-se que as divergências entre competências percebidas como mais relevantes reafirmaram a proposição do método de que não se pode utilizar como critério para decisões de treinamento apenas a importância percebida.

Mais recentemente, Hoffman-Câmara, Abbad, Meneses e Ferreira (2010) replicaram o método de análise do papel ocupacional, analisando as necessidades de desenvolvimento de competências de formandos de cursos de Turismo ofertados por instituições do Distrito Federal. Participaram da pesquisa 165 estudantes de Turismo em sua maioria mulheres (58,8%), com idade entre 20 e 24 anos (43,6%) e que cursavam o 6º, 7º ou 8º semestre de nove diferentes instituições de ensino. A partir das diretrizes curriculares do Ministério da Educação e Cultura para a formação de turismólogos, um

instrumento de pesquisa para avaliação de necessidades de treinamento foi elaborado listando os conhecimentos, habilidades e atitudes especificadas para que esses profissionais sejam considerados aptos a atuarem no mercado.

Os 23 itens referentes às competências desses profissionais egressos de cursos de turismo de diferentes IESs foram associadas a duas escalas de julgamento do tipo *Likert*, uma de importância e uma de domínio, variando de 0 a 3. Foram realizadas análises estatísticas descritivas para analisar os dados. Os resultados demonstram que os estudantes pesquisados consideram como importantes praticamente todas as competências listadas e demonstraram dominá-las de maneira geral, mas não aquelas de maior nível de complexidade e associadas ao exercício da profissão. Esses achados forneceram base para repensar a formação dos profissionais de Turismo do Distrito Federal.

Outros estudos incorporaram a visão prognóstica, e não apenas diagnóstica, na realização de ANTs. Isto se deve ao uso do conceito de competências emergentes junto à ANT. As competências emergentes são aquelas que não são muito importantes no atual estágio de desenvolvimento da organização, mas provavelmente serão fundamentais em um futuro breve (Brandão, Guimarães & Borges-Andrade, 2002). Essas competências geram pressão pela aquisição de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, ou seja, geram novas necessidades de aprendizagem. Se identificadas, é possível adotar uma atitude proativa ao buscar o desenvolvimento, no presente, de competências que serão essenciais no futuro. Dentro dessa perspectiva, alguns trabalhos serão relatados.

Brandão, Guimarães e Borges-Andrade (2002) identificaram competências profissionais emergentes de bancários. Foram realizadas entrevistas pessoais e semiestruturadas com bancários de diferentes níveis hierárquicos e segmentos. Foram

identificadas 18 competências gerenciais descritas como conhecimentos, habilidades e atitudes consideradas emergentes que também foram validadas por juízes. Essas competências indicam novas exigências de qualificação para todos os bancários, e apontam que, no futuro, as atividades a serem realizadas por bancários caracterizarão funções de um consultor de negócios e finanças, papel ocupacional de atributos mais complexos.

Lima, Castro e Machado (2004) aproximaram a avaliação de necessidades de treinamento às estratégias de uma organização de Pesquisa e Desenvolvimento por meio da identificação de competências essenciais futuras relacionadas ao seu processo de geração de conhecimento. Para tanto, foram avaliados indicadores futuros para selecionar prioridades de desenvolvimento de competências essenciais.

A competência essencial (melhoramento genético) foi definida em um modelo diferenciando suas duas grandes operações constituintes: tradicionais de melhoramento genético e as operações derivadas de biotecnologia. Cada competência foi avaliada pelos profissionais da organização com base em Técnica Delphi e, em seguida, avaliadas em termos de importância e domínio atual e futuro com auxílio de escalas variando de 1 a 10, além da avaliação da necessidade de investimento em suporte técnico operacional atual e futuro. A combinação das duas avaliações indicou necessidades de treinamento e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes ligados ao processo de melhoramento genético.

O método utilizado por Lima et al. (2004) permitiu alinhar a necessidade de competência com a cadeia de conhecimento e com os processos essenciais da empresa, agregando a visão de futuro dessas competências.

Ferreira et al. (2009) fazem uma importante observação na implementação do método de análise de papéis ocupacionais. Para os autores, este método deve ser

utilizado associado ao conhecimento prévio das principais demandas organizacionais, de modo a preservar os processos de trabalho que integram a estrutura produtiva da organização.

Referendando essa observação, os autores realizaram um estudo em uma empresa latino-americana de administração aeroportuária. com o objetivo de avaliar as necessidades organizacionais de treinamento com foco na articulação entre o treinamento e a estratégia organizacional projetado em cenário futuro. Mais especificamente intencionou-se identificar necessidades emergentes e essenciais de treinamento a partir de uma análise prospectiva e integrada de desafios e mudanças impostos à organização, ampliando a concepção de ANT como processo prognóstico e não apenas diagnóstico.

Para tanto, foram realizadas análises documentais com o objetivo de compreender a estratégia da organização, e grupos focais com a participação de 14 funcionários da alta hierarquia da empresa com o objetivo de especificar as mudanças e desafios impostos à organização, as competências organizacionais necessárias para o enfrentamento dessas mudanças e desafios e as unidades organizacionais que precisariam ser envolvidas em ações de treinamento que as preparassem para o enfrentamento dessas mudanças e desafios. As respostas dos participantes foram categorizadas em eixos comuns de conteúdo: conhecimento sobre a organização, enfrentamento de novas demandas, interação interna (fluxo de informação, comunicação), interação externa, argumentação técnica, domínio de novas tecnologias, aplicação de normas (replicável para trabalhadores que desempenham funções regidas por normas de trabalho) e gestão de riscos e acidentes (específica dos trabalhadores da área de segurança).

Essas necessidades organizacionais de treinamento apontam para uma série de desafios e mudanças internos e externos não associados a nenhum cargo específico, mas sim a vários atores de um mesmo macroprocesso que perpassa a estrutura organizacional reforçando a determinação de necessidades geradas nas relações entre empresa e cenário externo, em termos políticos, legais, econômicos, sociais, etc. Esses macroprocessos podem ultrapassar, inclusive, os limites da organização, indicando que as necessidades de treinamento aplicam-se também a alguns *stakeholders* da empresa, o que implica a entrega de programas de treinamento integradores e de grande amplitude.

Nessa mesma linha, Ferreira (2009) desenvolveu sua dissertação de mestrado investigando os níveis macro e meso organizacionais de uma instituição pública de fiscalização de obras públicas, utilizando como fundamento teórico o modelo desenvolvido pelo autor, apresentado no capítulo 2.

Foram analisadas variáveis do contexto interno e externo que possivelmente implicariam mudanças e desafios para determinada área da organização. Para tanto, foram realizados grupos focais em que se questionava aos participantes sobre os fatores do contexto interno e externo que afetariam a área organizacional escolhida, as competências necessárias para enfrentar tais fatores e onde estariam lotados os profissionais que precisariam desenvolver tais competências. Em seguida, foram realizadas entrevistas individuais para aprimoramento e validação dos conteúdos levantados nos grupos focais.

Assim, indicadores de desafios e mudanças e competências necessárias para atuação na área de fiscalização de obras públicas foram elaborados com a construção e validação de questionário para aplicação individual. Apesar do questionário não ter sido aplicado, as competências descritas possuem uma hierarquia em termos de especificidade, distinguindo-se como técnicas, replicáveis e genéricas. A mensuração

dessas competências em termos de domínio e importância poderia indicar necessidades de treinamento nos níveis organizacional, de macro-processos, de grupos e/ou individual.

Por fim, as competências descritas foram agrupadas em cinco categorias: competências de comunicação, competências gerais de auditoria, competências instrumentais, competências específicas em fiscalização de obras públicas e competências emergentes em fiscalização de obras públicas. Essas últimas foram diferenciadas com base nos indicadores de desafios e mudanças e de variáveis contextuais internas e externas, a exemplo: aumento da complexidade de competências relativas ao processo de auditoria de grandes obras, como as plataformas de petróleo do pré-sal.

As análises destes estudos complementaram o referencial teórico e metodológico desta pesquisa. Percebem-se evoluções da operacionalização da ANT ao utilizar das prerrogativas metodológicas de Borges-Andrade e Lima (1983), e do conceito de competências na identificação de necessidades de treinamento em diferentes níveis de análise. Também se verifica a diversificação no uso de técnicas de coleta e de análise de dados, bem como a vinculação da ANT às estratégias organizacionais em uma visão prospectiva.

CAPÍTULO 3

Método

Este capítulo tem por objetivo relatar os três estudos elaborados para atingir os cinco objetivos específicos e, por fim, o objetivo geral da pesquisa. São apresentados o contexto da pesquisa, os participantes, os instrumentos e os procedimentos de coleta e análise de dados utilizados. Os três estudos foram divididos em etapas detalhadas na Figura 16.

O Estudo I teve como objetivo descrever as competências genéricas, necessárias a todos os empresários juniores, de todas as áreas de atuação. Para sua execução, foi utilizada abordagem qualitativa com a realização de duas etapas: (1) análise bibliográfica e documental, no intuito de encontrar informações úteis para a compreensão do contexto da pesquisa e para uma descrição inicial de competências dos empresários juniores e (2) entrevistas coletivas com empresários juniores, a fim de identificar e descrever as competências genéricas.

O Estudo II teve como objetivo analisar o contexto das EJs brasileiras, identificando suas limitações, oportunidades, desafios e mudanças, bem como o que se oportuniza ao empresário júnior que delas participa. Foi utilizada abordagem qualitativa com a realização de entrevistas individuais com docentes de instituições de ensino superior orientadores de empresários juniores, com ex-empresários juniores e com profissionais que trabalhavam diretamente com o fomento do MEJ. Além disso, foram analisados dados provenientes das entrevistas coletivas realizadas anteriormente (Estudo I) que se referiam a desafios e mudanças futuros das EJs, na perspectiva dos empresários juniores.

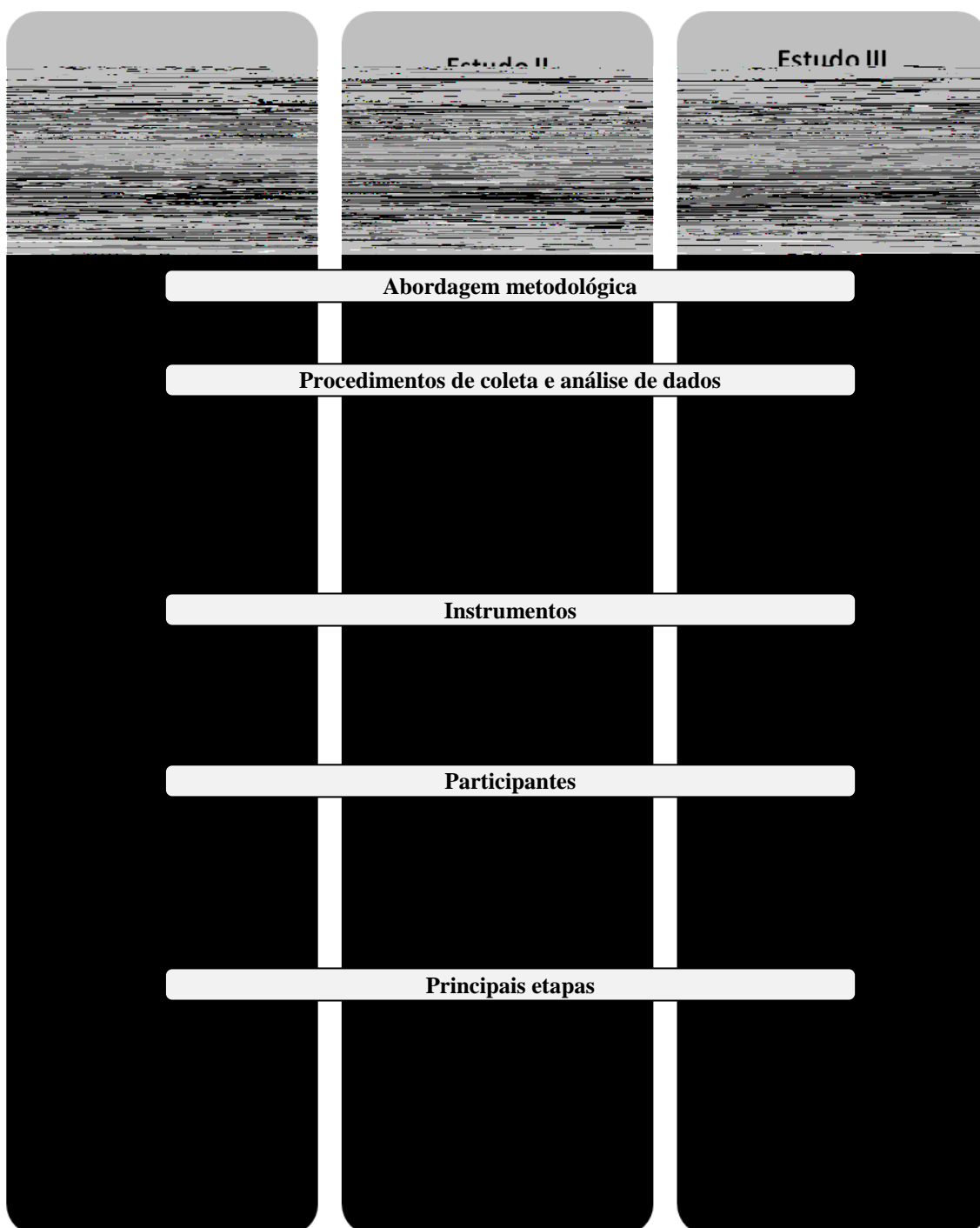


Figura 16. Descrição dos Estudos da Pesquisa

O Estudo III teve como objetivo validar e aplicar um instrumento de ANT em uma amostra de empresários juniores, e avaliar a percepção desses empresários quanto ao suporte oferecido às EJs. Foi utilizada abordagem quantitativa e foram realizadas as seguintes etapas: (1) validação por juízes, (2) concepção do questionário, incluindo o instrumento de ANT e o de Suporte oferecido às EJs, em formato *on-line*, (3) validação

semântica, e (4) aplicação do questionário seguida da análise dos dados. Para análise dos dados e elaboração dos resultados desses estudos foram utilizadas derivações da técnica de análise de conteúdo de Bardin (2002), análises estatísticas descritivas e operacionalização da ANT por meio do cálculo do Índice de Prioridade Geral das necessidades de treinamento de Borges-Andrade e Lima (1983).

Todo o processo de coleta e grande parte das análises de dados desta pesquisa foram realizados pela autora com o apoio de uma equipe composta por outra aluna do Programa de Pós-Graduação em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações (PPG-PSTO) da Universidade de Brasília (UnB) e por seis alunos da graduação do curso de Psicologia da UnB, integrantes do Grupo de Pesquisa IMPACTO e bolsistas de iniciação científica, cujos projetos se relacionavam a esta pesquisa.

Todos os membros da equipe de pesquisa já haviam participado de uma EJ. A autora havia ocupado o cargo de diretora presidente da EJ de Psicologia da Universidade Federal de Minas Gerais em 2008, e participado do MEJ durante um ano. A outra aluna do PPG-PSTO havia ocupado o cargo de diretora presidente da EJ de Psicologia da UnB em 2008, e participado do MEJ por três anos. Os demais integrantes do grupo eram membros da EJ de Psicologia da UnB. Demais características dos integrantes da graduação são apresentadas na Tabela 6.

Tabela 6. Descrição dos integrantes dos alunos de graduação da pesquisa

Idade	Sexo	Tempo de EJ	Cargo Ocupado à Época
19	F	18 meses	Presidente
21	F	18 meses	Assessora de Qualidade
20	F	18 meses	Diretora de Projetos
24	M	42 meses	Assessor da Presidência
22	F	17 meses	Diretora Administrativo-Financeira
22	F	16 meses	Gerente do Núcleo de RH

Visando à divulgação e apoio da pesquisa, foi estabelecida parceria com o Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília

(CDT/UnB). O CDT/UnB é responsável pela articulação entre EJs e a Universidade por meio do Programa Pró-Júnior, principal ação de fomento ao MEJ na UnB.

Em reunião com os responsáveis pelo Programa Pró-Júnior, o projeto desta pesquisa foi apresentado e firmou-se parceria com o CDT/UnB que atuou como apoiador da pesquisa, disponibilizando uma sala para a realização das entrevistas coletivas, divulgando a pesquisa nos seus canais de comunicação e incluindo a apresentação da proposta desta pesquisa em pauta da reunião mensal que realizam com os presidentes das EJs da UnB. Nessa oportunidade, foi solicitado aos presidentes o apoio à pesquisa por meio do convite à participação dos integrantes de suas EJs nas entrevistas coletivas.

Por fim, ressalta-se que o termo “MEJ” recorrentemente é utilizado no contexto dessas empresas em sentido amplo, para se referir a EJs, Federações, Núcleos ou Confederação. Nesta pesquisa o uso do termo será apontado como de sentido amplo quando este for o sentido expresso.

A seção seguinte caracteriza e define o contexto da pesquisa. Em seguida, são expostos em diferentes seções os três estudos realizados para se atingir o objetivo geral da pesquisa com a descrição de seus participantes, procedimentos, instrumentos e estratégias adotadas para análise dos dados.

3.1 O Contexto de Pesquisa

O MEJ teve início na França em 1967, com base em uma lei nacional de associações com vocação econômica. A primeira EJ criada foi a *ESSEC Business School* que iniciou seus trabalhos, realizando estudos de mercado e enquetes comerciais a custo reduzido e com agilidade. O principal objetivo era o de complementar a formação teórica de seus integrantes (Moretto Neto, Junkes, Rosauero, & Benko, 2004).

O MEJ francês se difundiu rapidamente no meio acadêmico, resultando na criação da Confederação Nacional das Empresas Juniores em 1969 com mais de vinte empresas em plena atividade. No início da década de 80, esse número já era de mais de 100, incluindo EJs atuando em outras áreas como arquitetura e veterinária. Com a consolidação do modelo francês, outros países adotaram a proposta das EJs francesas, como Suíça, Bélgica, Espanha, Portugal e Holanda. Atualmente, o MEJ europeu é unificado na *European Confederation of Junior Enterprise* (JADE), criada entre 1992 e 1993 como organização sem fins lucrativos e apolítica com o objetivo de promover o empreendedorismo entre os estudantes europeus (Moretto Neto et al., 2004).

As ideias e os conceitos fundamentais do MEJ foram trazidos para o Brasil, em 1988, pela Câmara de Comércio e Indústria Franco-Brasileira com os mesmos objetivos do MEJ europeu: estreitar a relação entre teoria e prática. As primeiras EJs brasileiras foram criadas na Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, na Fundação Getúlio Vargas e na Universidade Federal da Bahia.

A expansão do MEJ brasileiro foi rápida. No período de 1988 a 1995, surgiram 100 empresas, um número alcançado na França somente após um período de 19 anos de existência. Este fato contribui para que o Brasil seja reconhecido como um dos países em maior atividade do MEJ (BJ, 2011).

Esta expansão provocou a criação de Federações e Núcleos de EJs em alguns estados do país, com o objetivo de fortalecer a marca MEJ. Em 2003 foi criada a Confederação Nacional de Empresas Juniores do Brasil, Brasil Júnior (BJ), tendo como finalidade desenvolver o MEJ brasileiro como agente de educação empresarial e gerador de novos negócios (BJ, 2009).

A BJ é formada atualmente por 14 federações, representando 13 estados e o Distrito Federal; é o órgão máximo regulador do MEJ, atuando para garantir uma

cultura de qualidade e de padrão estrutural mínimo às EJs. O trabalho é realizado por meio de uma diretoria executiva, com a definição e execução de planos e diretrizes de ação. Em cada estado, isso ocorre por meio de sua federação local (BJ, 2011).

Em auto-avaliação divulgada no site oficial, a BJ afirma que, apesar do MEJ ainda estar longe do seu ideal em termos de reconhecimento, sua presença frente à sociedade tem se ampliado. O maior exemplo disso é a sua participação no Conselho Nacional de Juventude, órgão ligado à Presidência da República. A visão da BJ é a de fortalecer a marca MEJ, por meio da sua regulamentação e ampla divulgação para a sociedade. Seus valores são: compromisso com resultados, sinergia, postura empreendedora, transparência e orgulho de ser um integrante do MEJ (BJ, 2011).

Dentro de seus três pilares de atuação: Gestão, Pessoas e Mercado, a BJ intenciona formar profissionais com perfil diferenciado e que possam contribuir para a construção de um país melhor (BJ, 2011).

No pilar da gestão busca-se o fortalecimento das pessoas dentro do MEJ, de forma a potencializar os processos e os trabalhos de suas instâncias. Com isto promove-se o amadurecimento constante, a continuidade dos trabalhos e as condições suficientes e necessárias para alavancar os resultados do MEJ. O pilar das pessoas e do mercado busca o reconhecimento do MEJ pela sociedade e pelo mercado de forma a conquistar maiores oportunidades para seus membros e suporte para uma educação empresarial e para a formação de líderes.

Considerando a organização do MEJ brasileiro, Feldhaus (2009) conceitua suas instâncias, caracterizando-as com base em sua relação com a BJ, conforme exposto na Tabela 7. Observa-se, que nem todas as EJs ou Federações são confederadas à BJ. A situação de “não confederada”, ainda frequente no país, pode significar um não cumprimento do Conceito Nacional de Empresa Júnior.

O Conceito Nacional de Empresa Júnior (BJ, 2003), documento que determina o formato mínimo capaz de assegurar a confiabilidade dos serviços prestados por todas as EJs brasileiras, pontua que a finalidade de uma EJ deve estar definida em estatuto como: (1) desenvolver profissionalmente as pessoas que compõem o quadro social por meio da vivência empresarial, realizando projetos e serviços na área de atuação do(s) curso(s) de graduação ao(s) qual(is) a EJ for vinculada; (2) realizar projetos e/ou serviços preferencialmente para micro e pequenas empresas, e terceiro setor, nacionais, em funcionamento ou em fase de abertura, ou pessoas físicas, visando ao desenvolvimento da sociedade; e (3) fomentar o empreendedorismo de seus associados. Este documento também afirma ser missão das EJs representar o MEJ brasileiro e potencializá-lo como agente de formação de empreendedores capazes de transformar o país.

Tabela 7. Conceituação das instâncias do MEJ e sua caracterização (Feldhaus, 2009)

<p>Empresas Juniores confederadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • São aquelas que estão associadas a uma federação confederada a Brasil Júnior. Essas EJs passam por um processo de auditoria onde é solicitado o cumprimento de uma série de requisitos. Essas EJs estão alinhadas com os princípios gerais do MEJ e possuem estrutura mínima de gestão necessária ao seu funcionamento.
<p>Federações confederadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Representam as EJs em seus estados, sendo constituídas pela congregação de pelo menos cinco EJs. As principais competências das federações, denominadas “funções”, são: <ol style="list-style-type: none"> (i) fomento e orientação de novas empresas juniores; (ii) suporte e alinhamento das suas ações; (iii) integração dos seus esforços e competências; (iv) regulamentação das suas atividades; e (v) representação na sociedade.
<p>Empresas Juniores não confederadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • São EJs que não fazem parte de uma federação confederada a Brasil Júnior. Elas ainda são em grande número no país em decorrência de quatro principais fatores: <ol style="list-style-type: none"> (i) não possuem os requisitos mínimos de gestão solicitados pelo Selo Brasil Júnior; (ii) não estão de acordo com o Conceito Nacional de Empresa Júnior (que pode ser em decorrência de

remunerarem seus membros, partilharem lucros, serem dirigidas por profissionais formados etc.);

(iii) não possuem interesse em se associarem à federação do seu estado; ou

(iv) estão localizadas em estado onde ainda não existe federação confederada à Brasil Júnior.

Federações não confederadas

- São federações constituídas que não estão associadas a Brasil Júnior, geralmente devido ao fato de serem novas e ainda não cumprirem os requisitos solicitados pelo processo de confederação de federações.

Núcleos de Empresas Juniores

- Outra forma de organização das EJs com esfera de atuação delimitada, principalmente (mas não exclusivamente) por instituição de ensino, e geralmente atuam em algumas das funções das federações, porém apenas com foco na delimitação definida. As EJs podem estar associadas a eles de acordo com critérios próprios de qualificação, relativos a cada núcleo.

Matos (1997) enquadra as EJs como instrumento de extensão universitária por atender de maneira ampla às duas missões básicas dessa forma de atuação da universidade: servir como veículo ágil de comunicação com a sociedade, repassando-lhe conhecimentos básicos, e como canal de transferência de conhecimentos extracurriculares para estudantes universitários, a partir do desenvolvimento de projetos ou participação em sua estrutura e gestão.

Sobre esse segundo aspecto, o autor expõe que a transferência de conhecimento ocorre na experiência prática adquirida pelos membros ao se relacionarem com o mercado, seja atendendo empresas que demandem serviços, seja realizando atividades relacionadas à administração da EJ. Essas experiências gerariam um processo de amadurecimento profissional por conta do compromisso para a geração de resultados positivos.

Uma terceira via de aprendizado ocorre na relação entre as próprias EJs. Moretto Neto et al. (2004) afirmam que um dos pontos fortes do MEJ no Brasil é justamente o

intercâmbio constante de informações entre as EJs, o que pode ser observado nas diversas estruturas representativas estaduais e nacionais, bem como nos encontros nacionais, regionais e estaduais de EJs.

Sobre o modelo de Empresa Júnior implantado no Brasil, cabe pontuar algumas diferenças e especificidades quando comparado com a versão europeia. No Brasil, o perfil foco de clientes são as micro e pequenas empresas; as EJs funcionam em sua maioria em espaços dentro das próprias universidades e não em espaços externos, e professores orientam os projetos considerando especificações de demandas. Na Europa, o perfil dos clientes é de empresas de grande porte; a autonomia com relação às IES é maior; e metodologias específicas foram desenvolvidas de forma a minimizar a dependência de professores que orientam os trabalhos (Matos, 1997). Entretanto, mais buscas devem ser realizadas de forma a comprovar a predominância dessas diferenciações ao longo dos últimos anos.

No Brasil, a maior facilidade na obtenção de orientação docente permitiu que as EJs pudessem oferecer uma maior gama de serviços ou produtos no mercado, possibilitando experiências mais amplas para seus membros com o desenvolvimento de seu senso crítico e inovador. O fato de o MEJ brasileiro ter adotado as micro e pequenas empresas como clientes-foco possibilitou também o desenvolvimento de metodologias e proposição de soluções que atendessem às demandas específicas desse nicho, que é pouco explorado e pesquisado, além de demandantes constantes por informação, tecnologia e serviços de consultoria especializada a baixo custo (Matos, 1997).

No entanto, essas diferenciações também geram algumas desvantagens. Uma delas estaria no fato de que ao atender demandas muito específicas dos clientes, muito da continuidade ou do resgate de metodologias bem sucedidas se perderia ao longo do tempo e das gestões. Deste modo, a defasagem no acúmulo do conhecimento produzido

associada à debilidade no arquivamento dos conhecimentos gerados em cada projeto pode ser um dos principais limitadores do desenvolvimento das EJs (Matos, 1997).

Com relação ao MEJ brasileiro e o perfil de seus integrantes, o Relatório Nacional Censo e Identidade (BJ, 2010) é o documento de referência mais atualizado gerado pela terceira vez ao longo dos últimos sete anos com base numa amostra de respostas de 2.390 empresários juniores, distribuídos em 168 EJs de 13 estados. O sudeste representou 55,08% desta amostra, o nordeste 22,15%, o sul 18,36%, o centro-oeste, com representação única do Distrito Federal, 4,19%, e nenhuma representação do norte, onde não há registro de abertura de EJs segundo a BJ. A seguir, os principais resultados deste relatório são apresentados.

O Relatório faz uma estimativa de que existam aproximadamente 1.120 EJs no país, contando com a participação de aproximadamente 27.800 empresários juniores. No que se refere às EJs cujos integrantes participaram do censo, a maioria (86,23%) é vinculada a IES Públicas, federais ou estaduais, mas há indicativos da expansão do MEJ em IES privadas. Mais da metade (63,47%) das EJs estão regulamentadas em suas IES, que fornecem como principal forma de apoio o espaço físico para a realização das atividades da EJ, na perspectiva dos empresários (94,61%).

Sobre a organização do MEJ, 65,87% das EJs são federadas e 81,21% das EJs estão de acordo com o Conceito Nacional de Empresa Juniores (CNEJ). Constatou-se que a ideia de criar EJs parte, principalmente, de alunos (67,88%), seguido da parceria entre alunos e professores (30,91%). A maioria das EJs foi criada entre os anos de 1992/93 (com 29 empresas), seguido pelos anos de 1998/99 e 2002/03 (com 18 empresas cada).

Cerca de 70% das EJs possuem como clientes, predominantemente, micro empresas e pessoas físicas. Constatou-se que, quanto maior é o porte do

cliente/empresa, menor o número de EJs que possuem tais clientes. Esses chegam às empresas, principalmente por meio de divulgação direta (28,14%), indicação de professores (19,16%) e como ex-clientes (16,17%). Grande maioria (81,44%) das EJs indicam clientes para outras EJs e quase a totalidade das EJs possuem interesse ou já realizaram projetos em parceria com outras EJs. Em 2009, essas empresas chegaram a faturar até R\$50.000,00 cada uma, e o faturamento brasileiro nesse período foi de aproximadamente R\$8.540.000,00.

Alguns dados revelam características quanto a dimensões de suporte e estrutura do trabalho nessas organizações. A maior parte das EJs (63,47%) realiza planejamento estratégico, possuem computador, impressora, internet e telefone próprio e grande maioria (94,01%) tem site próprio. 59,28% das empresas têm seus projetos orientados por professores não remunerados e 17,96% das EJs não possui qualquer tipo de orientações em seus projetos.

As EJs contam com um número médio de 25 empresários juniores. Em média 52 alunos participam do processo seletivo da empresa que ocorre semestralmente ou anualmente. Deste total, 14 são selecionados em média. O tempo médio de permanência nas empresas é de 15 meses. 87,43% das EJs não remuneram seus membros. 19,59% dos empresários juniores afirmam trabalhar 20 horas semanais na EJ, sendo a média da amostra de aproximadamente 15 horas semanais, mas variando em até 150,1%. Quando questionados sobre o principal interesse ao entrar na EJ, 67,32% dos entrevistados afirmaram procurar crescer profissionalmente e 2,09% gostariam de ampliar sua rede de contatos.

Referente ao perfil dos empresários juniores brasileiros, o Relatório Nacional Censo e Identidade 2010 conclui que a maioria dos empresários juniores no Brasil é de classe média/alta; 52,85% é do sexo masculino. A média de idade entre os empresários

é de 20,27 anos e a moda, de 19 anos. Praticamente 100% dos empresários juniores são solteiros e 99,29% deles não possuem filhos. A maioria (76,28%) se declara branca, não possui renda própria (59,75%), possui computador (70,71%) e afirma se locomover de carro (49,67%) ou ônibus (41,92%). Cerca de 80% teve sua formação completa ou parcial em escolas particulares. Há boa distribuição entre os empresários juniores nos turnos de estudo manhã.

Esta seção caracterizou o contexto de pesquisa. A seguir, em diferentes seções, serão relatados os estudos realizados para se alcançar o objetivo geral da pesquisa, com a especificação de suas etapas.

3.2 Estudo I – Descrição das Competências de Empresários Juniores brasileiros

O Estudo I foi elaborado para atender ao objetivo específico de descrever as competências genéricas dos empresários juniores. Isso se deu por meio de duas etapas: (1) análise bibliográfica e documental, no intuito de encontrar informações úteis para a compreensão do contexto da pesquisa e para uma descrição inicial de competências dos empresários juniores e (2) entrevistas coletivas com empresários juniores, a fim de identificar e descrever as competências genéricas.

Destaca-se a opção por descrever competências genéricas, ou seja, não específicas conforme a área de atuação de cada EJ. Procurou-se a descrição daquelas competências que qualquer empresário júnior deve mobilizar para que seu desempenho seja excelente. A seguir são apresentadas as duas etapas, com a descrição de seus participantes, instrumentos e procedimentos realizados.

3.2.1 Análise bibliográfica e documental

Para melhor compreensão do contexto de pesquisa e, especificamente, para realização do Estudo I inicialmente, buscou-se por publicações, relatórios, registros, projetos e livros referentes ao MEJ, em sentido amplo, com vistas a encontrar

informações úteis para a compreensão do contexto de pesquisa e para uma descrição inicial de competências de empresários juniores.

As buscas e a organização das informações foram orientadas por um roteiro composto de questões acerca de: (1) desafios e mudanças do contexto das EJs, (2) ações educacionais oferecidas para o desenvolvimento das competências dos empresários - quais são oferecidas e por quem; (3) competências esperadas dos empresários juniores; (4) histórico do MEJ e (5) *stakeholders* das EJs brasileiras. Dentre as informações destacaram-se: missão, visão, valores, estrutura, estatuto e regimentos, integrantes, clientes e *stakeholders*, histórico e caracterização do MEJ; ações educacionais disponibilizadas aos empresários juniores; análise das forças, fraquezas, oportunidades e desafios das EJs e do MEJ; além da descrição de competências para cargos do MEJ e do mapa de competências da EJ da qual a autora foi integrante.

Essas informações embasaram a descrição do contexto de pesquisa, apresentada na seção 3.1 do Método. O material referente às competências já mapeadas de cargos do MEJ e da mencionada EJ referia-se, quase em sua totalidade, a atividades de cargos ou funções e as competências eram descritas por meio de categorias pouco precisas: trabalho em equipe, liderança, comprometimento, conhecer as regras da ABNT, saber a estrutura da empresa, perceber conflitos, etc.

Procedeu-se à tentativa de esboçar uma descrição inicial de competências de empresários juniores. Cada item desse material foi aprimorado por meio da discussão de seu significado e do detalhamento de sua descrição, objetivando especificar competências em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes na forma de comportamentos observáveis no trabalho. A redação de cada competência, a partir dos itens desse material, se deu conforme a descrição de objetivos instrucionais proposta por Mager (1977), com a especificação de desempenho, condições e critérios. Também

foram consultadas as taxonomias de resultados de aprendizagem de Bloom et al. (1973, 1976) para indicar o grau de complexidade e a natureza das necessidades descritas.

As discussões de significados, o detalhamento das descrições e a redação de cada competência ocorreram por meio de seis encontros da equipe de pesquisa, com duração média de três horas. As redações foram finalizadas sempre após o consenso da equipe. No sexto e último encontro, baseando-se no método de análise de conteúdo de Bardin (2002), foi realizado o agrupamento das competências por similaridade em categorias de conteúdo. Cada categoria recebeu uma definição geral que refletia o significado de suas competências. Essa sequência de atividades concluiu a descrição inicial de competências de empresários juniores, que foi denominada *Mapa de Competências – Versão 1* (Anexo 1).

No intuito de completar e detalhar o mapa esboçado nesta etapa, seguiu-se a realização de entrevistas coletivas com empresários juniores. A próxima seção descreve essa etapa do Estudo I.

3.2.2 *Entrevistas coletivas com empresários juniores*

Mostrou-se necessário avançar na descrição de competências a partir da visão dos próprios empresários juniores e não apenas da equipe de pesquisa. Contudo, a fim de evitar vieses, o *Mapa de Competências – Versão 1* foi inicialmente desconsiderado.

Foram realizadas seis entrevistas coletivas estruturadas. Participaram 34 empresários juniores em uma amostra de conveniência de 12 diferentes cursos de graduação da UnB (exceto por um participante que era de uma IES Pública de outro estado brasileiro), com idades entre 18 e 25 anos, 26,47% mulheres, ocupantes de distintos cargos e de tempo de atuação na EJ variando de 1 dia a 54 meses. A Tabela 8 relaciona as entrevistas coletivas a seus participantes e os caracteriza.

Tabela 8. Caracterização dos participantes das Entrevistas Coletivas (EC)

ID	N	Sexo	Idade	Curso	Cargo Ocupado	Tempo no MEJ
<i>EC1</i>	1	M	20	Administração	Consultor	10 meses
	2	M	21	Administração	Consultor de finanças	10 meses
	3	F	19	Administração	Consultora de Marketing	14 meses
	4	M	20	Ciências Biológicas	Consultor Aprendiz	1 dia
<i>EC2</i>	5	F	18	Ciências Biológicas	Consultor Aprendiz	1 dia
	6	M	21	Medicina Veterinária	Diretor de Projetos	12 meses
	7	M	23	Medicina Veterinária	Presidente	24 meses
	8	M	21	Ciências Biológicas	Diretor de Projetos	16 meses
	9	F	18	Ciências Biológicas	Consultor Aprendiz	1 dia
<i>EC3</i>	10	M	22	Comunicação Social (Audiovisual)	Presidente e Diretor de Realização	24 meses
	11	F	20	Nutrição	Diretora de Projetos	4 meses
	12	F	22	Nutrição	Diretora Administrativa Financeira	4 meses
	13	M	19	Gestão Ambiental	Diretor de Recursos Humanos	9 meses
	14	F	21	Nutrição	Presidente	4 meses
	15	F	21	Gestão Ambiental	Presidente	9 meses
	16	F	20	Comunicação Social	Diretora de Marketing	9 meses
17	M	20	Comunicação Social (Publicidade)	Vice-presidente e Diretor de Criação	24 meses	
<i>EC4</i>	18	M	20	Engenharia Elétrica	Diretor de Marketing	10 meses
	19	M	18	Engenharia Elétrica	Diretor de Recursos Humanos	12 meses
	20	M	21	Psicologia	Coordenador de Projetos	8 meses
	21	M	20	Ciências Econômicas	Trainee	2 meses
	22	M	19	Ciências Econômicas	Vice-presidente	14 meses
	23	M	20	Engenharia Elétrica	Diretor de Administração e Finanças	18 meses
	24	M	19	Ciências Econômicas	Consultor	10 meses
<i>EC5</i>	25	M	25	Engenharia Mecatrônica	Diretor Administrativo	24 meses
	26	M	25	Engenharia Mecatrônica	Presidente	24 meses
	27	M	20	Ciências da Computação	Consultor de TI	8 meses

	28	M	20	Ciências da Computação	<i>Trainee</i>	21 dias
	29	F	21	Ciências da Computação	Diretora de Talentos	15 meses
	30	M	24	Ciências da Computação	Presidente Institucional	36 meses
	31	M	22	Ciência Política	Presidente Diretor	36 meses
<i>EC6</i>	32	M	20	Administração	Administrativo Financeiro e consultor	24 meses
	33	M	24	Administração	Presidente	54 meses
	34	M	23	Administração	Presidente	54 meses

O convite aos participantes foi feito na reunião mensal dos presidentes das EJs com o CDT/UnB. Com o objetivo de facilitar a marcação de entrevistas que contassem com membros de diferentes EJs, foi solicitado aos presidentes que preenchessem um formulário com nome da EJ, *e-mail* para contato e melhores horários para a realização de entrevistas coletivas. Foi enviada então uma carta de apresentação da pesquisa informando dia, horário, local e procedimentos das entrevistas, para que cada EJ apresentasse a seus membros e estendesse o convite de participação a estes.

Cada entrevista contou com a presença de três integrantes da equipe de pesquisa, um como facilitador e dois como observadores. O facilitador foi responsável por conduzir a entrevista, garantindo a execução do procedimento, enquanto os observadores foram responsáveis por realizar os registros do que foi debatido.

As entrevistas coletivas tiveram duração de duas horas cada e foram divididas em seis etapas. Na primeira, foi realizada uma apresentação da equipe de pesquisa e sua vinculação institucional, seguida por uma apresentação do facilitador e dos observadores, que esclareceram suas atribuições durante a entrevista. Em seguida, os participantes foram convidados a se apresentarem expondo seu nome e o de sua EJ. As apresentações foram importantes para o estabelecimento do *rapport* entre participantes e equipe.

Na segunda etapa, foi exposto aos participantes o objetivo da entrevista no formato de uma pergunta: “O que o empresário júnior precisa aprender para ser empresário júnior?”. Na terceira etapa, foi explicada a dinâmica da entrevista coletiva e que ela seria dividida em duas fases: na primeira, os participantes preencheriam um questionário individualmente, e na segunda fase, seriam convidados a expor para todo o grupo suas respostas no intuito de debater sobre suas concordâncias, discordâncias e especificidades de cada EJ.

Para tanto, algumas observações foram feitas pelo facilitador: não existência de respostas certas ou erradas e sim diferentes pontos de vista e realidades; necessidade de que apenas um participante falasse por vez, para que todos os pontos expostos pudessem ser igualmente considerados; pedido para evitar interrupções e que os celulares fossem desligados; retificação sobre o tempo de duração da entrevista coletiva; explicação de que seria mantido sigilo dos nomes dos participantes da pesquisa e de suas EJs, e de que todos os dados obtidos seriam tratados de forma agrupada.

O facilitador distribuiu aos participantes duas cópias de igual teor e conteúdo do termo de consentimento livre e esclarecido, realizando sua leitura em voz alta. Uma das cópias foi recolhida pela equipe de pesquisa após a assinatura de cada participante junto a sua identificação (Anexo 2).

A quarta etapa das entrevistas coletivas foi destinada ao preenchimento individual pelos participantes do Formulário de Registro Individual (Anexo 3). Para facilitar esse preenchimento, realizou-se uma rápida explicação sobre o conceito de competências e sua descrição por meio de comportamentos observáveis.

O formulário solicitava que o participante informasse seus dados demográficos e funcionais (pergunta 1) e que refletisse sobre o contexto e cenário em que sua EJ se inseria para que pudesse responder individualmente a cinco questões abertas relativas a:

desempenhos adequados e inadequados de um empresário júnior (perguntas 2 e 3), futuros desafios e mudanças que a EJ terá que enfrentar (pergunta 4), competências necessárias para o sucesso futuro da EJ (pergunta 5) e quem na EJ precisaria desenvolvê-las (pergunta 6).

Na quinta etapa, os participantes foram convidados a relatar suas respostas e a manifestar concordância ou discordância sobre as respostas dos outros participantes, detalhando especificações de sua EJ. Os observadores tomaram nota de todas as verbalizações. A sexta e última etapa consistiu no fechamento da entrevista coletiva incluindo agradecimento quanto à participação dos empresários, disponibilização dos contatos da equipe e esclarecimentos finais quanto ao objetivo da pesquisa e divulgação de resultados.

As respostas dos formulários individuais e as verbalizações foram registradas em uma planilha compartilhada entre os membros da equipe de pesquisa. Após a transcrição dos dados referentes às quatro primeiras entrevistas coletivas, deu-se início ao desenvolvimento e aprimoramento dos registros e verbalizações no formato de indicadores de competências (com a definição de verbo e objeto de ação, de sua condição e do critério de desempenho). Logo em seguida, surgiu a possibilidade de realizar outras duas entrevistas coletivas e os dados dessas foram igualmente tratados e integrados na planilha de análises.

A equipe de pesquisa se dividiu, em duas duplas e um trio, para analisar em separado os dados referentes a cada pergunta do Formulário de Respostas Individuais, considerando aquilo que cada participante respondeu, o que ele verbalizou para o grupo e o que o grupo discutiu em torno daquele tópico, agregando os dados das seis entrevistas coletivas. Cada dupla ou trio realizou em média três encontros de três horas com o objetivo de diferenciar os relatos referentes a competências daqueles que

indicavam outros aspectos do trabalho e do contexto organizacional. Os dados referentes a desafios e mudanças do contexto das EJs foram considerados posteriormente no Estudo II.

Os relatos referentes a competências, ou seja, conhecimentos, habilidades e atitudes, foram analisados de maneira individual e por meio de, aproximadamente, 30 encontros da equipe de pesquisa, com duração de duas horas cada. O objetivo dessa análise era chegar a uma redação final das competências a partir dos relatos dos participantes, do padrão de objetivos instrucionais proposto por Mager (1977), das taxonomias de resultados de aprendizagem de Bloom et al. (1973, 1976), e das recomendações de Pasquali (1997; 1998) para a construção de instrumentos de pesquisa, buscando-se evitar a formulação de frases longas ou com múltiplas ideias e a utilização de expressões ambíguas, excessivamente técnicas, extremadas ou negativas.

Nos encontros, cada competência foi debatida pela equipe e seu formato final foi definido após consenso de todos. Ao final dessa etapa, todos os registros, agora escritos como competências, foram agrupados em categorias de conteúdo por similaridade semântica baseando-se no método de análise de conteúdo proposta por Bardin (2002), com vistas à formulação de um novo mapa de competências.

Nesse momento, foi retomado o *Mapa de Competências – Versão 1* para uma análise comparativa com o material resultante das entrevistas coletivas. Verificou-se que grande maioria das competências descritas na *Versão 1* estavam não apenas presentes nas descrições resultantes das entrevistas coletivas, mas apresentavam maior riqueza de detalhes e maior clareza na redação dos CHAs, principalmente quanto às condições em que as competências eram manifestadas e aos critérios determinantes de desempenho excelente. Os indicadores que não estavam presentes foram agregados, dando origem ao *Mapa de Competências – Versão 2*.

A *Versão 2* foi submetida à crítica de um grupo de sete empresários juniores, membros de uma das federações de EJs, cujos dados demográficos e funcionais são apresentados na Tabela 9. Por meio de um formulário (Anexo 4), esses empresários avaliaram a clareza e a pertinência das competências descritas, bem como sua categorização.

Tabela 9. Caracterização dos empresários juniores que avaliaram o mapa de competências

ID	Idade	Sexo	Curso	Tempo de EJ
Avaliador 1	21	F	Administração	48 meses
Avaliador 2	20	M	Administração	48 meses
Avaliador 3	21	F	Ciências da Computação	48 meses
Avaliador 4	20	M	Administração	48 meses
Avaliador 5	22	M	Ciências Políticas	36 meses
Avaliador 6	21	M	Administração	36 meses
Avaliador 7	22	F	Administração	24 meses

Pequenas alterações foram realizadas nas descrições de competências com base nas sugestões de aprimoramento desses avaliadores. A primeira seção do Capítulo 4, referente aos resultados dessa pesquisa, apresenta essa segunda versão do mapa de competências elaborado (Anexo 5).

No intuito de melhor descrever e analisar o contexto no qual essas competências se manifestam, seguiu-se a realização do Estudo II, apresentado na próxima seção.

3.3 Estudo II – Análise do Contexto das EJs brasileiras

O Estudo II foi elaborado para atender ao objetivo específico de analisar o contexto das EJs brasileiras, identificando suas limitações, oportunidades, desafios e mudanças, bem como o que se oportuniza ao empresário júnior que delas participa.

Utilizou-se de abordagem qualitativa com a realização de 21 entrevistas individuais semiestruturadas com cinco professores orientadores de empresários juniores, 13 ex-empresários juniores e três profissionais que trabalhavam diretamente

com o fomento do MEJ junto ao programa Pró-Júnior do CDT/UnB. Julgou-se que essas pessoas teriam uma visão mais ampla sobre o contexto no qual as EJs se inserem..

Ainda para atender ao objetivo do Estudo II e servir de base comparativa, foram analisados os dados das entrevistas coletivas estruturadas (Estudo I) que se referiam aos desafios e mudanças futuros das EJs, na visão dos empresários juniores, cujo método de coleta de dados foi apresentado na seção 3.1.2 do Método.

Para realização das entrevistas individuais foi elaborado um roteiro de entrevista semiestruturado contendo 12 perguntas abertas (Anexo 6), das quais cinco procuravam atender aos objetivos desse estudo (perguntas 1, 2, 4, 5 e 6). Aproveitando a oportunidade de contato com esses professores e profissionais com uma visão mais abrangente sobre o contexto do MEJ, outras cinco perguntas foram realizadas, objetivando: verificar as competências que a participação em uma EJ pode desenvolver (pergunta 3), resultado que foi comparado com o *Mapa de Competências – Versão 2*, do Estudo I, e ainda subsidiar pesquisas futuras sobre o MEJ e atender parcialmente a proposta de agenda de pesquisa futura apresentada no último capítulo desta dissertação de mestrado (perguntas 7, 8, 9 e 10). A pergunta 11 teve por objetivo coletar informações adicionais que pudessem não ter sido exploradas nas perguntas anteriores. Por fim, solicitou-se a indicação de outros possíveis participantes na pergunta 12, que foi eliminada após constatação de saturação dos dados, conforme indicação de Bardin (2002).

Os participantes foram indicados pela equipe de pesquisa, pela professora orientadora dessa pesquisa ou pelos próprios participantes durante a entrevista (pergunta 12 do roteiro de entrevista individual). Em seguida, foram contatados por *e-mail*, em texto-padrão com a apresentação da pesquisa e o convite para participação. Depois de

aceito o convite de participação na pesquisa, solicitou-se aos entrevistados que escolhessem local, data e horário de sua preferência para a realização das entrevistas.

As entrevistas foram realizadas por dois integrantes da equipe de pesquisa presencialmente, exceto por uma feita à distância, em tempo real, utilizando a ferramenta *Skype*. Um dos integrantes era responsável por conduzir a entrevista enquanto outro fazia um registro simultâneo com anotações, de modo a facilitar a posterior transcrição. Todas as entrevistas foram gravadas após a autorização dos entrevistados.

Entretanto, a transcrição que se seguiu foi parcial, incluindo somente as informações essenciais referentes às perguntas realizadas e necessárias para atingir o objetivo deste Estudo. Também cabe ressaltar que o registro simultâneo mostrou-se de suma importância, visto que algumas entrevistas ficaram com o áudio comprometido devido a interferências de barulhos externos ao local onde foram realizadas ou à baixa capacidade de áudio dos gravadores utilizados.

Para a análise dos dados, tanto das entrevistas individuais quanto das entrevistas coletivas estruturadas (Estudo I) que se referiam desafios e mudanças futuros das EJs na visão dos empresários juniores, teve-se como base o método proposto por Bardin (2002). O material foi explorado e foram realizadas análises das similaridades e diferenciações entre as verbalizações, unindo-as em núcleos de sentido comum e elaborando termos descritores de seu significado geral. Essa fase resultou na definição de categorias de conteúdo para cada uma das perguntas realizadas com a indicação da contagem das verbalizações dos entrevistados.

A segunda seção do Capítulo 4, referente aos resultados desta pesquisa, apresenta os quadros descritores das limitações e oportunidades das EJs e do MEJ em

sentido amplo, o que é oportunizado a quem participa de uma EJ e os desafios e mudanças em curso detalhados neste Estudo e seu comparativo resultante do Estudo I.

Por sua vez, os dados encontrados que indicavam a descrição de competências foram diferenciados do restante do material e agrupados junto ao material resultante da pergunta 3, referente as competências que são desenvolvidas ao participar de uma EJ. O resultado dessas análises serviu de base comparativa para o *Mapa de Competências – Versão 2* elaborado no Estudo I, a fim de validar seu conteúdo e adequação. Esses resultados são apresentados na primeira seção do Capítulo 4.

Por fim, com base nos achados dos Estudos I e II, julgou-se viável seguir na busca do objetivo final da pesquisa: a realização da ANT. A próxima seção descreve o Estudo III com a concepção, validação e aplicação do instrumento de ANT.

3.4 Estudo III – Avaliação de Necessidades de Treinamento de Empresários Juniores Brasileiros

O Estudo III foi elaborado para atender aos objetivos específicos de validar e aplicar um instrumento de ANT em uma amostra de empresários juniores, com base nas descrições de competências do Estudo I, e de avaliar a percepção desses empresários quanto ao suporte oferecido às EJs, considerando as indicações do Estudo II.

Utilizou-se de abordagem quantitativa com a realização das seguintes etapas: (1) validação por juízes, (2) concepção do questionário, incluindo instrumentos de ANT e de Suporte oferecido às EJs, em formato *on-line*, (3) validação semântica e (4) aplicação do questionário e análise dos dados. A seguir essas quatro etapas serão apresentadas, com a descrição de seus participantes, instrumentos e procedimentos realizados.

3.4.1 Validação por juízes

No Estudo I, foram descritas as competências genéricas de empresários juniores. Para a realização da ANT foi necessário submetê-las à validação por juízes.

Os juízes foram escolhidos com base nos critérios de serem ex-empresários juniores, ou professores orientadores de empresários juniores, ou profissionais que trabalhassem diretamente como o fomento do MEJ. Como o total de itens, CHAs, era de 162 (Mapa de Competências – Verão 2), optou-se por dividi-los aleatoriamente em três grupos, tornando a tarefa menos cansativa para os juízes.

Foi elaborado um formulário (em três versões, com itens distintos e aleatoriamente distribuídos) com base numa adaptação do Coeficiente de Validade de Conteúdo (CVC) de Hernández-Nieto (2002 conforme citado por Cassepp-Borges, Balbinoti e Teodoro, 2010). O método CVC prescreve pelo menos três juízes para realizar as avaliações e possibilitar a definição de uma versão final para o instrumento. Como se optou por trabalhar com os itens divididos em três versões reduzidas, tornou-se necessário um total de nove juízes, três para cada versão reduzida.

No total foram enviados convites para 37 possíveis juízes, conseguindo a participação de apenas seis deles. No entanto, um dos juízes avaliou as três versões reduzidas e o outro duas das versões, o que satisfaz o critério do método CVC. Três juízes foram ex-empresários juniores; dois professores; e um professor e ex-empresário júnior.

O formulário de validação por juízes (Anexo 7) continha uma apresentação da pesquisa, o convite para participação como juiz, instruções gerais para preenchimento do formulário e espaços em branco para as indicações de sugestões. Quatro juízes optaram pela avaliação em versões digitalizadas do formulário e dois preferiram formulário impresso. Não foram observadas diferenças ou erros no preenchimento decorrente da forma de apresentação do formulário, se impresso ou digitalizado.

Os juízes tinham que avaliar cada item (dispostos aleatoriamente) com base numa escala do tipo *Likert* que variava de 1 a 5 (em que 1 representa “pouquíssima”, 2

representa “pouca”, 3 representa “média”, 4 representa “muita” e 5 representa “muitíssima”) para dois critérios: clareza da linguagem (avaliar o quanto a linguagem de cada item era suficientemente clara e adequada para a população de empresários juniores) e pertinência prática (o quanto cada item era pertinente, ou importante, ou relevante para que a população de empresários juniores realize suas tarefas).

O critério de relevância teórica também descrita no método CVC foi desconsiderado por haver o entendimento de que o método de coleta de dados do Estudo I permitiu a descrição de itens que de fato indicavam competências em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Por último, os juízes tiveram que avaliar a que dimensão teórica (categoria de competência) cada item pertencia. As definições das 12 categorias de competências foram disponibilizadas para facilitar o processo de escolha e também foram avaliadas pelos juízes que propuseram melhorias, exclusões e inserções de termos, tal qual feito com os itens.

Procedeu-se então aos cálculos dispostos pelo método CVC para os critérios clareza da linguagem e pertinência prática, considerando inicialmente os itens e, em seguida, o questionário como um todo. O primeiro cálculo refere-se à média das notas de cada item (M_x) com base nas notas dos juízes para a escala (de 1 a 5). Com base nessas médias, foi calculado o CVC inicial de cada item (CVC_i) fazendo a divisão pelo valor máximo que o item poderia receber (no caso, 5).

Foi calculado o valor do erro (Pe_i), por meio da seguinte fórmula: $1/n$, em que n corresponde ao número de juízes. O valor de erro desconta possíveis vieses dos juízes-avaliadores. Assim, subtraiu-se o Pe_i do CVC_i e obteve-se o CVC final (CVC_c) para cada item.

Como ponto de corte, é recomendável que só sejam considerados aceitáveis os itens que obtiverem $CVCc > 0,8$. Entretanto, esse valor pode ser flexibilizado, principalmente devido a diferentes formações entre os juízes. No caso desta pesquisa, optou-se pelo valor 0,75. O Anexo 8 apresenta os itens excluídos. Observa-se que das 162 CHAs descritos, apenas 14 foram excluídos indicando boa consistência quanto à pertinência prática e clareza da escrita de maneira geral.

Em seguida, foi calculado o CVC total do questionário (CVCt) para ambos critérios. Esse cálculo foi feito por meio da subtração da média dos valores de $CVCi$ pela média dos valores de Pei . Para pertinência prática o CVCt foi de 0,859, e para clareza da escrita, 0,822. Ambos os valores são superiores a 0,8, considerados, portanto, aceitáveis pelas proposições do método CVC.

Após a exclusão dos itens, realizou-se uma análise qualitativa e comparativa das alterações propostas pelos juízes para a redação dos itens e das definições das categorias. A equipe de pesquisa avaliou cada proposta e definiu em consenso uma versão final para itens e definições de categorias, que resultou no *Mapa de Competências – Versão 3*, apresentado na primeira seção do Capítulo 4, referente aos resultados desta pesquisa e no Anexo 9.

Entretanto, ainda restava realizar a análise do nível de concordância dos juízes quanto à adequação dos itens à dimensão teórica proposta. Ao realizar essa análise, verificou-se que apenas a metade dos itens tiveram concordância parcial (dois dos juízes de acordo com a categorização proposta) ou total (três dos juízes de acordo). Para o restante dos itens, a concordância era mínima (apenas um dos juízes de acordo) ou não havia concordância alguma entre os juízes.

Os juízes foram questionados se haveria alguma dificuldade especial nessa etapa da validação. As respostas obtidas explicitaram que a dificuldade em alocar os itens nas

categorias ocorria devido ao fato de aspectos de diferentes categorias estarem presente num único item, sendo que os juízes os percebiam como passíveis de serem alocados em mais de uma das categorias expostas. Segundo Pasquali (1999), em alguns instrumentos, pode ocorrer de os construtos estarem extremamente correlacionados, sendo recorrente a escolha de mais de uma dimensão teórica pelos juízes. Diante desse impasse quanto à dimensão teórica dos itens, uma nova proposta de categorização foi elaborada.

A segunda proposta de categorização foi elaborada baseada no modelo teórico de ANT que embasou esta pesquisa, o de Abbad e Mourão (manuscrito não publicado). Essa proposta se mostrou mais sucinta que a primeira, com a distribuição dos itens em cinco categorias: indivíduo, equipe, organização, contexto e processos e projetos. Isso foi feito por dois integrantes da equipe de pesquisa e, em seguida, submetido à avaliação dos outros integrantes, simulando a tarefa dos juízes. Após exposição de idéias e discussões, a equipe chegou a consenso originando a segunda proposta de categorização (Anexo 10).

Assim, ao invés de categorias de conteúdo referentes à temática das competências (como comunicação ou trabalho em equipe), passou-se a ter categorias com núcleos de sentido que indicavam a predominância da manifestação de competências pelo indivíduo quando enfatizadas suas diferentes relações dentro da EJ e o impacto de suas ações. Entretanto, embora em níveis menos preocupantes, novamente percebeu-se a sobreposição de conteúdos das definições de diferentes categorias num mesmo item tal qual na primeira proposta de categorização.

A segunda proposta foi submetida à análise de submetida à análise por diferentes juízes, configurando-se em quatro novas etapas de validação, descritas a seguir.

Primeiramente, outras três juízas (profissionais que trabalhavam com o fomento do MEJ, sendo duas também ex-empresárias juniores), sem contato com a versão anterior. No entanto, devido à limitação de tempo disponível (apenas uma hora), somente um terço dos itens foi apresentado, discutido e criticado.

Utilizou-se um formulário contendo a apresentação da pesquisa, o convite para participação como juiz e a orientação para que cada item (constando em ordem aleatória) fosse disposto em apenas uma das categorias, com base nas definições apresentadas (Anexo 11). Foi solicitado que as juízas preenchessem o formulário e, em seguida, expusessem suas respostas.

Na exposição das respostas, verificou-se que o problema de sobreposição de definições de categorias no conteúdo de um mesmo item persistia. As sugestões e críticas levantadas pelas juízas frente a esse impasse não se referiram aos itens (sua clareza, pertinência ou relevância), mas à distinção entre as definições das categorias, o que gerava impasses no julgamento da classificação do item em apenas uma das categorias.

Com base nessas discussões e argumentações, o texto que definia as categorias foi revisado e alterado, e alguns itens foram realocados nas categorias. Em seguida, o mapa de competências foi novamente submetida à análise por juízes. Nesse segundo momento de validação, cujo procedimento foi idêntico ao anterior, foram participantes como juízes: um ex-empresário júnior (participante também das entrevistas individuais e profissional que trabalha no fomento do MEJ), uma empresária júnior (24 anos, há 19 meses na EJ da Psicologia da UnB) e outro empresário júnior (21 anos, há 30 na EJ de administração da UnB).

Apesar de o nível de concordância ter sido melhor em comparação com os ajustes até então realizados, alguns itens continuaram sendo avaliados com conteúdos

presentes em definições de categorias distintas. No intuito de evoluir para uma proposta final definitiva, a equipe de pesquisa decidiu realizar a redução dos itens e a revisão de sua disposição nas categorias, bem como a possibilidade de integrar categorias. O principal ajuste nas categorias foi a integração entre “Organização” e “Processos e Projetos” e a revisão de sua definição, dando origem a nova categoria denominada “Macroprocessos”. Com isso, passou-se a ter quatro categorias: Indivíduo, Equipe, Macroprocessos e Contexto.

A redução dos itens se fez necessária não só pela indicação dos juízes e de professores, mas também pela possível dificuldade em engajar futuros participantes para responder a um questionário com número extenso de itens. Esses foram então comparados e agrupados por semelhança de conteúdo. A maioria dos itens teve seu conteúdo integrado e sua escrita revisada. Alguns foram excluídos por serem considerados menos relevantes, ou seja, já contemplados em outros itens, por possuírem teor genérico ou por serem considerados muito específicos de um cargo ou função. Outros 16 itens também foram excluídos por serem identificados como estratégias de aprendizagem e não como competências. O Anexo 12 lista estes itens e sua classificação conforme a teoria de estratégias de aprendizagem apresentada por Bezerra e Borges-Andrade (2010; 2011).

A redução dos itens e a revisão das categorias levou a uma última etapa de validação em que o mapa foi apresentado a juízes considerados especialistas em competências, com a solicitação de que criticassem a proposta de categorização, a distribuição dos itens nas categorias, as definições das categorias e a redação dos itens. Dois desses juízes eram professores da UnB da área de Psicologia e Administração e o terceiro era discente do PPG-PSTO da UnB, nível doutorado.

Ao final, com base nas críticas dos juízes, foram realizadas as últimas alterações e chegou-se ao *Mapa de Competências – Versão 4*, uma versão reduzida a 67 itens e validada para a realização da ANT. A primeira seção do Capítulo 4, referente aos resultados dessa pesquisa, apresenta essa quarta versão do mapa de competências elaborado (Anexo 13).

Com o mapa de competências validado pelos juízes, pode-se seguir com a concepção do questionário, contendo os instrumentos de ANT e de Suporte oferecido às EJs. A próxima seção detalha como se procedeu nessa elaboração.

3.4.2 *Concepção do Questionário*

O questionário idealizado para guiar a coleta de dados fundamentando a ANT dos empresários juniores brasileiros, consistiu dos instrumentos de ANT, de Suporte oferecido às EJs, além da solicitação por dados demográficos e funcionais. O instrumento de ANT foi concebido a partir dos CHAs descritos no *Mapa de Competências – Versão 4* como itens.

A inserção do instrumento de Suporte oferecido às EJs mostrou-se necessária devido a indicações dos participantes dos Estudos I e II de que haveria imposições contextuais gerais afetando direta ou indiretamente a manifestação adequada de competências pelos empresários juniores. Como indicado pela literatura de competências e de ANT, fatores contextuais que estão restringindo a manifestação do desempenho excelente podem levar a conclusões sobre falsas necessidades de treinamento.

Esse instrumento, composto de nove itens, foi elaborado com base nas categorias de conteúdo, resultantes das análises do Estudo II, que se relacionavam às diferentes formas de apoio que uma EJ precisa para seu funcionamento, bem como da experiência de trabalho em EJs dos integrantes da equipe de pesquisa.

Optou-se por um questionário *on-line*, que pudesse ser enviado por *e-mail* aos participantes e seu *link* disponibilizado no site da Brasil Júnior. Dessa forma, empresários juniores de todo o país poderiam participar da pesquisa, considerando ser o acesso à internet uma característica típica dessa população.

Foi elaborado um *e-mail* padrão para divulgação da pesquisa que dispunha de uma apresentação da pesquisa, seu objetivo, garantia da não identificação dos participantes, o convite para participação seguido do *link* de acesso a pesquisa e agradecimentos quanto à participação (Anexo 14). Em parceria com a BJ, foi acertado que esse *e-mail* para participação na pesquisa seria enviado para todos os endereços de *e-mails* de seu cadastro.

O questionário na versão *on-line* foi elaborado e editado por dois integrantes da equipe de pesquisa, com o auxílio do *software* para pesquisas *on-line* *EFS Survey*, utilizado com êxito na realização de coleta de dados de grande abrangência em pesquisas anteriores.

O questionário foi dividido em seis partes: apresentação, escalas de domínio e importância para julgamento dos itens de competências, escala de concordância quanto ao Suporte oferecido às EJs, dados demográficos e funcionais, comentários e sugestões adicionais sobre a participação na pesquisa e agradecimento, num total de 12 páginas (*web pages*). Ao acessar o *link* do questionário, o participante encontrava-se em sua primeira página que continha o mesmo conteúdo do *e-mail* padrão seguido das logos de apoio à pesquisa: da UnB, do Grupo de Pesquisa Impacto (grupo de pesquisa ao qual esta pesquisa foi vinculada) e da Brasil Júnior.

Na segunda página, seguiram-se as instruções gerais para preenchimento da segunda parte do questionário em que o participante deveria avaliar cada um dos 67 itens de competências com base em duas escalas: uma de domínio e outra de

importância. Ao contrário do estudo de Borges-Andrade e Lima (1983), optou-se por uma escala de 11 pontos, variando de 0 a 10, de forma a oferecer maior liberdade ao respondente para expressar sua opinião. Essas escalas também possuíam âncoras de significados opostos somente em seus extremos, ou seja, sem pontos intermediários nomeados.

Era solicitado ao participante que, após ler atentamente cada item, o avaliasse na escala de domínio – “O quanto você considera que domina essa competência hoje?”, em que 0 correspondia a “não domino essa competência” e 10 correspondia a “domino totalmente essa competência” – e na escala de importância – “O quanto você considera essa competência importante para o sucesso da sua EJ?”, em que 0 correspondia a “sem importância para o sucesso da EJ” e 10 correspondia a “extremamente importante para o sucesso da EJ”. Foram dispostos entre 10 e 12 itens aleatoriamente em cada página junto às escalas de domínio e importância. O Anexo 15 traz a ordenação em que os itens foram apresentados no questionário bem como sua categoria de referência do *Mapa de Competências – Versão 4*.

Na terceira parte do questionário, solicitava-se ao participante que avaliasse seu nível de concordância para nove afirmativas sobre o apoio que IES, departamentos, professores, alunos e o próprio MEJ oferecem às EJ, além da disponibilidade de recursos para seu funcionamento. A Tabela 10 apresenta esses itens. A escala de concordância a ser utilizada para avaliação dos itens possuía âncoras de significados opostos em seus extremos, variando de 0 a 10, em que 0 correspondia a “discordo totalmente” e 10 a “concordo totalmente”.

Tabela 10. Itens da Escala de Suporte Oferecido às EJs

Item 1	Minha Instituição de Ensino Superior apoia as ações de minha EJ.
Item 2	Meu Departamento de Ensino apoia as ações de minha EJ.
Item 3	Os alunos do meu curso de graduação apoiam as ações de minha EJ.

- Item 4 Os professores de meu Departamento de Ensino apoiam as ações de minha EJ.
 - Item 5 O MEJ apoia as ações de minha EJ.
 - Item 6 A estrutura física de minha EJ garante seu adequado funcionamento.
 - Item 7 Minha EJ possui equipamentos/ferramentas/materiais necessários a realização de suas atividades.
 - Item 8 Minha EJ conta com professores em número suficiente para supervisionar e orientar seus projetos.
 - Item 9 Minha EJ conta com membros em número suficiente para a realização de suas atividades.
-

Na segunda e terceira partes do questionário, as escalas eram sempre disponibilizadas na parte superior da página e os itens apresentados de forma numerada, intercalando-se em tons de cinza claro e branco para melhor visualização. Cada item era seguido de um campo para indicar o valor da escala correspondente ao julgamento do participante. Ao passar para uma nova página, caso o participante deixasse algum item em branco na anterior, uma tela de aviso era ativada, solicitando que fosse feito o preenchimento de todas as questões do questionário. Havia a opção de aceitar esse aviso, voltando à página em questão, ou ignorá-lo e dar continuidade ao preenchimento na página seguinte.

Na quarta parte do questionário, perguntas sobre os dados demográficos e funcionais do participante foram realizadas no intuito de caracterizar a amostra. Foi questionado: sexo, idade, curso, período no curso, tempo de EJ, cargo na EJ (1- Ainda não sou membro efetivo; 2- Sou membro efetivo, mas não ocupo cargo de direção; 3- Sou membro efetivo e ocupo cargo de direção; 4- Sou ex-membro de EJ, mas atuo no MEJ), se ocupava cargo ou função no MEJ, se recebeu treinamento para se tornar membro efetivo ou assumir cargo na EJ ou no MEJ, quantidade de horas de treinamento, estado da EJ, se a EJ era federada, número de membros efetivos e tempo de atuação da EJ no mercado. Filtros foram elaborados para diferenciar

questionamentos de membros que ocupavam cargo de direção na EJ e no MEJ daqueles que não ocupavam.

Na quinta parte, foi exposta uma janela para que o respondente pudesse registrar suas sugestões, críticas e comentários sobre a pesquisa. Na sexta e última parte, seguiram-se os agradecimentos pela participação e os contatos dos responsáveis pela pesquisa. O Anexo 16 traz cada uma das seis partes do questionário.

Com o questionário elaborado, seguiu-se com sua validação semântica e posterior aplicação. A próxima seção detalha como a validação semântica foi realizada.

3.4.3 Validação Semântica

Para que o questionário elaborado pudesse ser aplicado, o instrumento de pesquisa precisou ser submetido à validação semântica de forma a garantir sua compreensão por todos os futuros respondentes (Pasquali, 1998).

Especificamente, era necessário certificar quanto à compreensão dos itens, do enunciado, das escalas e das questões acerca dos dados demográficos e funcionais. Além da compreensão desses aspectos, intencionava-se a identificação de eventuais falhas ou erros de disposição do questionário, discordâncias quanto a seu preenchimento e possíveis ambiguidades.

Participaram dessa etapa quatro empresários juniores de três diferentes cursos e EJs como apresentado na Tabela 11.

Tabela 11. Participantes da validação semântica

ID	Idade	Sexo	Curso	Período no Curso	Tempo de EJ	Cargo
A1	22	M	Ciências da Computação	8	48 meses	Presidente
A2	21	F	Psicologia	7	20 meses	Diretora de Marketing
A3	21	M	Administração	6	30 meses	Presidente

A4	20	M	Psicologia	8	9 meses	Assessor Administrativo Financeiro
----	----	---	------------	---	---------	--

Nota: A1 – avaliador 1; A2 – avaliador 2; A3 – avaliador 3; A4 – avaliador 4

Em um encontro presencial, o questionário foi apresentado com o auxílio dos computadores dos próprios participantes. Inicialmente foi explicada a intenção e a importância dessa etapa da pesquisa aos empresários juniores. Em seguida, eles foram convidados a realizar seu preenchimento e registrar possíveis incompreensões ou erros. Ao término do preenchimento, foi solicitado que os empresários juniores descrevessem como procederam para preencher o questionário e o que compreenderam dos itens e instruções.

Nenhuma dificuldade no preenchimento foi relatada, mas foi feita observação quanto a uma pergunta dos dados funcionais. Foi solicitada a inserção de uma opção de resposta para o questionamento referente a cargo atual em EJ que considerasse a possibilidade do participante ser um ex-membro de uma EJ, mas atuar no MEJ junto a uma federação ou núcleo de EJs. Essa solicitação foi atendida. Sem mais nenhuma outra questão, seguiu-se a aplicação do questionário de ANT.

3.4.4 Aplicação do Questionário

Antes do início da etapa de aplicação propriamente dita, o questionário foi respondido por dois empresários juniores que monitoraram seu tempo de resposta e certificaram quanto à ausência de erros de formatação e quanto ao bom funcionamento do programa de aplicação. A equipe de pesquisa também certificou-se do bom funcionamento da armazenagem dos dados.

Conforme descrito na etapa de concepção do questionário, o *e-mail* padrão com o *link* do questionário foi enviado aos *e-mails* dos empresários juniores cadastrados na base de comunicação externa da BJ, sem a identificação dos respondentes e sem

qualquer tipo de desvantagem para aqueles que não responderam ou desistiram sem completar todas as suas respostas.

A aplicação do instrumento foi realizada na segunda quinzena do mês de outubro e na primeira do mês de novembro do ano de 2011.

Apesar de não se saber o número de *e-mails* enviados pela BJ, sabe-se que aproximadamente 1.100 pessoas acessaram a primeira página do questionário e que dessas, 832 realizaram o preenchimento de alguma parte do questionário. Para a composição do banco de dados para análise, foram considerados 121 participantes, visto que para os restantes os *missings* de resposta aos itens passavam dos 5%.

Os 121 participantes considerados nas análises responderam a todos os itens nas três escalas. Em geral, os participantes desistiram do preenchimento na segunda ou terceira página do questionário, estágio após o qual os respondentes realizaram o preenchimento do questionário em sua totalidade. A Tabela 12 apresenta a descrição da amostra dos 121 respondentes do questionário.

Tabela 12. Descrição da amostra

Variável	Descrição	n	%
<i>Sexo</i>	Masculino	59	50,4
	Feminino	61	48,8
	<i>Missing</i>	1	0,8
<i>Idade</i>	17 a 18 anos	8	6,7
	19 a 22 anos	100	82,6
	23 a 28 anos	13	10,7
	<i>Missing</i>	0	0
<i>Curso</i>	Exatas	57	47,1
	Humanas	48	39,7
	Saúde	15	12,4
	<i>Missing</i>	1	0,8
<i>Região da EJ</i>	Sudeste	42	34,7
	Sul	29	24,0
	Centro Oeste	25	20,7
	Nordeste	18	14,9
	Norte	2	1,7

Variável	Descrição	n	%
	<i>Missing</i>	5	4,1
<i>Cargo Atual na EJ</i>	Sou membro efetivo e ocupo cargo de direção;	66	54,5
	Sou membro efetivo, mas não ocupo cargo de direção;	45	37,2
	Sou ex-membro de EJ e atuo no MEJ.	4	3,3
	Ainda não sou membro efetivo;	5	4,1
	<i>Missing</i>	1	0,8
<i>Cargo em Federação</i>	Não ocupo cargo na Federação;	90	74,4
	Sou integrante na Federação, mas não ocupo cargo de direção;	24	19,8
	Sou integrante na Federação e ocupo cargo de direção;	7	5,8
<i>Semestres Cursados</i>	0 a 2 semestres	16	13,2
	3 a 7 semestres	93	76,8
	8 a 11 semestres	12	9,9
<i>Tempo de participação no MEJ (em meses)</i>	2 a 6 meses	31	25,7
	7 a 12 meses	24	19,5
	13 a 18 meses	28	23,2
	19 a 24 meses	17	14,1
	25 a 50 meses	21	17,3
<i>EJ é federada?</i>	Sim	95	78,5
	Não	21	17,4
	<i>Missing</i>	5	4,1
<i>Recebeu treinamento ao ingressar na EJ</i>	Sim	55	45,5
	Não	60	49,6
	<i>Missing</i>	6	4,9
<i>Recebeu treinamento para ocupar cargo de direção na EJ</i>	Sim	28	23,1
	Não	36	29,8
	<i>Missing</i>	57	47,1

A distribuição da amostra dos participantes apresenta algumas semelhanças e diferenças com os dados do Relatório Nacional Censo e Identidade (Brasil Júnior, 2010). São semelhantes a esses os dados da presente amostra referentes a sexo (50,4% do sexo masculino), idade (M= 20,59, DP= 1,73) e tempo de participação no MEJ (M= 15,51, DP= 10,32). Quanto à distribuição por regiões brasileiras, o Relatório apresenta predominância de EJs do sudeste (55,1%), seguidas pelo nordeste (22,2%), o sul

(18,4%) e o centro-oeste (4,2%), diferente da presente amostra em que o sudeste é predominante, porém com menos expressividade (34,7%), o nordeste aparece apenas em quarto lugar (14,9%) e há dois participantes do norte, região em que não há registro de abertura de EJs pela BJ, indicando possivelmente erro de resposta pelos participantes. O Relatório apresenta ainda uma frequência menor de EJs federadas (65,9%) comparada à presente amostra (78,5%). Após definida a amostra de participantes a serem considerados nas análises quantitativas do Estudo III, procedeu-se à construção de arquivos de dados específicos para este fim com a realização de análises descritivas e operacionalização da ANT por meio do cálculo do Índice de Prioridade Geral de necessidades de treinamento de Borges-Andrade e Lima (1983).

Ressalta-se aqui a diferença entre as escalas propostas por esses autores (variando de 0 a 3) e as adotadas nessa pesquisa (variando de 0 a 10), que levaram a adaptações no cálculo do IPG e na definição de um ponto de corte que diferenciase as necessidades prioritárias em futuras ações de treinamento. Assim, para o cálculo do IPG, utilizou-se da equação adaptada $IPG = [I(10-D)]/n$.

No estudo de Borges-Andrade e Lima (1983), o cálculo do IPG deu origem a uma escala de prioridades que varia de 0 a 9. Ao escolher um ponto de corte para essa escala, os autores argumentam que tal escolha deve se orientar pela matriz dos possíveis valores de prioridade resultante da combinação dos escores das escalas de domínio e importância. Nessa matriz, é mais provável que os valores de prioridade estejam abaixo do ponto médio da escala. Diante disso, os autores selecionam o ponto de corte 3 para diferenciar necessidades prioritárias. Este valor inclui possibilidades de escores de “importância total” combinados a escores de “domínio quase total” e de escores de “sem domínio” combinados a escores de “pouca importância”.

Nessa pesquisa, a escala de prioridades gerada pelo cálculo do IPG, ou seja, da combinação das escalas de domínio e importância (ambas de 0 a 10 pontos), varia de 0 a 100. Baseando-se na argumentação de Borges-Andrade e Lima (1983), elaborou-se a matriz dos possíveis valores de prioridade, constatando-se o mesmo tipo de distribuição, mais pesada na metade inferior da escala.

O ponto de corte selecionado foi 25, que inclui ao menos o ponto médio (5) das escalas de domínio e importância, englobando os seguintes pares de importância / domínio: A – importância 9 e 10 / domínio máximo 7, B – importância 7 e 8 / domínio máximo 6, C – importância 5 e 6 / domínio máximo 5, D – importância 4 / domínio máximo 3 e E – importância 3 / domínio 0 ou 1.

Os pares A e E consideram valor moderado-alto de domínio (7) e moderado-baixo de importância (3), que a princípio podem não indicar necessidades de treinamento. No entanto, considera-se que sua combinação com aqueles de altíssima importância (9 e 10) e baixíssimo domínio (0 e 1), respectivamente, merece especial atenção. Ressalta-se ainda que são excluídas as combinações com alto domínio (8, 9 e 10) e baixa importância (0, 1 e 2).

Tendo sido descritos os procedimentos de coleta e análise de dados, o próximo capítulo apresentará os resultados referentes ao IPG, bem como aos demais procedimentos adotados nos Estudos I, II e III.

CAPÍTULO 4

Resultados

O objetivo deste capítulo é apresentar os resultados obtidos na pesquisa à partir dos objetivos específicos traçados. O texto apresenta os principais resultados na seguinte ordem: (1) mapa de competências; (2) descrição do contexto das EJs; (3) avaliação das necessidades de treinamento de empresários juniores brasileiros.

Deve-se observar que as entrevistas coletivas e as entrevistas individuais forneceram insumos para os resultados 1 e 2, e que a etapa de validação por juízes do Estudo III embasou a elaboração de duas diferentes versões do mapa de competências, as versões 3 e 4.

4.1 Mapa de Competências

Nesta seção, serão apresentados os resultados do Estudo I: as versões do mapa de competências.

Com base na Etapa 1 do Estudo I, foi elaborada a primeira versão do mapa de competências genéricas de empresários juniores brasileiros com 111 descrições de CHAs agrupadas em 12 categorias de conteúdo.

A Tabela 13 descreve e define as 12 categorias, bem como indica o número de CHAs em cada uma delas. O Anexo 1 traz essa primeira versão do mapa completa, incluindo os CHAs descritos.

Tabela 13. Categorias de Conteúdo do Mapa de Competências - Versão 1

Categoria	Definição
<i>Estratégia</i> (Nº= 15)	Refere-se à capacidade de executar tarefas e projetos segundo o planejamento estratégico estabelecido, identificando alterações no contexto.
<i>Comunicação</i> (Nº= 14)	Refere-se à capacidade para falar, escrever e argumentar com clareza e objetividade, respeitando as características do público-

Categoria	Definição
	alvo.
Conhecimento Técnico (Nº= 13)	Refere-se à capacidade de expor o negócio e o contexto da empresa através da execução de seus projetos e tarefas.
Gerenciamento/ Liderança (Nº= 12)	Refere-se a habilidades e atitudes de relacionamento interpessoal que possibilitam a efetividade dos trabalhos em equipe e que promovem um bom ambiente de trabalho.
Profissionalismo (Nº= 10)	Refere-se à capacidade de agir de maneira coerente com os padrões e normas da EJ, demonstrando ética em seu exercício.
Gestão do Conhecimento (Nº= 8)	Refere-se a gerir o conhecimento em todas suas etapas, de sua criação à aplicação.
Engajamento (Nº= 7)	Refere-se a apresentar interesse pelo desenvolvimento pessoal e da EJ.
Comprometimento (Nº= 7)	Refere-se a cumprir e zelar pelas normas e regras da EJ.
Trabalho em Grupo (Nº= 7)	Refere-se a promover ações que melhor articulem atividades em grupo.
Relacionamento Interpessoal (Nº= 6)	Refere-se a promover, em sua atuação profissional, bons hábitos de relacionamento interpessoal.
Flexibilidade (Nº= 6)	Refere-se à capacidade de flexibilizar seu posicionamento frente a novos acontecimentos.
Negociação (Nº= 6)	Refere-se à capacidade de negociar com terceiros os interesses da EJ e os pessoais.

Essa versão do mapa de competências foi uma primeira tentativa de se dimensionar a complexidade das competências dos empresários juniores brasileiros. Entretanto, mostrou-se necessário avançar na descrição de competências a partir da visão dos próprios empresários juniores e não apenas da equipe de pesquisa.

Assim, com base na Etapa 2 do Estudo I, foi elaborada a segunda versão do mapa de competências que, antes de finalizada, foi comparada e aprimorada com a primeira versão.

A segunda versão do mapa possui 162 descrições de CHAs agrupadas em 12 categorias de conteúdo. Destaca-se que os empresários juniores participantes das entrevistas coletivas indicam que todos os empresários juniores, independente de cargos ou diretoria, são indicados como treinandos em ações de desenvolvimento das competências descritas.

A Tabela 14 descreve e define as 12 categorias, bem como indica o número de CHAs em cada categoria. O Anexo 5 traz essa segunda versão do mapa completa, incluindo os CHAs descritos.

Tabela 14. Categorias de Conteúdo do Mapa de Competências - Versão 2

Categoria	Definição
<i>Trabalho em equipe</i> (Nº= 19)	Refere-se a habilidades e atitudes de relacionamento interpessoal que possibilitam a efetividade dos trabalhos em equipe e que promovem um bom ambiente de trabalho.
<i>Representação Institucional</i> (Nº= 19)	Refere-se a conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizados ao representar a EJ em eventos ou diante de alunos, professores e clientes.
<i>Compromisso com o Trabalho e a EJ</i> (Nº= 18)	Refere-se a habilidades e atitudes que possibilitam o cumprimento do que foi planejado e acordado entre os membros da EJ, e a adaptação às mudanças.
<i>Gestão de Projetos</i> (Nº= 14)	Refere-se a conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitem a qualidade dos projetos e avaliação de seus impactos.
<i>Gestão Empresarial</i> (Nº= 14)	Refere-se a conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam a gestão da EJ.
<i>Atuação da EJ no Mercado</i> (Nº= 13)	Refere-se a conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas à análise do contexto externo da EJ visando o aprimoramento e a ampliação de sua atuação no mercado.
<i>Comunicação</i> (Nº= 13)	Refere-se a conhecimentos, habilidades e atitudes que garantam comunicação oral e escrita efetiva, analítica e crítica.
<i>Gestão da Sustentabilidade Empresarial</i> (Nº= 12)	Refere-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a garantia da continuidade da EJ e da qualidade dos produtos e serviços prestados.
<i>Inovação</i> (Nº= 12)	Refere-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam melhorias contínuas dos processos e projetos

Categoria	Definição
	da EJ.
<i>Crescimento Profissional (Nº= 11)</i>	Refere-se a habilidades e atitudes que buscam o autodesenvolvimento profissional, o desenvolvimento da equipe e da EJ.
<i>Liderança (Nº= 11)</i>	Refere-se a habilidades e atitudes para direcionar equipe e membros atingirem seus objetivos e para oferecer feedbacks quanto a suas realizações.
<i>Gestão do Conhecimento (Nº= 6)</i>	Refere-se a conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas à manutenção e transmissão de informações e realizações da EJ.

A principal diferença observada nesta segunda versão quando comparada à anterior, refere-se à inserção de uma nova categoria de conteúdo (Inovação) que descreve CHAs específicos que viabilizam ações de inovação em processos e projetos da EJ. Ressalta-se também que os CHAs da segunda versão são melhor descritos e detalhados.

Nota-se convergência entre os CHAs da primeira e da segunda versão do mapa, quando sobrepostas,. Os CHAs das categorias da primeira versão estão presentes nas categorias da segunda versão da seguinte forma (1ª versão/ 2ª versão): “Comunicação”/ “Comunicação”; “Estratégia”/ “Atuação da EJ no Mercado” e “Gestão da Sustentabilidade Empresarial”; “Gerenciamento” e “Liderança”/ “Atuação da EJ no Mercado” e “Liderança”; “Conhecimento Técnico”/ “Gestão de Projetos” e “Gestão Empresarial”; “Gestão do Conhecimento”/ “Gestão do Conhecimento”; “Negociação”/ “Liderança”; “Profissionalismo”/ “Representação Institucional”; “Relacionamento Interpessoal”/ “Trabalho em Equipe”; “Engajamento”/ “Crescimento Profissional”; “Comprometimento”/ “Compromisso com o Trabalho e a EJ”; “Trabalho em Grupo”/ “Trabalho em Equipe”. Por fim, os CHAs da categoria “Flexibilidade” da primeira versão estão dispersos principalmente nas categorias “Trabalho em Equipe” e “Crescimento Profissional” da segunda versão do mapa de competências.

Essa segunda versão do mapa, entretanto, ainda não havia sido submetida à validação teórica. Isto ocorreu na Etapa 1 do Estudo III. Juízes foram convidados a validar essa versão em termos de clareza da linguagem e pertinência prática.

Como resultado dessa validação, foi definida uma terceira versão do mapa com 155 descrições de CHAs agrupadas em 12 categorias de conteúdo. A Tabela 15 descreve e define as 12 categorias, bem como indica o número de CHAs em cada uma. O Anexo 9 traz a terceira versão completa do mapa, incluindo os CHAs descritos.

Tabela 15. Categorias de Conteúdo do Mapa de Competências - Versão 3

Categoria	Definição
<i>Comunicação Efetiva</i> (Nº= 19)	Refere-se a conhecimentos, habilidades e atitudes que garantem comunicação oral e escrita efetiva, analítica e crítica.
<i>Compromisso com o Trabalho e a EJ</i> (Nº= 18)	Refere-se a habilidades e atitudes que possibilitam o cumprimento do que foi planejado e acordado entre os membros da EJ, seguindo parâmetros éticos.
<i>Trabalho em Equipe</i> (Nº= 18)	Refere-se a habilidades e atitudes de relacionamento interpessoal que possibilitam a efetividade dos trabalhos em equipe.
<i>Representação Institucional</i> (Nº= 15)	Refere-se a conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizados para representar a EJ em eventos ou diante de alunos, professores e clientes.
<i>Gestão de Projetos</i> (Nº= 13)	Refere-se a conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam a manutenção da qualidade dos projetos e à avaliação de seus impactos.
<i>Atuação da EJ no Mercado</i> (Nº= 12)	Refere-se a conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas à análise do contexto externo da EJ visando ao aprimoramento e à ampliação de sua atuação no mercado.
<i>Busca pela Excelência</i> (Nº= 12)	Refere-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam melhorias contínuas dos processos e projetos da EJ.
<i>Liderança</i> (Nº= 11)	Refere-se a habilidades e atitudes para direcionar equipe e membros a atingirem seus objetivos e para oferecer <i>feedbacks</i> quanto a suas realizações.
<i>Gestão de Recursos</i> (Nº= 11)	Refere-se a conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam a gestão da EJ de modo geral.

Categoria	Definição
<i>Gestão da Sustentabilidade Empresarial (Nº= 10)</i>	Refere-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a garantia da continuidade da EJ.
<i>Crescimento Profissional (Nº= 10)</i>	Refere-se a habilidades e atitudes que buscam o auto-desenvolvimento profissional, o desenvolvimento da equipe e da EJ.
<i>Gestão da Informação (Nº= 6)</i>	Refere-se a conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas à manutenção e transmissão de informações e realizações da EJ.

A principal diferença observada nesta terceira versão quando comparada à anterior, refere-se à troca de alguns CHAs entre categorias para melhor especificar as definições das categorias. Isso levou a duas redefinições: “Inovação” foi renomeada como “Busca pela Excelência”, e “Gestão do Conhecimento” foi renomeada como “Gestão da Informação”. Essas alterações tornaram as nomenclaturas das categorias mais coerentes com os significados expressos nos seus CHAs.

Quando a listagem de competências de empresários juniores de Lautenschiager (2009) é comparada com esta terceira versão do mapa, percebe-se que todas as competências identificadas pela autora estão presentes, ou como categoria definida, ou com seu conteúdo expresso de forma dispersa nos CHAs de diferentes categorias.

Assim, as competências listadas por Lautenschiager (2009) estão presentes como categorias na terceira versão proposta da seguinte forma (Lautenschiager (2009) / 3ª versão): “Comunicação Verbal”/ “Comunicação Efetiva”; “Trabalho em Equipe”/ “Trabalho em Equipe”; “Comprometimento” e “Responsabilidade”/ “Compromisso com o Trabalho e a EJ”; “Liderança”/ “Liderança”.

As demais categorias identificadas por Lautenschiager (2009) (“Organização do Trabalho”, “Criatividade”, “Pró-Atividade”, “Iniciativa”, “Autonomia”, “Relacionamento Interpessoal” e “Flexibilidade”) estão presentes de maneira dispersa nos CHAs de diferentes categorias propostas nesta versão do mapa de competências.

Ao se comparar essa terceira versão do mapa com a listagem de competências do perfil empreendedor de Souza (2005), percebe-se que parte das competências identificadas pela autora está presente, ou como categoria definida, ou com seu conteúdo exposto de forma dispersa nos CHAs de diferentes categorias.

As competências listadas por Souza (2005) estão presentes como categorias na terceira versão proposta da seguinte forma (Souza (2005) / 3ª versão): “Buscar oportunidades” e “Conhecimentos do Mercado”/ “Atuação da EJ no Mercado”; “Inovação”/ “Busca pela Excelência”; “Liderança”/ “Liderança”. Já as competências “Criatividade”, “Pró-Atividade”, e “Iniciativa” identificadas por Souza (2005) estão presentes de maneira dispersa nos CHAs de diferentes categorias propostas nesta versão do mapa de competências.

Entretanto, observa-se que as competências “Conhecimento do Produto”, “Correr Riscos”, “Necessidade de realização” e “Visionariedade” listadas por Souza (2005) não possuem seus significados diretamente identificáveis nas versões elaboradas do mapa de competências. Para a competência “Conhecimento do Produto” isto ocorre, provavelmente, por não ter sido intuito da elaboração do mapa de competências abordar competências específicas da área de atuação das EJs.

A última comparação realizada, baseia-se nos resultados da pergunta 3 realizada nas entrevistas individuais no Estudo II em que se questionou sobre quais competências os entrevistados achavam que eram desenvolvidas ao participar de uma EJ.

As respostas foram analisadas e serviram como confirmação da validade do mapa de competências elaborado e como base comparativa entre a percepção de empresários juniores e as de ex-empresários juniores, professores orientadores e profissionais ligados ao fomento do MEJ. A Tabela 16 apresenta as 25 competências descritas e indica sua contagem de respostas em alta, média ou baixa frequência.

Tabela 16. Competências desenvolvidas ao participar de uma EJ, relatadas no Estudo II

Competências	Definição
<i>Capacidades Técnicas Específicas da Formação</i> (Nº= 13)	Refere-se ao desenvolvimento de conhecimentos e habilidades próprias de sua área de atuação
<i>Pró-atividade</i> (Nº= 12)	Refere-se ao desenvolvimento da iniciativa e pró-atividade para realizar tarefas, projetos e atividades da EJ
<i>Liderança, Orientação e Gestão de Conflitos</i> (Nº= 11)	Refere-se ao desenvolvimento da capacidade de liderar uma equipe e de motivar, atender interesses, orientar, guiar, gerir e resolver conflitos de seus membros
<i>Comprometimento com Resultados e Acordos</i> (Nº= 8)	Refere-se ao desenvolvimento da capacidade de cumprir com metas, prazos e horário
<i>Gestão do Negócio</i> (Nº= 8)	Refere-se ao desenvolvimento da capacidade de realizar atividades inerentes a gestão da EJ e de dominar tecnologias, recursos e ferramentas de gestão.
<i>Comunicação Oral e Escrita Efetiva</i> (Nº= 8)	Refere-se ao desenvolvimento da capacidade de falar em público e redigir de maneira clara e efetiva para públicos diferenciados
<i>Trabalho em Equipe</i> (Nº= 7)	Refere-se ao desenvolvimento da capacidade de trabalhar de maneira cooperativa e integrado com pessoas de outros perfis.
<i>Relacionamento interpessoal</i> (Nº= 7)	Refere-se ao desenvolvimento da capacidade de se relacionar profissionalmente com as pessoas e de ampliar sua rede de relacionamentos.
<i>Profissionalismo</i> (Nº= 6)	Refere-se ao amadurecimento profissional com adequação dos comportamentos exigidos pelo ambiente de trabalho e pelo mercado.
<i>Organização Pessoal e Profissional</i> (Nº= 6)	Refere-se ao desenvolvimento da capacidade de organização de aspectos profissionais gerais e pessoais como a administração do tempo.
<i>Engajamento e Dedicção</i> (Nº= 5)	Refere-se ao desenvolvimento do esforço continuado para realizar as tarefas da EJ, em aprender e aprimorar suas capacidades e realizações.
<i>Capacidade Empreendedora</i> (Nº= 5)	Refere-se ao desenvolvimento do empreendedorismo nos membros da EJ por meio da realização de atividades diversas na EJ.

Trato com Clientes (Nº= 5)	Refere-se ao desenvolvimento da capacidade de atender a clientes e especificar sua demanda.
Resolução de Problemas (Nº= 5)	Refere-se ao desenvolvimento da capacidade de lidar com problemas e imprevisto encontrando soluções alternativas.
Responsabilidade (Nº= 5)	Refere-se ao desenvolvimento da responsabilidade por suas ações.
Capacidade de Negociação (Nº= 4)	Refere-se ao desenvolvimento do poder de negociação com clientes e parceiros observando seus interesses e o da EJ.
Pensamento Analítico (Nº= 3)	Refere-se ao desenvolvimento da capacidade de pensar analiticamente, avaliando aspectos complexos, componentes inferiores e detalhes.
Planejamento Estratégico (Nº= 3)	Refere-se ao desenvolvimento da capacidade de planejar estrategicamente.
Capacidade de Argumentação (Nº= 3)	Refere-se ao aprimoramento do poder argumentativo e da persuasão ao expor suas opiniões.
Auto-confiança (Nº= 3)	Refere-se a aquisição de auto-confiança pelos empresários juniores ao desenvolver suas atividades na EJ.
Criatividade e Inovação (Nº= 2)	Refere-se ao desenvolvimento da capacidade de inovar e solucionar criativamente problemas.
Orientação para Projetos e Resultados (Nº= 2)	Refere-se ao desenvolvimento da capacidade de gerir projetos e de realizar ações com foco nos resultados que devem ser gerados.
Visão Sistêmica (Nº= 2)	Refere-se ao desenvolvimento da visão holística da EJ.
Análise Mercadológica (Nº= 2)	Refere-se ao desenvolvimento da capacidade de analisar a dinâmica do mercado.
Trabalhar sob pressão (Nº= 2)	Refere-se ao desenvolvimento da capacidade de trabalhar com a exigência por resultados e com volume de trabalho.

Ao comparamos a terceira versão do mapa de competências às definições desta listagem de competências decorrentes das análises das entrevistas individuais, verifica-se a convergência entre seus significados, sendo sua correspondência apresentada da seguinte forma (Listagem das Entrevistas / 3ª versão): “Pró-atividade”, “Responsabilidade”, “Comprometimento com Resultados e Acordos”, “Engajamento e

Dedicação” e “Organização Pessoal e Profissional”/ “Compromisso com o Trabalho e a EJ”; “Liderança, Orientação e Gestão de Conflitos”/ “Liderança”; “Gestão do Negócio” e “Planejamento Estratégico”/ “Gestão de Recursos”; “Comunicação Oral e Escrita Efetiva” e “Capacidade de Argumentação”/ “Comunicação Efetiva”; “Trabalho em Equipe” e “Relacionamento Interpessoal”/ “Trabalho em Equipe”; “Análise Mercadológica”/ “Atuação da EJ no Mercado”; “Resolução de Problemas” e “Criatividade e Inovação”/ “Busca pela Excelência”; “Profissionalismo”/ “Representação Institucional”; “Trato com Clientes” e “Capacidade de Negociação”/ “Gestão de Projetos”; “Visão Sistêmica” e “Orientação para Projetos e Resultados”/ “Gestão da Sustentabilidade Empresarial”.

A competência “Pensamento Analítico” está presente de maneira dispersa nos CHAs de diferentes categorias propostas na terceira versão do mapa de competências. Também é listada “Capacidade Técnica Específica da Formação”, equivalente a “Conhecimento do Produto” identificada por Souza (2005). Todavia, essas competências referem-se a CHAs específicos da área de atuação das EJs, não abordadas nesta pesquisa.

Por fim, outras três competências são relatadas pelos entrevistados em complemento às relatadas pelos empresários juniores: “Capacidade Empreendedora”, “Trabalhar sob pressão” e “Auto-confiança”. Ao que parece, essas competências não são claramente percebidas ou relatadas pelos empresários juniores como desenvolvidas em sua experiência. Também pode-se considerar que “Trabalhar sob pressão” não foi relatada por ter sido considerada uma condição do contexto em que a competência se manifesta, e “Auto-confiança” por ter sido considerada uma consequência das experiências em uma EJ.

Em suma, com base nessas comparações, conclui-se que esta versão do mapa de competências mostra-se adequada para caracterizar o desempenho excelente de empresários juniores brasileiros e é coerente com a literatura. As competências descritas por Lautenschiager (2009) estão presentes nos CHAs descritos neste mapa, bem como parte das descritas por Souza (2005). Também há convergência entre as competências relatadas por empresários juniores e as elencadas por ex-empresários juniores, professores e profissionais ligados ao fomento do MEJ. Entretanto, esses últimos identificam a capacidade empreendedora como sendo desenvolvida dentro das EJs, enquanto os empresários juniores não expressam de maneira clara CHAs relativos a esta capacidade.

Feitas estas observações, segue-se com a apresentação da quarta e última versão do mapa de competências, elaborada para a realização da ANT.

Os juízes que validaram a segunda versão do mapa de competências também indicaram a necessidade de se reduzir o número de CHAs descritos para que o mapa de competências se tornasse mais parcimonioso, viabilizando seu uso na realização da ANT. Esta sugestão foi atendida e resultou na elaboração da quarta versão do mapa de competências composto por 67 CHAs agrupados em 4 diferentes categorias. A Tabela 17 descreve e define as 4 categorias, bem como indica o número de CHAs em cada categoria. O Anexo 13 traz o mapa completo, incluindo os CHAs descritos.

Tabela 17. Categorias de Conteúdo do Mapa de Competências - Versão 4, Reduzida para ANT

Categoria	Definição
Indivíduo (Nº= 21)	Refere-se a comportamentos que refletem o seu engajamento e compromisso com a EJ, além de habilidades gerais que viabilizam uma comunicação efetiva e o aprimoramento de seu desempenho.
Equipe (Nº= 10)	Refere-se a comportamentos direcionados para o êxito do seu trabalho em equipe, bem como para uma boa relação de trabalho com os membros da EJ.
Macroprocessos (Nº= 24)	Refere-se a comportamentos que possibilitam o desenvolvimento contínuo da EJ, a efetividade de suas diretrizes, planejamento e projetos, e a resolução de problemas.
Contexto (Nº= 12)	Refere-se a comportamentos direcionados à consolidação do posicionamento e da atuação da EJ, à preservação de sua imagem institucional e à ampliação de boas relações da EJ com o ambiente acadêmico, com o mercado e clientes, e com o MEJ.

Esta quarta versão do mapa de competências mostra-se diferente da versão anterior por divergir quanto ao tipo de categorização proposta e o número de itens, mas o teor dos CHAs foi mantido. Essas alterações viabilizaram a realização da ANT, diante da não concordância entre os juízes quanto a categorização anterior.

Ressalta-se que, para todas as versões do mapa de competências elaborado, identifica-se o predomínio de atitudes descritas sobre habilidades e conhecimentos, bem como do uso de verbos que descrevem alta complexidade de desempenho.

Antes de se apresentar os resultados da ANT, serão apresentados os resultados da descrição do contexto das EJs brasileiras, decorrentes das análises do Estudo II.

4.2 Descrição do Contexto das EJs

Nesta seção, serão apresentados os resultados do Estudo II: Identificação das Limitações, Desafios, Mudanças e Oportunidades das EJs brasileiras, bem como do que é oportunizado a quem participa de uma EJ.

No que se referiu ao que é oportunizado ao empresário júnior, foram elaboradas oito categorias de conteúdo. A Tabela 18 apresenta essas categorias, sua contagem de respostas e seus componentes descritivos.

Tabela 18. O que é oportunizado a quem participa de uma EJ

<i>Categorias</i>	<i>O que é oportunizado a quem participa de uma EJ</i>
<i>Desenvolvimento de competências</i> (Freq.= 15)	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de competências técnicas por meio da realização dos projetos e da elaboração de propostas de trabalho; • Desenvolvimento de competências de gestão por meio da realização dos procedimentos internos e da rotina de gestão da EJ, e por meio do contato com os clientes nos processos de negociação; • Desenvolvimento de competências interpessoais por meio da participação de eventos do MEJ, do convívio com outros estudantes de diferentes personalidades, formações e realidades.
<i>Capacidade Empreendedora</i> (Freq.= 15)	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de fazer as coisas acontecerem sem direcionamento ou ordem; • Liberdade para inovar e criar; • Autonomia para realizar projetos e tomar decisões; • Autonomia para resolver problemas; • Buscar o conhecimento por si mesmo; • Atender solicitações que não possuem modelo prévio; • Capacidade de executar e gerar resultados, avaliando riscos; • Capacidade de gerar resultados com poucos recursos.
<i>Formação diferenciada</i> (Freq.= 12)	<ul style="list-style-type: none"> • Aprendizado rápido e intenso; • Aprendizado mais efetivo que experiências de estágio ou disciplina da formação convencional; • Aprendizado de convivência real de um ambiente de trabalho, de gestão de uma empresa e de atuação no mercado ainda no processo de formação do aluno; • Aprendizado de qualidade com a orientação de um professor;
<i>Networking</i> (Freq.= 11)	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação da rede de relacionamento que possam trazer benefícios diversos como a conquista de empregos ou estágios; • Estreitar laços com professores; • Conhecer pessoas de diferentes áreas ou que possam firmar parcerias.

<i>Categorias</i>	<i>O que é oportunizado a quem participa de uma EJ</i>
<i>Empregabilidade</i> (Freq.= 8)	<ul style="list-style-type: none"> • Primeira experiência profissional e de contato com o mercado de trabalho; • Desenvolvimento de segurança para entrar no mercado de trabalho; • Aumento das chances de inserção no mercado mais efetiva com a experiência curricular de ter sido membro de uma EJ; • Aumento das chances de inserção no mercado por ter contato direto com recrutadores, via realização de projetos ou parcerias.
<i>Desenvolvimento Profissional</i> (Freq.= 8)	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de maturidade profissional; • Auto-conhecimento das preferências, capacidades e aptidões profissionais.
<i>Responsabilidade e Comprometimento</i> (Freq.= 7)	<ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento com suas ações; • Responsabilidade com o que é coletivo e pela continuidade da EJ.
<i>Liderança</i> (Freq.= 4)	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de assumir cargo de liderança dentro da EJ, dos núcleos, federações e confederação; • Desenvolvimento de atributos de um líder.

A categoria **Desenvolvimento de Competências** refere-se à oportunidade do empresário júnior desenvolver competências técnicas, competências de gestão e competências interpessoais por meio das diversas atribuições e atividades realizadas ao participar da EJ, levando a benefícios mais amplos, de efeitos de longo prazo e que aumentam as chances dos empresários juniores melhor se inserir no mercado de trabalho.

A categoria **Capacidade Empreendedora** refere-se à oportunidade do empresário júnior de desenvolver comportamentos próprios de empreendedores que são valorizados pelo mercado e que podem aumentar as chances de sucesso dos negócios criados por ex-empresários juniores.

A categoria **Networking** refere-se à oportunidade do empresário júnior de ampliar sua rede de relacionamentos com professores, colegas e pessoas de diferentes

atuações que lhe tragam benefícios diversos que seriam mais dificilmente acessados sem a experiência em uma EJ.

A categoria **Empregabilidade** refere-se à oportunidade do empresário júnior de ter facilitada sua inserção no mercado de trabalho por ter sido empresário júnior.

A categoria **Formação Diferenciada** refere-se à oportunidade do empresário júnior de aprender mais rápido e intensamente do que experiências de estágio ou disciplina da formação convencional.

A categoria **Desenvolvimento Profissional** refere-se à oportunidade do empresário júnior de desenvolver maturidade profissional e de explorar suas preferências, capacidades e aptidões profissionais por meio de sua experiência na EJ.

A categoria **Responsabilidade e Comprometimento** refere-se à oportunidade do empresário júnior de desenvolver seu senso de responsabilidade com o coletivo e de comprometimento com suas ações.

Por fim, a categoria **Liderança** refere-se à oportunidade do empresário júnior de desenvolver os atributos de um líder por meio da ocupação dos cargos de liderança nas diretorias da EJ, dos núcleos, federações e confederação.

De maneira geral, essas categorias expõem o potencial do MEJ brasileiro, dos benefícios diretos e indiretos aos seus participantes, e de sua capacidade formadora, indicando a necessária avaliação das políticas de apoio e fomento a essas organizações.

Sobre as limitações das EJs, foram elaboradas sete categorias. A Tabela 19 apresenta as categorias de conteúdos, sua contagem de respostas e seus componentes descritivos.

Tabela 19. Limitações das EJs

<i>Categorias</i>	<i>Limitações das EJs</i>
<i>Lacunas de Competências e de Efetividade Organizacional (Freq.= 13)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Lacunas no domínio de competências técnicas da área de atuação; • Lacunas no domínio referente à gestão de projetos; • Lacunas no domínio de competências gerenciais, do plano de negócio da EJ e de seus recursos; • Rigidez e falta de efetividade dos processos internos da EJ; • Ausência de programas estruturados para desenvolvimento de competências; • Necessidade de focar nos resultados e no faturamento da EJ;
<i>Imaturidade dos Membros (Freq.= 10)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Excesso de auto-confiança e arrogância de alguns empresários juniores que acreditam serem profissionais completos; • Falta de flexibilidade e de malícia dos empresários juniores no que se refere a atuação no mercado; • Ausência da devida valorização da importância das aulas dos respectivos cursos de graduação na formação profissional do empresário júnior; • Negação de alguns empresários juniores em atuar na área fim das EJs, restringindo-se a realização de atividades meio.
<i>Inabilidade para Ganhar e Manter Espaço no Mercado (Freq.= 9)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade de identificar reais concorrentes e potenciais parceiros; • Dificuldade de identificar clientes e sua real demanda por produtos ou serviços; • Dificuldades de muitas EJs de se adaptar a realidade e funcionamento do mercado; • Dificuldades para interagir e se manter no mercado.
<i>Necessidade de Valorização e Investimento no MEJ pelo próprio MEJ (Freq.= 6)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de valorizar as ações, campanhas e eventos promovidos pelo MEJ, em sentido amplo; • Necessidade de valorizar a capacidade de realizar projetos de qualidade; • Necessidade de integrar os ex-empresários juniores para fortalecer a divulgação do MEJ, em sentido amplo;
<i>Falta de Tempo dos Membros para se Dedicar à EJ (Freq.= 4)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades para conciliar as atividades da empresa com as aulas e demais atividades acadêmicas dos cursos de graduação; • Dificuldades para conciliar as atividades da empresa com atividades extra-acadêmicas; • Dificuldades na flexibilização de horários de muitos

<i>Categorias</i>	<i>Limitações das EJs</i>
	empresários juniores.
<i>Preconceitos quanto às EJs (Freq.= 4)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Preconceito sobre a qualidade dos serviços prestados pelo mercado e comunidade acadêmica; • Preconceito do movimento estudantil que acredita que as EJs são a "privatização da universidade pública"; • Crença de alguns professores de que as EJs sejam seus concorrentes.
<i>Falta de Recursos Financeiros (Freq.= 3)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldades de captação de recursos financeiros que gerem renda para as gestões futuras ou para a própria sobrevivência da empresa; • Dificuldades de captação de recursos financeiros por meio de outras fontes que não apenas os projetos.

A categoria **Lacunas de Competências e Efetividade Organizacional** refere-se a limitações originadas de lacunas de competências, bem como da rigidez e falta de efetividade dos processos internos da EJ. Esses achados indicam que, ao mesmo tempo em que as EJs são espaços de formação, de desenvolvimento de competências, essa também é sua maior limitação, visto que os integrantes dessas organizações são estudantes em formação, e não profissionais seniores plenamente integrados com a dinâmica do mercado.

A categoria **Imaturidade dos Membros** refere-se a uma limitação originada da pouca experiência da maioria dos empresários juniores, enquanto a categoria **Falta de Tempo dos Membros para se dedicar à EJ** refere-se a dificuldades dos membros em conciliar as atividades da EJ com as aulas e demais atividades acadêmicas e extra-acadêmicas. Essas categorias refletem que a natureza dessas organizações e o momento vivido por seus integrantes são limitadores de difícil superação.

A categoria **Inabilidade para Ganhar e Manter Espaço no Mercado** refere-se a dificuldades dos membros em analisar o mercado, prospectar oportunidades e manter seu espaço de atuação. Essa limitação, diferente das duas anteriores, é de mais fácil

superação por meio, por exemplo, de ações de desenvolvimento de competências relativas à análise de cenário e de mercado.

A categoria **Necessidade de Valorização e Investimento no MEJ pelo próprio MEJ** refere-se à inadequada valorização das ações e capacidades do MEJ, em sentido amplo, pelos próprios empresários juniores ou por ex-membros. Ações de *endomarketing* podem ajudar na superação desta limitação.

A categoria **Preconceitos quanto às EJs** refere-se a preconceitos que limitam as EJs de diversas maneiras, mas podem ser superados com a mobilização de ações integradas de divulgação em nível local, regional e nacional, dos propósitos e princípios do MEJ, em sentido amplo.

Por fim, a categoria **Falta de Recursos Financeiros** refere-se a dificuldades de diversificar e de captar recursos financeiros que gerem renda para as gestões futuras ou para a própria sobrevivência da empresa. A superação dessa limitação exigirá a revisão e reformulação das vias de captação de recursos financeiros pelas EJs e pelo MEJ de maneira geral. Ressalta-se também que esta limitação pode restringir a manifestação de competências pelos empresários juniores quando levarem a falta de suporte material, como a de equipamentos necessários para a realização de projetos.

Em suma, essas limitações revelam-se diversas e sua superação depende, de maneira geral, de ações conjugadas de capacitação dos membros, de reformulação financeira e de ações de divulgação dos objetivos do MEJ, em sentido amplo, dentro do próprio MEJ e para o mercado e comunidade acadêmica. Outras limitações mostram-se de difícil superação devido às peculiaridades dessas organizações e do perfil de seus integrantes. Entretanto, ações de desenvolvimento de competências em gestão (de tempo, de imagem, de recursos e do negócio da EJ) podem colaborar na minimização de seus impactos.

Contribuindo para a elaboração de ações que intencionem a superação dessas limitações, os resultados sobre as oportunidades que as EJs podem aproveitar indicam o subaproveitamento de características inerentes à natureza destas organizações. Nesse sentido, as grandes oportunidades de consolidação destas organizações estariam concentradas em sua própria sistemática e na adoção de novos formatos de aprendizagem que não gerariam custos adicionais às EJs.

Foram elaboradas cinco categorias referentes às oportunidades que as EJs podem aproveitar para se fortalecer e expandir. A Tabela 20 apresenta as categorias de conteúdos, sua contagem de respostas e seus componentes descritivos.

Tabela 20. Oportunidades que as EJs podem aproveitar

<i>Categorias</i>	<i>Oportunidades que as EJs podem aproveitar</i>
<i>Vantagens próprias da natureza da EJ (Freq.= 14)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Vantagem de não terem que arcar com encargos trabalhistas; • Vantagem referente as demandas de mercado por consultorias de baixo custo; • Vantagem de terem sua gestão e responsabilidade compartilhada entre os membros; • Ligação com as IES que tem o nome reconhecido no mercado que sabe a qualidade da formação dos alunos e professores; • Receber orientação de qualidade; • Acesso ao conhecimento acadêmico onde são geradas teorias e métodos de ponta.
<i>Diversificar na atuação (Freq.= 7)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificar serviços e produtos dependendo das demandas de mercado e da orientação do departamento apoiador; • Diversificar sua atuação para atender a iniciativa privada e órgãos públicos; • Diversificar na captação por recursos (financeiros, humanos, etc.); • Criar, patentear e vender produtos; • Promover empreendedorismo social aproveitando os recursos e as pessoas da EJ.
<i>Ações de Fortalecimento entre EJs, dentro das EJS e entre EJs e</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da rede de troca de conhecimento, colaboração e relacionamento entre as EJs; • Composição de equipes de membros de diferentes EJs para a realização de projetos diferenciados, atendendo a tendência por trabalhos multidisciplinares;

<i>Categorias</i>	<i>Oportunidades que as EJs podem aproveitar</i>
<i>Departamento de Ensino (Freq.= 6)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Intercâmbio de membros entre as EJs; • Rodízio interno na EJ em que os membros integrem as diversas áreas da empresa de modo a ampliar suas competências; • Firmar troca de conhecimentos com mestrandos, doutorandos e professores.
<i>Consultoria e Pesquisa (Freq.= 5)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Atender a demanda de pesquisa pela sociedade do conhecimento, vinculando ações da EJ com a tradição de pesquisa das IES públicas; • Oferecer ao mercado produtos e serviços diferenciados, inerentes à realidade acadêmica como pesquisa e diagnóstico; • Criação de uma diretoria especial dentro da EJ só para realizar pesquisas científicas vinculadas a seus projetos; • Aliar consultoria, pesquisa aplicada e docência.
<i>Parcerias que fortaleçam as EJs (Freq.= 4)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Criar parcerias com instituições que possam 'investir' no MEJ, em sentido amplo, e receber seus talentos; • Criar parcerias com instituições não-governamentais, organizações de fomento a inovação, órgãos públicos e empresas privadas que possam ser apoiadoras e divulgar o MEJ, em sentido amplo; • Criar parcerias com ex-empresários juniores que contribuam com sua experiência externa; • Firmar parcerias com clientes.

A categoria **Vantagens Próprias da Natureza da EJ** refere-se a oportunidades que as EJs poderiam aproveitar para alcançar seus objetivos e que lhe são próprias, que as diferenciam de empresas seniores, aumentando sua vantagem competitiva e tornando-as aptas a atenderem o nicho de mercado a que se destinam com o apoio de suas IESs e professores orientadores.

A categoria **Diversificar na Atuação** refere-se a oportunidades que as EJs poderiam aproveitar para ampliar sua atuação de acordo com as possibilidades das especialidades de sua área de atuação e dos professores orientadores, de demandas de mercado, da promoção de ações mais amplas como o empreendedorismo social, e até criando, patenteando e vendendo produtos a empresas maiores.

A categoria **Ações de Fortalecimento entre EJs, dentro das EJs e entre EJs e Departamento** refere-se ao remanejamento dos próprios recursos pelas EJs para se fortalecer. Essas ações parecem ser as que mais diretamente poderão ampliar o desenvolvimento dos membros do MEJ. A formação de equipes de membros de diferentes EJs para a realização de projetos, por exemplo, atenderão a demanda recente por profissionais que consigam trabalhar numa abordagem multidisciplinar; o intercâmbio de membros entre as EJs poderá fomentar a transdisciplinaridade, e o rodízio interno de membros da EJ em diferentes diretorias poderá proporcionar formação mais ampla e enriquecedora. O fortalecimento de uma rede de troca de conhecimento, colaboração e relacionamento entre as EJs também poderá contribuir neste intuito.

A categoria **Consultoria e Pesquisa** refere-se a oportunidades que as EJs poderiam aproveitar para gerenciar seus recursos de forma a atender a demanda do mercado, da sociedade e das IES por pesquisa aplicada e conhecimento. Esta oportunidade é facilitada ao verificar que a grande maioria das EJs brasileiras estão vinculadas a IESs públicas que possuem tradição em pesquisa. Além disso, os professores orientadores destas instituições possuem o compromisso de produzir pesquisa e de exercer docência, ambos passíveis de serem realizados quando vinculados a orientação dos projetos das EJs.

A categoria **Parcerias que Fortaleçam as EJs** refere-se a oportunidades que as EJs poderiam aproveitar para criar parcerias com ex-empresários juniores, com clientes, com instituições privadas, públicas, não-governamentais e de fomento a inovação que possam ser apoiadores, divulgadores e investidores do MEJ, em sentido amplo, além de receber seus talentos. Nesse sentido, esta oportunidade pode ser a solução para a limitação **Falta de Recursos Financeiros**.

As oportunidades descritas estão presentes na própria estrutura e natureza das EJs. Se ações para a concretização dessas oportunidades forem realizadas, muitas das limitações das EJs poderão ser superadas e seu crescimento poderá ser mais estável e integrado com as IES e outras esferas do MEJ. Além disso, o aprendizado dos empresários juniores será positivamente afetado, contribuindo em sua formação.

No que se referiu a mudanças e desafios foi possível comparar as respostas de empresários juniores com as de ex-empresários, professores e profissionais ligados ao fomento do MEJ.

Sobre os desafios e mudanças relatados pelos empresários juniores, foram elaboradas oito categorias de conteúdo. A Tabela 21 apresenta essas categorias, sua contagem de respostas e seus componentes descritivos.

Tabela 21. Desafios e Mudanças em curso relatados por empresários juniores

<i>Categorias</i>	<i>Desafios e Mudanças</i>
<p><i>Conquistar Mercado e Manter Competitividade</i> (Freq.= 26)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar posição de destaque na área de atuação, conquistando a confiança do mercado; • Adequar-se às exigências e crescente demanda de mercado buscando competitividade; • Diversificar e adicionar novos projetos e produtos; • Ampliar parcerias e <i>stakeholders</i> que apoiem a EJ e sua proposta; • Ampliar número de clientes e a capacidade produtiva da EJ; • Buscar a constante melhoria na qualidade dos serviços prestados e a fidelidade dos clientes.
<p><i>Aperfeiçoar os Processos Internos</i> (Freq.= 22)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aperfeiçoar práticas e processos internos de gestão; • Formulação e execução da estratégia do negócio; • Estruturação e agendamento de atividades; • Desenvolver projetos de qualidade; • Promover ambiente de trabalho adequado; • Estabelecer estabilidade administrativa e financeira; • Aprimorar negociação com clientes; • Estruturação de cargos e diretorias; • Fomentar a inovação e a criatividade; • Viabilizar crescimento de acordo com aumento de demanda; • Manutenção da qualidade com expansão da demanda.

<i>Categorias</i>	<i>Desafios e Mudanças</i>
<i>Desenvolver Membros (Freq.= 18)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Promover desenvolvimento e atualização de competências técnicas da área de atuação; • Acompanhamento dos membros e de suas realizações; • Desenvolvimento de gestão de tempo pelos membros; • Atualização das novas ferramentas, tecnologias e procedimentos técnicos da área; • Atualizar sobre a realização de novas práticas de gestão; • Promover treinamento e desenvolvimento dos novos membros da EJ; • Promover desenvolvimento e atualização de competências de gestão e voltadas para liderança; • Inibir que eventuais quedas na qualidade do curso impactem na qualidade dos serviços prestados (o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, REUNI, é apontado como fator de queda da qualidade do curso).
<i>Consolidação Institucional (Freq.= 11)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidação institucional do MEJ, em sentido amplo, e de sua estratégia; • Estabelecer o MEJ, em sentido amplo, como formador de talentos e conscientizar os empresários juniores de seu papel social; • Estreitar relacionamento com departamento de ensino; • Estreitar relacionamento com professores; • Estabelecer um corpo discente e docente de apoio à EJ.
<i>Consolidação da Imagem do MEJ (Freq.= 11)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de construir uma imagem positiva do MEJ, em sentido amplo, que seja divulgada e reconhecida dentro da comunidade acadêmica, no mercado e pela sociedade; • Necessidade de divulgar uma imagem positiva do MEJ, em sentido amplo, para atrair alunos; • Necessidade de divulgar uma imagem positiva do MEJ, em sentido amplo, para estreitar laços com o departamento do curso e IES. • Tornar a imagem das EJs reconhecidas e respeitadas em âmbito local, regional e nacional; • Tornar a imagem das EJs reconhecidas e respeitadas dentro do próprio MEJ, em sentido amplo.
<i>Transição e Crescimento (Freq.=5)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Manter a qualidade dos serviços prestados mesmo com a alta rotatividade dos membros; • Manter o crescimento da EJ, sem rupturas, durante a troca de gestões; • Revisar o processo de transição.

<i>Categorias</i>	<i>Desafios e Mudanças</i>
<i>Suporte Material</i> (Freq.= 7)	<ul style="list-style-type: none"> • Conquista e/ou Ampliação do espaço físico; • Aquisição e/ou renovação de equipamentos que viabilizem a realização de atividades da EJ.
<i>Questões Motivacionais</i> (Freq.= 2)	<ul style="list-style-type: none"> • Conciliar a quantidade de atividades dos membros e sua qualidade de vida; • Fomentar o comprometimento dos membros.

A categoria que apresentou maior frequência de respostas foi **Conquistar Mercado e Manter Competitividade** e refere-se ao desafio de buscar posição de destaque na área de atuação, conquistando a confiança do mercado e buscando competitividade.

O desafio de buscar aperfeiçoamento de processos e procedimentos da gestão da EJ e da realização de seus projetos evidencia-se na categoria **Aperfeiçoar Processos Internos**.

Os desafios de promover desenvolvimento e atualização das competências dos membros da EJ e de consolidar a capacidade formadora do MEJ, em sentido amplo, evidenciam-se respectivamente nas categorias **Desenvolver membros** e **Consolidação Institucional**. A categoria **Consolidação da Imagem do MEJ** refere-se ao desafio de se construir e divulgar uma imagem positiva do MEJ, em sentido amplo, para a comunidade acadêmica, mercado e sociedade de forma a facilitar a concretização de seus objetivos. O esperado é que uma imagem positiva viabilize maior apoio institucional, especialmente dos professores e departamento de ensino, e atraia alunos que queiram integrar as EJs.

A categoria com menor frequência de respostas, **Transição e Crescimento**, refere-se ao desafio de manter o crescimento e a qualidade dos serviços prestados, sem rupturas, durante a troca de gestões e a rotatividade de membros.

Por fim, foram apontadas como desafios as categorias **Suporte Material** e **Questões Motivacionais** que englobam aspectos referendados na literatura como não sanáveis por meio de ações educacionais. Com sete respostas, foi indicado o desafio de conquistar e/ou ampliar espaço físico, e adquirir e/ou renovar equipamentos que viabilizem a realização das atividades da EJ. Também foram apontadas como desafio duas respostas sobre a motivação dos empresários juniores relacionadas a quantidade de atividades dos membros e de sua qualidade de vida, e ao comprometimento dos membros.

As análises do teor das categorias de maior frequência de respostas relatadas pelos empresários juniores fazem referência muito mais a resultados e metas desejados pelas EJs do que propriamente a desafios e mudanças em curso que podem afetar as práticas educacionais dessas organizações. Isto pode ter ocorrido devido à imprecisão dos entrevistadores ao realizar a pergunta, ou devido à percepção pouco clara dos empresários juniores quanto aos possíveis fatores contextuais que podem afetar sua EJ e gerar novas demandas de aprendizagem.

Sobre os desafios e mudanças relatados por ex-empresários juniores, professores orientadores e profissionais ligados ao fomento do MEJ, foram elaboradas 11 categorias. A Tabela 22 apresenta as categorias de conteúdos, sua contagem de respostas e seus componentes descritivos.

Tabela 22. Desafios e Mudanças em curso relatados por ex-empresários juniores, professores orientadores e profissionais ligados ao seu fomento do MEJ

<i>Categorias</i>	<i>Desafios ou Mudanças</i>
<i>Consolidação e Divulgação da “Marca MEJ” (Freq.= 23)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgar o que é o MEJ, em sentido amplo, uma EJ, seus objetivos, seus trabalhos e sua capacidade formadora no mercado e na comunidade acadêmica; • Divulgar o diferencial da formação de um empresário júnior, buscando seu reconhecimento pelas IESs e pelo MEC; • Consolidar a marca MEJ, em sentido amplo, fazendo com

<i>Categorias</i>	<i>Desafios ou Mudanças</i>
	<p>que ela seja conhecida nacionalmente pelo mercado e pela comunidade acadêmica;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Integrar núcleos, federações e confederações de forma a fomentar uma rede de colaboração que fortaleça a marca “MEJ”.
<p><i>Rotatividade e Gestão do Conhecimento</i> (Freq.= 20)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rotatividade de membros a cada troca de gestão, gerando perda da continuidade no desenvolvimento da EJ e de sua estratégia; • Rotatividade de membros a cada troca de gestão, levando à instabilidade da EJ no mercado; • Inibir perdas de conhecimento ou quebras que possibilitem o acúmulo das tecnologias e à manutenção da qualidade dos projetos. • Disseminar, gerir e acumular o conhecimento que é gerado em cada gestão.
<p><i>Unicidade da Identidade MEJ</i> (Freq.= 16)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Padronização quanto aos objetivos principais do MEJ, em sentido amplo, e de suas prioridades, discutindo sua capacidade formadora, seu mecanismo de transferência de conhecimento e os padrões de lucratividade do negócio; • Padronização quanto aos clientes alvos das EJs; • Padronização quanto ao tipo de recompensa recebida pelos empresários juniores na realização de projetos; • Padronização o valor dos projetos realizados considerando as peculiaridades de uma EJ e suas potencialidades; • Padronização quanto ao tipo de recompensa recebida pelos empresários juniores na realização de projetos; • Estabelecimento de um nível mínimo na qualidade dos projetos das EJs e de critérios de funcionamento; • Diferenciação das EJs de empresas seniores no mercado e de sua real capacidade de entrega; • Definição do nível de dependência das EJs e dos Departamentos de Ensino e IESs; • Definição da função das EJs com relação ao fomento e difusão da inovação e de uma cultura empreendedora no país.
<p><i>Formalização do apoio da IES e do Departamento de Ensino do Curso e</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Formalizar a vinculação do aluno com a EJ no curso e o nível de reconhecimento da capacidade formadora das EJs; • Formalizar as vias e ações de apoio do Departamento e

<i>Categorias</i>	<i>Desafios ou Mudanças</i>
<i>Reconhecimento quanto a Capacidade Formadora das EJs (Freq.= 9)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • IESs para com as atividades das EJs; • Formalizar o <i>status</i> das EJs nas grades curriculares dos cursos e na contabilização de créditos.
<i>Formalização da Vinculação dos Professores na Orientação das Atividades das EJs (Freq.= 7)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Formalizar o tipo de vinculação dos professores nas EJs pelo Departamento e Ensino e IES; • Formalizar o papel dos professores nas supervisões e orientações de projeto; • Formalizar o tipo de benefício curricular dos professores ao supervisionarem e orientarem atividades de EJs.
<i>Educação Continuada (Freq.= 4)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhar e participar das evoluções na área de atuação; • Acompanhar os debates sobre as competências e espaços de atuação de sua área profissional diferenciando-o das de outros profissionais; • Manter atualização de competências técnicas para acompanhar o dinamismo das demandas do mercado.
<i>Revisão do modelo de Gestão e de Prestação de Serviços (Freq.= 4)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar modelo de fazer negócio novo, mais efetivo e específico para a realidade das EJs; • Especializar na prestação de um serviço ou na formatação de produtos específicos de maior alcance no mercado; • Desenvolver conhecimento próprio e não replicar padrões e modelos.
<i>Competitividade no mercado e entre EJs (Freq.= 3)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Competitividade das EJs no mercado; • Competitividade entre as EJs de atuação semelhante.
<i>REUNI (Freq.= 2)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptação das EJs ao REUNI no que se refere a: expansão da infra-estrutura, aumento do número de membros, necessidade de maior apoio institucional e no número de professores orientadores.
<i>Regulamentação (Freq.= 2)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de uma legislação reguladora do MEJ, em sentido amplo.
<i>Espaço Físico (Freq.= 2)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de expansão do espaço físico das EJs.

A categoria que apresentou maior frequência de respostas foi **Consolidação e Divulgação da “Marca MEJ”** e refere-se ao desafio de divulgar a proposta do MEJ visando consolidar sua marca e o reconhecimento de sua capacidade formadora

diferenciada. Este desafio exigirá a mobilização de todas as esferas do MEJ para a determinação de padrões e normas comuns e compatíveis com EJs de realidades diversas. A superação desses desafios poderá levar a um crescimento mais homogêneo do MEJ brasileiro.

A categoria **Rotatividade e Gestão do Conhecimento** refere-se ao desafio de inibir perdas e rupturas geradas nas trocas de gestões com a rotatividade dos membros. As trocas de gestões contínuas parecem ser inevitáveis devido à dinâmica dessas organizações. Entretanto, ações para gerir o conhecimento produzido e para estipular períodos de transição parecem ser alternativas viáveis a tais rupturas e perdas.

A categoria **Unicidade da Identidade MEJ** refere-se ao desafio de unificar a identidade MEJ, em sentido amplo, por meio da definição de suas prerrogativas, diretrizes, padronizações e diferenciais.

A categoria **Formalização do apoio da IES e do Departamento de Ensino no Curso e Reconhecimento quanto a Capacidade Formadora das EJs** refere-se ao desafio de formalizar o vínculo de apoio, incentivo e reconhecimento das IES e departamentos de ensino quanto à capacidade formadora das EJs. Por sua vez, a categoria **Formalização da Vinculação dos Professores na Orientação das Atividades das EJs** refere-se ao desafio de formalizar o vínculo dos professores com as EJs.

Ambas as categorias refletem a necessidade de se formalizar o papel das EJs como espaços de formação pelas IES. O apoio das IES, departamentos de ensino e professores são grandes facilitadores do processo de aprendizagem, podendo ser entendidos como variáveis de suporte organizacional à transferência do que é aprendido em sala de aula e aplicado nas atividades das EJs.

A categoria **Educação Continuada** refere-se ao desafio de promover uma educação continuada dentro do ambiente das EJs de modo a potencializar as experiências dos empresários juniores. Este desafio remete a intenção de promover educação profissional ampla e crítica, podendo ser estendido para a sala de aula, demais atividades acadêmicas e na vida profissional futura desses alunos.

A categoria **Revisão do Modelo de Gestão e de Prestação de Serviços** refere-se ao desafio de revisar a estrutura organizacional e produtiva da EJ de modo a buscar uma maior efetividade de suas práticas. Esse desafio implicará na escolha por manter o padrão de prestação de serviços estabelecido, ou a definição de um novo padrão, mais semelhante aos utilizados pelo MEJ europeu.

A categoria **Competitividade no Mercado e entre EJs** refere-se ao desafio das EJs manterem-se competitivas no mercado e entre elas.

A categoria **Regulamentação** refere-se ao desafio de se elaborar legislação regulamentando o MEJ, em sentido amplo, e suas ações. A **Regulamentação** também poderá tratar da estipulação de critérios de competitividade no mercado e entre EJs que sejam coerentes com as propostas do MEJ.

A categoria **REUNI** refere-se às alterações que o REUNI trará para as IES no que se refere a ampliação de suporte material e organizacional.

Com a menor frequência de resposta, a categoria **Espaço Físico** refere-se ao desafio de muitas EJs em expandir seu espaço físico, remetendo a outro problema de suporte que deverá ser tratado na esfera política.

Os desafios e mudanças identificados são diversos. A necessidade de se elaborar um eixo comum da marca MEJ e sua regulamentação poderá gerar necessidades por treinamentos que abordem a revisão nas políticas e processos da EJ para se adequar ao padrão nacional elaborado.

A revisão do modelo de negócio e do formato de competição das EJs gerará necessidades de treinamento que capacitem os empresários juniores dentro de novas práticas adotadas. A integração de ações de educação continuada levará a formulação de programas de aprendizagem contínua com necessidades de treinamento sendo identificadas e sanadas recorrentemente dentro de um plano educacional.

A estipulação de ações que minimizem perdas de conhecimento decorrentes de trocas de gestão poderá diminuir as necessidades de treinamento dos novos integrantes das EJs e impactar na qualidade dos serviços prestados.

Os outros desafios e mudanças apontados referem-se a problemas de suporte oferecido às EJs tal qual espaço físico e apoio institucional que possuem impacto direto na manifestação de competências. Esses desafios e mudanças exigirão a mobilização do MEJ em nível local, regional e nacional para serem superados.

Por fim, há convergência entre os desafios e mudanças relatados por empresários juniores e os relatados por ex-empresários, professores orientadores e profissionais que trabalhavam diretamente com o fomento do MEJ. Entretanto, os relatos destes mostraram-se mais específicos e detalhados para análise do contexto em que as EJs se inserem e para melhor diferenciar questões que gerarão necessidades de treinamento daquelas relativas a suporte oferecido às EJs.

Assim, ao sobrepormos o relato de empresários juniores e ao de ex-empresários, professores orientadores e profissionais que trabalhavam diretamente com o fomento do MEJ, sua correspondência é a seguinte (Empresários Juniores / Ex-empresários Juniores...): “Consolidação Institucional” e “Consolidação da Imagem do MEJ”/ “Consolidação e Divulgação da “Marca” e “Unicidade da Identidade MEJ”; “Consolidação Institucional”/ “Formalização do apoio da IES e do Departamento de Ensino do Curso e Reconhecimento quanto a Capacidade Formadora do MEJ” e

“Formalização da Vinculação dos Professores na Orientação das Atividades das EJs”; “Transição e Crescimento”/ “ Rotatividade e Gestão do Conhecimento”; “Problemas de Suporte”/ “ Espaço Físico (referindo-se apenas a disponibilidade de recursos físicos)”.

As categorias “Regulamentação”, “REUNI”, “Competitividade no mercado e entre EJs”, “Revisão do modelo de Gestão e de Prestação de Serviços” e “Educação Continuada” relatadas por ex-empresários, professores orientadores e profissionais que trabalhavam diretamente com o fomento do MEJ não aparecem nos relatos dos empresários juniores.

Já as categorias “Desenvolver Membros”, “Aperfeiçoar os Processos Internos” e “Conquistar Mercado e Manter Competitividade” relatadas por empresários juniores são consideradas mais como metas a serem alcançadas pela EJ do que propriamente a desafios e mudanças em curso que podem afetar as práticas educacionais dessas organizações.

A próxima seção finaliza a apresentação dos resultados com a apresentação dos achados referentes ao Estudo III, da avaliação das necessidades de treinamento de empresários juniores brasileiros.

4.3 Avaliação de Necessidades de Treinamento

Com base na quarta versão do mapa de competências formulado e com as indicações de variáveis de suporte relatados nas entrevistas coletivas e individuais, foi possível elaborar e aplicar um instrumento de ANT em uma amostra de empresários juniores brasileiros.

Esta seção relata os resultados encontrados relativos (1) aos julgamentos de importância e domínio dos 67 CHAs descritos, (2) ao cálculo do IPG, e (3) à avaliação da escala de suporte oferecido às EJs elaborada.

Inicialmente foram realizadas análises descritivas com a verificação dos histogramas, médias e desvios padrões dos julgamentos de importância e domínio aos 67 itens descritores de CHAs. Na análise de normalidade por meio da verificação do escore *Z* de *Skewness* e *Curtosis* foram detectados problemas de assimetria e achatamento para a maioria das variáveis.

Em seguida, para facilitar a visualização das respostas, os pontos das escalas de domínio e importância foram agrupados em intervalos e calculou-se a porcentagem de respostas aos itens para cada um desses intervalos. O primeiro intervalo englobava os pontos 0, 1, 2 e 3 das escalas, correspondendo a baixa importância e baixo domínio; o segundo intervalo englobava os pontos 4, 5 e 6 das escalas, correspondendo a média importância e médio domínio; e o terceiro intervalo englobava os pontos 7, 8, 9 e 10 das escalas, correspondendo a alta importância e alto domínio.

A Tabela 23 traz os valores referentes para a escala de importância. Os itens estão dispostos por categoria teórica e em ordem decrescente de média. Para realizar a leitura completa dos itens associados as suas categorias de conteúdo na ordem em que foram apresentados no questionário, verificar o Anexo 15.

Observando os resultados apresentados, verificam-se altos valores de importância percebida para grande parte dos itens com média global de 8,94. Esse achado indica a relevância das competências genéricas identificadas e leva a refletir sobre sua inclusão nas grades curriculares da graduação ou de disciplinas especificamente elaboradas para atender demandas de aprendizagem de empresários juniores.

Tabela 23. Medidas Descritivas de Importância das competências de empresários juniores brasileiros

Categoria Teórica	Item	Medidas Descritivas de Importância				
		X	DP	Distribuição das respostas (%)		
				Baixa Importância	Média Importância	Alta Importância
Indivíduo	13. Ajo de acordo com normas éticas da profissão ao executar projetos e...	9,61	0,96	0	2,5	97,5
	2. Aprimoro meu desempenho após identificar erros e falhas na execução...	9,43	1,05	0,8	0,8	98,3
	20. Ao comunicar decisões importantes, falo de forma clara e aberta com...	9,40	1,02	0	1,7	98,3
	51. Cumpro acordos, normas e regras pré-estabelecidos e compartilhados...	9,37	1,25	0,8	1,7	97,5
	25. Descrevo os serviços e produtos oferecidos pela EJ de forma clara...	9,35	1,20	0,8	4,1	95,0
	24. Relaciono-me com membros da EJ e outros <i>stakeholders</i> de forma...	9,31	1,35	1,7	1,7	96,7
	52. Adapto minhas ações a partir dos feedbacks recebidos sobre o meu...	9,31	1,09	0	4,1	95,9
	57. Ao redigir uma mensagem ou documento da EJ, escrevo de forma...	9,12	1,40	0,8	3,3	95,9
	30. Em situações de discordância, argumento de forma cordial...	9,00	1,57	2,5	2,5	95,0
	46. Ao me comunicar, organizo as informações de modo a construir...	8,96	1,30	0	5,0	95,0
	62. Participo ativamente de eventos promovidos pela EJ.	8,92	1,50	0,8	7,4	91,7
	36. Elogio publicamente ações individuais e coletivas que contribuam...	8,91	1,63	1,7	4,1	94,2
	47. Repasso informações necessárias ao trabalho de outros membros da...	8,89	1,69	1,7	5,8	92,6
	1. Concilio a execução de atividades da EJ com compromissos da...	8,81	2,15	4,1	9,1	86,8
	63. Descrevo os principais processos de gestão de cada área ou diretoria...	8,78	1,53	0,8	5,8	93,4
	7. Demonstro receptividade a novas idéias e conhecimentos de outras áreas.	8,73	1,64	0,8	5,8	93,4
	41. Ao divulgar informações, seleciono canal de comunicação...	8,69	1,65	1,7	7,4	90,9
	19. Defino metas de desenvolvimento pessoal e profissional que desejo...	8,60	1,65	1,7	4,1	94,2
	14. Exponho meus trabalhos à avaliação de outros membros da EJ antes...	8,43	1,80	3,3	9,9	86,8
	35. Escolho realizar o trabalho em grupo ou individualmente conforme a...	8,15	1,97	4,1	9,9	86,0
8. Realizo apresentações orais acerca de projetos em andamento na EJ...	8,13	1,71	1,7	13,2	85,1	
Equipe	58. Concluo minhas atividades conforme requisitos de qualidade e prazos...	9,40	0,98	0	1,7	98,3

<i>Categoria Teórica</i>	<i>Item</i>	<i>Medidas Descritivas de Importância</i>				
		X	DP	Distribuição das respostas (%)		
				Baixa Importância	Média Importância	Alta Importância
	37. Auxilio outros membros da EJ, transmitindo conhecimentos e...	9,36	1,16	0	5,0	95,0
	9. Forneço feedbacks aos membros da equipe (...) apontando pontos fracos..	9,23	1,07	0	1,7	98,3
	31. Em discussões, avalio os diferentes argumentos apresentados pelos...	9,08	1,41	1,7	4,1	94,2
	42. Trabalho cooperativamente, evitando competição que seja prejudicial...	9,08	1,51	0,8	5,0	94,2
	53. Busco acordo da equipe quanto a metas, prazos e critérios de...	9,08	1,15	0	4,1	95,9
	26. Defino tarefas e atividades para a equipe considerando a natureza do...	8,94	1,28	0	5,8	94,2
	3. Em situações de tomada de decisão, estímulo a participação de todos na...	8,88	1,46	0,8	5,0	94,2
	64. Proponho soluções para conflitos interpessoais de forma a reduzir...	8,86	1,52	0	9,1	90,9
	15. Adapto-me a diferentes ritmos de trabalho, de aprendizagem e de...	8,64	1,43	0,8	5,8	93,4
	59. Transmito valores organizacionais aos novos membros, com foco na...	9,47	0,87	0	0	100,0
	44. Ao identificar problemas na EJ, proponho alternativas adequadas para...	9,40	0,95	0	2,5	97,5
	5. Registro, em formato e local estabelecido pela EJ, dados, informações...	9,35	1,33	0,8	1,7	97,5
	22. Busco (...) a melhoria dos processos e projetos da EJ, propondo...	9,34	1,06	0	1,7	98,3
	10. Antes de tomar decisões, avalio custos e benefícios para a EJ...	9,29	1,28	1,7	1,7	96,7
	60. Expresso meu ponto de vista em discussões da EJ, destacando aspectos...	9,23	1,03	0	3,3	96,7
	54. Estabeleço objetivos e metas para a EJ, ponderando urgência e...	9,17	1,09	0	2,5	97,5
Macroprocessos	66. Ao analisar a demanda do cliente, diferencio as soluções que ele...	9,17	1,39	0,8	2,5	96,7
	27. Elaboro planos de ação compostos por objetivos, cronograma e...	9,16	1,13	0	2,5	97,5
	33. Avalio a viabilidade da utilização de novas idéias, tecnologias e...	9,09	1,24	0,8	3,3	95,9
	48. Ao tomar decisões, priorizo os interesses organizacionais sobre os...	9,07	1,52	0,8	7,4	91,7
	43. Avalio o impacto do descumprimento de prazos e tarefas sobre...	9,07	1,44	0,8	5,0	94,2
	38. Acompanho o alcance de metas que estão sob minha responsabilidade...	9,07	1,40	1,7	4,1	94,2
	21. (...) otimizoo a utilização de recursos (financeiros, materiais...)...	9,06	1,18	0	4,1	95,9

<i>Categoria Teórica</i>	<i>Item</i>	<i>Medidas Descritivas de Importância</i>				
		X	DP	Distribuição das respostas (%)		
				Baixa Importância	Média Importância	Alta Importância
	11. Priorizo a execução de projetos (...) que gerem maior benefício para...	9,05	1,37	0,8	5,8	93,4
	65. Relaciono os principais processos do planejamento estratégico...	9,04	1,25	0	5,8	94,2
	49. Busco inovações em técnicas, ferramentas e produtos da área de...	8,93	1,32	0,8	4,1	95,0
	28. Capto projetos para a EJ, equilibrando a margem de lucro e as...	8,84	1,34	0	5,8	94,2
	32. Adapto minha atuação a novas diretrizes da EJ, visando facilitar sua...	8,79	1,34	0	6,6	93,4
	55. Indico localização de arquivos e outras fontes de informação sobre...	8,74	1,63	1,7	6,6	91,7
	39. Aprimoro produtos e serviços oferecidos pela EJ, considerando as...	8,69	1,52	0	13,2	86,8
	16. Avalio processos e atividades segundo critérios objetivos estabelecidos..	8,49	1,63	1,7	8,3	90,1
	4. Em reuniões, priorizo pauta de maior importância conforme seu...	8,48	1,91	3,3	8,3	88,4
	17. Aplico na EJ conhecimentos, técnicas e métodos de pesquisa...	8,43	2,04	4,1	10,7	85,1
	67. Antes de transmitir informações ao público externo, avalio seu...	9,29	1,13	0	2,5	97,5
	23. Ao relacionar-me com colegas, alunos, professores e clientes, transmito.	9,18	1,50	0,8	5,8	93,4
	12. Ao interagir com clientes, utilizo técnicas de negociação, ponderando...	9,02	1,41	1,7	2,5	95,9
	56. Elaboro estratégias para ampliar a atuação da EJ no mercado...	9,00	1,33	0	6,6	93,4
	40. Ressalto as vantagens competitivas dos serviços e produtos da EJ...	8,85	1,47	1,7	4,1	94,2
	61. Analiso mudanças no contexto externo e interno da EJ, indicando suas..	8,78	1,36	0	5,8	94,2
	18. Busco parcerias e fontes de recursos (...) para a EJ baseadas nos...	8,76	1,37	0	5,8	94,2
	6. Ao participar de eventos ou reuniões, represento os interesses da EJ...	8,72	1,60	0,8	9,1	90,1
	34. Proponho ações para expansão e desenvolvimento conjunto da EJ...	8,53	1,83	2,5	9,9	87,6
	29. Identifico ameaças à comercialização de produtos e serviços da EJ...	8,20	1,80	2,5	10,7	86,8
	45. Ao identificar necessidades do curso (...) proponho ações que...	8,15	2,10	4,1	15,7	80,2
	50. Ao definir diretrizes de ação para a EJ, alinho seus interesses aos...	8,01	2,31	6,6	10,7	82,6
Contexto						

De maneira geral, os itens que obtiveram os menores valores na avaliação de importância também são aqueles com maior variabilidade entre os intervalos propostos. Ressaltam-se àqueles com presença de pelo menos 10% de respostas para o intervalo de média importância, cujos conteúdos referem-se a apresentações orais acerca de projetos (item 8), aprimoramento de produtos e serviços (item 39), aplicação de métodos de pesquisa em projetos da EJ (item 17), identificação de ameaças a comercialização de produtos e serviços da EJ (item 29), proposição de ações de demandas do curso de graduação (item 45), e definição de diretrizes de ação para a EJ que estejam alinhadas às do MEJ (item 50), em sentido amplo.

Entretanto, dois desses itens, quando confrontados com os achados do Estudo II, mostram-se incoerentemente avaliados como de menor importância. A aplicação de métodos de pesquisa em projetos da EJ (item 17) é apontada no Estudo II como uma oportunidade a ser aproveitadas pelas EJs. A definição de diretrizes de ação para a EJ que estejam alinhadas às do MEJ (item 50) é apontada tanto por empresários juniores como por ex-empresários juniores, professores e profissionais ligados ao fomento do MEJ como um dos principais desafios a serem superados pelo MEJ, em sentido amplo.

Sobre os valores referentes para a escala de domínio, a Tabela 24 apresenta esses achados com os itens também dispostos por categoria teórica e em ordem decrescente de média.

Tabela 24. Medidas Descritivas de Domínio das competências de empresários juniores brasileiros

Categoria Teórica	Item	Medidas Descritivas de Domínio				
		X	DP	Distribuição das respostas (%)		
				Baixo Domínio	Médio Domínio	Alto Domínio
Indivíduo	24. Relaciono-me com membros da EJ e outros <i>stakeholders</i> de forma cordial...	9,01	1,38	0,8	2,5	96,7
	13. Ajo de acordo com normas éticas da profissão ao executar projetos e tarefas.	8,99	1,29	0,8	2,5	96,7
	51. Cumpro acordos, normas e regras pré-estabelecidos e compartilhados pela EJ.	8,88	1,29	0	4,1	95,9
	62. Participo ativamente de eventos promovidos pela EJ.	8,69	1,87	2,5	6,6	90,9
	57. Ao redigir uma mensagem ou documento da EJ, escrevo de forma objetiva e...	8,49	1,77	2,5	6,6	90,9
	20. Ao comunicar decisões importantes, falo de forma clara e aberta com os...	8,29	1,72	1,7	11,6	86,8
	7. Demonstro receptividade a novas idéias e conhecimentos de outras áreas.	8,26	1,70	1,7	9,9	88,4
	30. Em situações de discordância, argumento de forma cordial, considerando as...	8,24	1,76	2,5	7,4	90,1
	35. Escolho realizar o trabalho em grupo ou individualmente conforme a...	8,20	1,84	2,5	11,6	86,0
	47. Repasso informações necessárias ao trabalho de outros membros da equipe...	8,19	1,75	1,7	9,9	88,4
	52. Adapto minhas ações a partir dos feedbacks recebidos sobre o meu...	8,18	1,69	2,5	11,6	86,0
	36. Elogio publicamente ações individuais e coletivas que contribuam para a...	8,02	2,08	5,0	11,6	83,5
	2. Aprimoro meu desempenho após identificar erros e falhas na execução do...	7,90	1,73	3,3	8,3	88,4
	14. Exponho meus trabalhos à avaliação de outros membros da EJ antes de sua...	7,84	2,04	3,3	19,0	77,7
	25. Descrevo os serviços e produtos oferecidos pela EJ de forma clara, precisa...	7,66	1,86	2,5	21,5	76,0
	19. Defino metas de desenvolvimento pessoal e profissional que desejo atingir...	7,65	2,09	4,1	20,7	75,2
	46. Ao me comunicar, organizo as informações de modo a construir idéias...	7,59	1,78	2,5	16,5	81,0
	41. Ao divulgar informações, seleciono canal (...) adequado ao tipo de...	7,58	2,35	7,4	19,8	72,7
	63. Descrevo os principais processos de gestão de cada área ou diretoria da EJ...	7,12	2,33	7,4	24,8	67,8
	1. Concilio a execução de atividades da EJ com compromissos da graduação...	6,67	2,23	9,9	26,4	63,6
8. Realizo apresentações orais acerca de projetos em andamento na EJ...	6,67	2,48	10,7	29,8	59,5	
Equipe	42. Trabalho cooperativamente, evitando competição que seja prejudicial à...	8,60	1,58	0,8	7,4	91,7

<i>Categoria Teórica</i>	<i>Item</i>	<i>Medidas Descritivas de Domínio</i>				
		X	DP	Distribuição das respostas (%)		
				Baixo Domínio	Médio Domínio	Alto Domínio
	53. Busco acordo da equipe quanto a metas, prazos e critérios de qualidade...	8,40	1,51	0,8	7,4	91,7
	31. Em discussões, avalio os diferentes argumentos apresentados pelos demais...	8,32	1,62	0	12,4	87,6
	37. Auxilio outros membros da EJ, transmitindo conhecimentos e habilidades...	8,32	1,66	0,8	9,9	89,3
	58. Concluo minhas atividades conforme requisitos de qualidade e prazos...	8,10	1,57	1,7	9,9	88,4
	15. Adapto-me a diferentes ritmos de trabalho, de aprendizagem e de produção...	7,74	1,87	4,1	14,0	81,8
	26. Defino tarefas e atividades para a equipe considerando a natureza do...	7,69	1,92	4,1	14,0	81,8
	3. Em situações de tomada de decisão, estímulo a participação de todos na...	7,53	1,97	3,3	19,0	77,7
	64. Proponho soluções para conflitos interpessoais de forma a reduzir possíveis...	7,47	2,17	4,1	19,8	76,0
	9. Forneço feedbacks aos membros da equipe (...) apontando pontos fracos...	7,19	2,03	5,0	29,8	65,3
Macroprocessos	59. Transmito valores organizacionais aos novos membros, com foco na...	8,55	1,71	1,7	6,6	97,7
	60. Expresso meu ponto de vista em discussões da EJ, destacando aspectos...	8,50	1,74	1,7	7,4	90,9
	48. Ao tomar decisões, priorizo os interesses organizacionais sobre os pessoais...	8,14	2,02	5,0	6,6	88,4
	55. Indico localização de arquivos e outras fontes de informação sobre projetos...	8,08	2,24	5,8	11,6	82,6
	33. Avalio a viabilidade da utilização de novas idéias, tecnologias e ferramentas...	7,98	1,68	1,7	15,7	82,6
	22. Busco (...) a melhoria dos processos e projetos da EJ, propondo...	7,84	1,87	4,1	15,7	80,2
	4. Em reuniões, priorizo pauta de maior importância conforme seu impacto e...	7,81	2,36	5,8	14,0	80,2
	44. Ao identificar problemas na EJ, proponho alternativas adequadas para o...	7,78	1,85	5,0	11,6	83,5
	32. Adapto minha atuação a novas diretrizes da EJ, visando facilitar sua...	7,75	1,79	2,5	19,0	78,5
	11. Priorizo a execução de projetos (...) que gerem maior benefício para os...	7,72	1,87	4,1	17,4	78,5
	54. Estabeleço objetivos e metas para a EJ, ponderando urgência e importância...	7,66	2,09	5,8	13,2	81,0
	10. Antes de tomar decisões, avalio custos e benefícios para a EJ, seus membros...	7,54	2,16	6,6	13,2	80,2
	21. (...) otimizoo a utilização de recursos (financeiros, materiais...) para atingir os...	7,53	1,69	3,3	18,2	78,5
	27. Elaboro planos de ação compostos por objetivos, cronograma e recursos...	7,50	2,11	5,0	21,5	73,6

<i>Categoria Teórica</i>	<i>Item</i>	<i>Medidas Descritivas de Domínio</i>				
		X	DP	Distribuição das respostas (%)		
				Baixo Domínio	Médio Domínio	Alto Domínio
	43. Avalio o impacto do descumprimento de prazos e tarefas sobre o...	7,47	2,11	6,6	19,8	73,6
	16. Avalio processos e atividades segundo critérios objetivos estabelecidos pela...	7,26	1,92	5,0	23,1	71,9
	49. Busco inovações em técnicas, ferramentas e produtos da área de atuação da...	7,20	2,10	5,8	27,3	66,9
	17. Aplico na EJ conhecimentos, técnicas e métodos de pesquisa aprendidos na...	7,07	2,72	13,2	19,8	66,9
	65. Relaciono os principais processos do planejamento estratégico, descrevendo...	7,05	2,39	10,7	18,2	71,1
	5. Registro, em formato e local estabelecido pela EJ, dados, informações...	6,99	2,40	9,9	26,4	63,6
	66. Ao analisar a demanda do cliente, diferencio as soluções que ele propõe...	6,99	2,65	13,2	15,7	71,1
	38. Acompanho o alcance de metas que estão sob minha responsabilidade com...	6,90	2,47	9,1	26,4	64,5
	28. Capto projetos para a EJ, equilibrando a margem de lucro e as possibilidade...	6,26	2,67	17,4	27,3	55,4
	39. Aprimoro produtos e serviços oferecidos pela EJ, considerando as...	5,60	2,98	26,4	25,6	47,9
Contexto	23. Ao relacionar-me com colegas, alunos, professores e clientes, transmito os...	8,36	1,79	2,5	12,4	85,1
	67. Antes de transmitir informações ao público externo, avalio seu impacto...	8,02	2,01	5,8	14,0	80,2
	6. Ao participar de eventos ou reuniões, represento os interesses da EJ, visando...	7,37	2,46	8,3	20,7	71,1
	61. Analiso mudanças no contexto externo e interno da EJ, indicando suas...	7,10	2,22	9,1	24,0	66,9
	40. Ressalto as vantagens competitivas dos serviços e produtos da EJ frente aos...	6,69	2,72	14,9	21,5	63,6
	12. Ao interagir com clientes, utilizo técnicas de negociação, ponderando os...	6,66	2,36	10,7	28,9	60,3
	45. Ao identificar necessidades do curso (...) proponho ações que beneficiem a...	6,37	2,83	15,7	28,1	56,2
	18. Busco parcerias e fontes de recursos (...) para a EJ baseadas nos objetivos...	6,34	2,79	18,2	30,6	51,2
	34. Proponho ações para expansão e desenvolvimento conjunto da EJ e do MEJ...	6,21	2,87	18,2	28,9	52,9
	56. Elaboro estratégias para ampliar a atuação da EJ no mercado, considerando...	6,08	2,71	18,2	28,1	53,7
	50. Ao definir diretrizes de ação para a EJ, alinho seus interesses aos do MEJ...	6,00	2,98	20,7	29,8	49,6
	29. Identifico ameaças à comercialização de produtos e serviços da EJ...	5,13	2,90	31,4	28,1	40,5

Observa-se que os valores de domínio também são relativamente altos com média global de 7,56. Todavia, há maior dispersão entre os intervalos, sendo ressaltados aqueles com presença de pelo menos 20% de respostas como de médio domínio. Estes itens avaliados como de médio domínio são em maior número nas categorias “Macroprocessos” e “Contexto”.

Este tipo de análise, em que se verifica a percentagem de valores por intervalo de respostas, também poderia permitir a identificação de grupos de participantes com necessidades específicas, que diferem das necessidades gerais. Entretanto, este não é o caso desta pesquisa por ter sido garantido o sigilo dos participantes.

Ressalta-se, todavia, que nenhum item foi eliminado devido a dispersão de suas respostas, já que isto eliminaria a possibilidade das análises específicas dos intervalos de respostas para as escalas de domínio e importância.

Em continuidade, dados os valores de importância e domínio analisados, foi possível realizar o cálculo do IPG proposto por Borges-Andrade e Lima (1983). Este cálculo permitiu identificar os valores das necessidades de treinamento e sua ordenação em termos de prioridade para futuras ações de treinamento.

Para tanto, os 67 julgamentos dos participantes para a escala de importância foram multiplicados pelo inverso dos seus 67 julgamentos para a escala de domínio. Com base nesses valores, foi computada a média aritmética para cada item, representando o valor da necessidade de treinamento referente àquela competência.

A amplitude dos possíveis valores do IPG para as escalas utilizadas (de 0 a 10) variam de 0 a 100. Quanto mais altos e mais próximos de 100 fossem os valores encontrados, maior seria a necessidade de treinamento.

A Tabela 25 traz os valores das necessidades (médias e desvios padrões), dispostos em ordem decrescente de prioridade, associados à sua categoria teórica do mapa de competências.

De modo geral, os valores do IPG foram baixos, indicando poucas necessidades de treinamento quando considerado o ponto de corte elaborado para esta pesquisa. O valor de corte de 25 foi estipulado considerando a escala utilizada e as proposições indicadas por Borges-Andrade e Lima (1983).

Mas, sendo esta uma pesquisa exploratória, optou-se por utilizar o valor 25 não como um ponto de corte que diferenciaria necessidades de treinamento de não-necessidades, e sim como um valor que classificaria as necessidades de treinamento como prioritárias, ou como não-prioritárias. Assim, as necessidades identificadas como prioritárias referem-se a: análise de oportunidades e de ameaças à expansão do negócio das EJs, ao desenvolvimento conjunto da EJ e do MEJ, a análise da demanda e de técnicas de negociação, ao cumprimento do planejado, a comunicação de maneira geral, a melhoria da gestão interna e do nível de conhecimento quanto as ações atuais da EJ. Em maior número, estas necessidades se concentram nas categorias “Macroprocessos” e “Contexto”.

Por sua vez, as necessidades identificadas como não prioritárias referem-se a competências de cunho relacional e social, referentes à responsabilidade e ao comprometimento dos empresários juniores, ao compromisso com a transmissão dos valores da EJ e à boa articulação ao realizar trabalhos em equipe. Essas necessidades concentram-se nas categorias “Indivíduo” e “Equipe”.

Tabela 25. Necessidades de Treinamento em ordem decrescente de prioridade

<i>Categoria</i> <i>Teórica</i>	<i>Item</i>	<i>IPG</i>
Indivíduo	1. Concilio a execução de atividades da EJ com compromissos da graduação e atividades extra-acadêmicas.	27,83
	8. Realizo apresentações orais acerca de projetos em andamento na EJ, descrevendo objetivos, etapas...	26,08
	63. Descrevo os principais processos de gestão de cada área ou diretoria da EJ, identificando suas interações.	24,18
	25. Descrevo os serviços e produtos oferecidos pela EJ de forma clara, precisa e com segurança.	21,21
	46. Ao me comunicar, organizo as informações de modo a construir idéias claras e facilitar a compreensão...	21,12
	41. Ao divulgar informações, seleciono canal (...) adequado ao tipo de informação e ao público-alvo.	19,64
	2. Aprimoro meu desempenho após identificar erros e falhas na execução do meu trabalho.	18,93
	19. Defino metas de desenvolvimento pessoal e profissional que desejo atingir na EJ, conciliando-as...	18,63
	36. Elogio publicamente ações individuais e coletivas que contribuam para a melhoria dos processos...	16,43
	52. Adapto minhas ações a partir dos feedbacks recebidos sobre o meu desempenho.	16,22
	20. Ao comunicar decisões importantes, falo de forma clara e aberta com os membros da EJ.	15,64
	14. Exponho meus trabalhos à avaliação de outros membros da EJ antes de sua entrega.	15,57
	47. Repasso informações necessárias ao trabalho de outros membros da equipe, garantindo a transparência...	14,97
	30. Em situações de discordância, argumento de forma cordial, considerando as diferentes opiniões.	14,69
	7. Demonstro receptividade a novas idéias e conhecimentos de outras áreas.	13,83
	35. Escolho realizar o trabalho em grupo ou individualmente conforme a natureza das atividades.	13,78
	57. Ao redigir uma mensagem ou documento da EJ, escrevo de forma objetiva e coesa...	13,12
	62. Participo ativamente de eventos promovidos pela EJ.	10,64
	51. Cumpro acordos, normas e regras pré-estabelecidos e compartilhados pela EJ.	9,85
	13. Ajo de acordo com normas éticas da profissão ao executar projetos e tarefas.	9,38
24. Relaciono-me com membros da EJ e outros <i>stakeholders</i> de forma cordial e educada.	8,85	
Equipe	9. Forneço feedbacks aos membros da equipe (...) apontando pontos fracos e oportunidades de melhoria.	25,27
	64. Proponho soluções para conflitos interpessoais de forma a reduzir possíveis impactos negativos...	21,10
	3. Em situações de tomada de decisão, estimulo a participação de todos na produção de ideias originais...	20,77

<i>Categoria Teórica</i>	<i>Item</i>	<i>IPG</i>
	26. Defino tarefas e atividades para a equipe considerando a natureza do trabalho e o perfil dos membros...	19,64
	15. Adapto-me a diferentes ritmos de trabalho, de aprendizagem e de produção dos membros da equipe...	18,17
	58. Concluo minhas atividades conforme requisitos de qualidade e prazos estabelecidos pela equipe.	17,55
	37. Auxilio outros membros da EJ, transmitindo conhecimentos e habilidades relevantes...	15,09
	31. Em discussões, avalio os diferentes argumentos apresentados pelos demais membros da equipe...	14,21
	53. Busco acordo da equipe quanto a metas, prazos e critérios de qualidade referentes a atividades.	14,12
	42. Trabalho cooperativamente, evitando competição que seja prejudicial à equipe.	11,74
	39. Aprimoro produtos e serviços oferecidos pela EJ, considerando as tendências do seu mercado de atuação.	36,25
	28. Capto projetos para a EJ, equilibrando a margem de lucro e as possibilidades de aprendizagem...	31,79
	38. Acompanho o alcance de metas que estão sob minha responsabilidade com base em indicadores...	26,74
	5. Registro, em formato e local estabelecido pela EJ, dados, informações (...) mantendo a memória da empresa.	26,66
	66. Ao analisar a demanda do cliente, diferencio as soluções que ele propõe daquelas que melhor atendam...	26,44
	65. Relaciono os principais processos do planejamento estratégico, descrevendo seus componentes...	25,85
	49. Busco inovações em técnicas, ferramentas e produtos da área de atuação da EJ, adaptando-os...	24,04
	27. Elaboro planos de ação compostos por objetivos, cronograma e recursos necessários.	22,63
Macro-processos	43. Avalio o impacto do descumprimento de prazos e tarefas sobre o funcionamento da EJ.	21,96
	16. Avalio processos e atividades segundo critérios objetivos estabelecidos pela EJ.	21,86
	10. Antes de tomar decisões, avalio custos e benefícios para a EJ, seus membros e clientes.	21,75
	21. (...) otimizoo a utilização de recursos (financeiros, materiais...) para atingir os resultados esperados pela EJ.	21,71
	17. Aplico na EJ conhecimentos, técnicas e métodos de pesquisa aprendidos na graduação, adaptando-os...	21,42
	54. Estabeleço objetivos e metas para a EJ, ponderando urgência e importância das atividades...	20,69
	44. Ao identificar problemas na EJ, proponho alternativas adequadas para o alcance dos objetivos da empresa.	20,25
	22. Busco (...) a melhoria dos processos e projetos da EJ, propondo procedimentos mais efetivos...	19,50
	11. Priorizo a execução de projetos (...) que gerem maior benefício para os membros e para a sociedade.	19,46
	32. Adapto minha atuação a novas diretrizes da EJ, visando facilitar sua implementação e disseminação.	18,81

<i>Categoria Teórica</i>	<i>Item</i>	<i>IPG</i>
	33. Avalio a viabilidade da utilização de novas idéias, tecnologias e ferramentas em atividades da EJ.	18,07
	4. Em reuniões, priorizo pauta de maior importância conforme seu impacto e urgência para a EJ.	16,50
	55. Indico localização de arquivos e outras fontes de informação sobre projetos, processos e dados da EJ...	16,42
	48. Ao tomar decisões, priorizo os interesses organizacionais sobre os pessoais, independentemente...	15,55
	59. Transmito valores organizacionais aos novos membros, com foco na continuidade da EJ.	13,15
	60. Expresso meu ponto de vista em discussões da EJ, destacando aspectos relevantes que contribuam...	13,15
	29. Identifico ameaças à comercialização de produtos e serviços da EJ, considerando (...) o mercado.	37,93
	56. Elaboro estratégias para ampliar a atuação da EJ no mercado, considerando (...) o contexto externo.	34,34
	18. Busco parcerias e fontes de recursos (...) para a EJ baseadas nos objetivos organizacionais.	30,70
	34. Proponho ações para expansão e desenvolvimento conjunto da EJ e do MEJ...	30,35
	12. Ao interagir com clientes, utilizo técnicas de negociação, ponderando os diferentes interesses das partes...	29,00
	50. Ao definir diretrizes de ação para a EJ, alinho seus interesses aos do MEJ...	28,01
Contexto	40. Ressalto as vantagens competitivas dos serviços e produtos da EJ frente aos oferecidos no mercado.	27,98
	45. Ao identificar necessidades do curso (...) proponho ações que beneficiem a empresa, professores e alunos.	25,97
	61. Analiso mudanças no contexto externo e interno da EJ, indicando suas implicações sobre (...) a empresa.	24,23
	6. Ao participar de eventos ou reuniões, represento os interesses da EJ, visando ampliar sua rede...	21,49
	67. Antes de transmitir informações ao público externo, avalio seu impacto sobre a EJ e sua imagem.	17,22
	23. Ao relacionar-me com colegas, alunos, professores e clientes, transmito os valores e diferenciais da EJ.	14,02

Por fim, sobre os valores de percepção de suporte oferecido às EJs, foram realizadas análises descritivas com a verificação dos histogramas, médias e desvios padrões das respostas aos nove itens da escala de suporte. Também foram calculadas as percentagens por intervalos da escala em que o primeiro intervalo englobava os pontos 0, 1, 2 e 3 da escala, correspondendo a baixa concordância; o segundo intervalo englobava os pontos 4, 5 e 6 da escala, correspondendo a média concordância; e o terceiro intervalo englobava os pontos 7, 8, 9 e 10 da escala, correspondendo a alta concordância.

A Tabela 26 traz os valores de percepção de suporte oferecido às EJs dispostos em ordem decrescente de média.

Observa-se que os itens dessa escala de suporte, no geral, possuem valores medianos com média global de 6,94.

Nota-se que o item melhor avaliado referiu-se ao apoio do MEJ nas ações da EJ (item 5). Mas este é um valor questionado, visto que a amostra participante do Estudo III era, em sua maioria, composta por empresários juniores vinculados a EJs federadas, que tendem a perceber melhor e mais diretamente impactos de ações de suas federações e da BJ.

O número de membros em quantidade suficiente para garantir a realização das atividades da EJ (item 9) também é bem avaliado na média. Entretanto, nota-se que quase 25% das respostas são avaliadas como de média concordância, ressaltando a necessidade de se aprofundar, em pesquisas futuras, nas razões pelas quais este grupo de respondentes possui média concordância quanto a este aspecto.

Tabela 26. Medidas Descritivas de Percepção de Suporte

<i>Item</i>	<i>Medidas Descritivas de Percepção de Suporte</i>				
	X	DP	Distribuição das respostas (%)		
			Baixa Concordância	Média Concordância	Alto Concordância
5. O MEJ apoia as ações de minha EJ.	8,57	1,66	0,8	9,1	90,1
9. Minha EJ conta com membros em número suficiente para a realização de suas atividades.	7,49	2,32	6,6	24,8	68,6
7. Minha EJ possui equipamentos/ferramentas/materiais necessários a realização de suas atividades.	7,21	2,34	7,4	27,3	65,3
6. A estrutura física de minha EJ garante seu adequado funcionamento.	6,93	2,75	12,4	24	63,6
2. Meu Departamento de Ensino apoia as ações de minha EJ.	6,82	2,64	14,9	22,3	62,8
1. Minha Instituição de Ensino Superior apoia as ações de minha EJ.	6,71	2,54	9,1	31,4	59,5
4. Os professores de meu Departamento de Ensino apoiam as ações de minha EJ.	6,49	2,47	14	25,6	60,3
3. Os alunos do meu curso de graduação apoiam as ações de minha EJ.	6,3	2,27	11,6	33,9	54,5
8. Minha EJ conta com professores em número suficiente para supervisionar e orientar seus projetos.	6,02	3,08	20,7	29,8	49,6

O mesmo ocorre com todos os demais itens, ressaltando-se nos itens 1 e 3 em que esta porcentagem ultrapassa 30% referindo-se a suporte material (equipamentos, ferramentas, materiais e espaço físico) já indicado nos resultados do Estudo II (nas categorias **Suporte Material**, **Questões Motivacionais**, e **Espaço Físico**) como possíveis desafios a serem enfrentados pelas EJs e capazes de restringir a manifestação de competências.

Os itens 7, 6, 2 e 4 referem-se ao suporte institucional ofertado às EJs pelas IES, departamentos de ensino, professores e alunos do curso. Estes itens também são avaliados com percentual significativo para baixa e média concordância. Estes são aspectos de preocupação, visto que a falta de apoio institucional pode levar a desmotivação e, indiretamente, a falta de recursos para manifestação das competências, levando a percepção de falsas necessidades de treinamento. Sobre este aspecto, percebe-se convergência de significado com o desafio identificado no Estudo II denominado como **“Formalização do apoio da IES e do Departamento de Ensino do Curso e Reconhecimento quanto a Capacidade Formadora das EJs”**.

Por fim, o item pior avaliado refere-se ao número de professores em quantidade suficiente para orientar os projetos da EJ. Este também é o item que possui maior porcentagem para o intervalo de baixa concordância. Esse achado além de reafirmar a importância do desafio relatado no Estudo II **“Formalização da Vinculação dos Professores na Orientação das Atividades das EJs”**, aponta para o questionamento sobre como as EJs têm procedido quando não possuem professores para orientar e supervisionar seus projetos.

Apresentados os principais resultados alcançados por meio dos Estudos I, II e III, segue-se o próximo capítulo que discute esses achados considerando a perspectiva teórica e metodológica de referência.

CAPÍTULO 5

Discussão e Considerações Finais

Este capítulo discute os achados dos três estudos realizados e os relaciona com as abordagens teóricas e metodológicas utilizadas. Também serão apresentadas as contribuições e limitações da pesquisa, uma proposta de agenda de pesquisa e as conclusões finais.

A adoção do modelo teórico de Abbad e Mourão (manuscrito não publicado) permitiu o embasamento teórico da pesquisa e a identificação de necessidades de treinamento precisamente descritas para o nível individual.

A descrição de necessidades de treinamento foi realizada utilizando-se das taxonomias de resultados de aprendizagem de Bloom et al. (1973, 1976) para especificar a complexidade do objeto a ser treinado e das prescrições de Mager (1977) sobre objetivos instrucionais capazes de fornecer um denominador comum para o planejamento, a execução e a avaliação do treinamento. Assim, foi possível melhor compreender as proposições teóricas da ANT e integrar os componentes do sistema instrucional.

Esta escolha mostrou-se viável e alinhada com vários outros estudos do contexto nacional já relatados (Borges-Andrade & Lima, 1983; Menezes et al., 1988; Hoffman-Câmara, Abbad et al., 2010).

O modelo de Abbad e Mourão (manuscrito não publicado) e as indicações metodológicas de Ferreira (2009) também permitiram identificar os fatores contextuais interferentes por meio da análise dos desafios e mudanças das EJs e de possíveis impactos na ocorrência de necessidades de treinamento.

Nota-se que os desafios e mudanças descritos referem-se não só a aspectos capazes de gerar necessidades de treinamento (como **Consolidação e Divulgação da**

Marca MEJ e Unicidade da Identidade MEJ), mas também a restrições de suporte, capazes de limitar a manifestação de competências e gerar falsas necessidades de treinamento (como **Formalização do apoio da IES e do Departamento de Ensino do Curso e Reconhecimento quanto à Capacidade Formadora do MEJ**). Estas indicações condizem com as observações de Abbad, Freitas et al. (2006).

Os julgamentos obtidos da escala de suporte reforçam os achados da análise de contexto ao identificar que empresários de todo o país percebem falta de apoio às suas EJs por diferentes instâncias. Por exemplo, entre os apoios menos percebidos está a falta de professores orientadores (item 8 da escala de Suporte oferecido às EJs - “Minha EJ conta com professores em número suficiente para supervisionar e orientar seus projetos”), que converge diretamente para um dos desafios identificados na análise de contexto: **Formalização da Vinculação dos Professores na Orientação das Atividades da EJ**.

Apesar de não se ter realizado análise empírica que confirmasse a relação entre necessidades de treinamento identificadas e fatores contextuais, com base nas indicações de Abbad, Freitas e Pilati (2006), relações podem ser estabelecidas entre as necessidades prioritárias, as categorias de conteúdo da análise de contexto e as dimensões de Suporte oferecido às EJs. Reafirma-se, portanto, as indicações da literatura de ANT sobre a relevância de se analisar o contexto como fonte de novas necessidades de treinamento e geradora de restrições ao desempenho excelente.

Os desafios e mudanças identificados não estão diretamente relacionados a cargos específicos, sendo capazes de afetar a dinâmica de trabalho de todos os empresários juniores, demandando a articulação de todas as esferas do MEJ para superá-los e a mobilização de um grupo de competências específicas: competências políticas. Assim, pode-se inferir sobre o caráter emergente destas competências,

devendo-se agir proativamente em seu desenvolvimento, conforme indicado por Brandão e Bahry (2005).

Quanto às competências descritas nesta pesquisa, a similaridade que guardam com as relatadas na literatura é notória. No caso da comparação com Lautenschiager (2009), foi possível verificar a coerência teórica do mapa das competências elaborado. No caso da comparação com Souza (2005), foi possível verificar que os empresários juniores parecem desenvolver parte das competências listadas como típicas de empreendedores.

Essa convergência de resultados indica a real capacidade das EJs no desenvolvimento dessas competências. Entretanto, devem-se explorar melhor as divergências entre os resultados dessas pesquisas para se compreender de fato até que ponto as EJs podem e conseguem formar profissionais capazes de empreender.

A prevalência do número de atitudes sobre habilidades e conhecimentos no mapa de competências também ressalta sua congruência com as capacidades associadas ao que recorrentemente a literatura descreve como caracterizadoras de comportamentos esperados e valorizados de profissionais de alto desempenho, como apontado por Echeveste (1999) e Oderich (2005).

Este fato também indica serem as EJs espaço de complementação prática à formação recebida pelos estudantes em sala de aula, que, no geral, tem possibilidades restritas de desenvolvimento amplo de atitudes. Também reafirma-se a capacidade formadora das EJs ao colaborar com uma formação profissional que melhor prepare para o mercado de trabalho. Essa conclusão assemelha-se aos achados do Estudo II relativos ao que é oportunizado ao participar de uma EJ, às competências indicadas por Del Prette e Del Prette (2003) para uma formação superior de qualidade e as sugestões

de Abbad e Borges-Andrade (2004) sobre a necessária consideração do desenvolvimento de competências de cunho social e relacional em ações instrucionais.

Por ter sido objetivo desta pesquisa descrever apenas as competências genéricas de empresários juniores, não foi possível estabelecer uma ligação clara entre estas e a estratégia das EJs como indicado por Fleury e Fleury (2001). No entanto, observa-se que muitos dos desafios e mudanças relatados pelos empresários juniores indicam metas almejadas pelas EJs, que, por sua vez, possuem seu conteúdo contemplado nos CHAs descritos. Ressalta-se ainda que muitos dos desafios relatados abrangem aspectos ligados às metas e estratégias do MEJ, como aqueles relacionados ao amplo reconhecimento de sua capacidade formadora.

Os achados sobre as limitações das EJs brasileiras indicam aspectos relativos a demandas de aprendizagem de competências em gestão: de tempo, de imagem, de recursos e do negócio da EJ. Por sua vez, as oportunidades das EJs brasileiras identificadas fornecem soluções interessantes a tais limitações, com sugestões de novos formatos de aprendizagem que não gerariam custos adicionais às EJs, caso fossem adotadas. Uma das oportunidades identificadas destaca-se por sugerir a integração entre ensino, pesquisa e extensão.

Como apontado por Ferreira (2009), observa-se que a ANT é um processo que viabiliza a identificação de necessidades de treinamento, mas as decisões sobre quais necessidades treinar remete a questões de poder, autoridade, influência e relações socioprofissionais de trabalho. Tais questões são delicadas no MEJ, já que os empresários juniores também convivem em outras esferas sociais, nas quais muitas vezes os papéis podem se inverter (o consultor de uma EJ pode, por exemplo, ser melhor aluno que o presidente de sua federação). Internamente, nas EJs, isso pode ser

ainda mais agravado se as decisões sobre o que treinar partirem apenas dos diretores e não forem uma decisão acordada entre todos os membros da EJ.

Por fim, foi possível ampliar as pesquisas realizadas em avaliação de necessidades de treinamento por meio da concepção e validação de instrumento de ANT, o que ainda é pouco encontrado na literatura da área. Além disso, ressaltam-se os achados sobre a influência do contexto de atuação na ocorrência de necessidades de treinamento e a vinculação dessa análise ao processo de ANT.

Quanto às implicações metodológicas, evidencia-se que esta pesquisa foi realizada utilizando um método rigoroso de coleta e análise de dados, o que ainda é pouco relatado em pesquisas da área. A conjugação de abordagem qualitativa e quantitativa com a utilização de múltiplas técnicas de coleta de dados diagnósticas (incidentes críticos) e prognósticas (desafios e mudanças) viabilizou a ampliação da descrição de necessidades, como já indicado por Ferreira (2009). A utilização de múltiplas fontes de informação (humana e documental) também permitiu a expansão das análises dos dados, que se complementaram, enriquecendo a interpretação dos dados.

A adoção de variáveis de percepção para explorar necessidades de treinamento e suporte oferecido às EJs, apesar de possuir limitações, propiciou valiosas informações sobre necessidades de treinamento e variáveis contextuais.

A elaboração de diferentes mapas de competências, que podem servir a objetivos distintos, também pode ser entendida como contribuição metodológica. O *Mapa de Competências – Versão 3* pode ser utilizado pelas EJs para embasar processos de gestão de pessoas. Já o *Mapa de Competências – Versão 4* foi elaborado especificamente para fundamentar a ANT.

A melhor solução para categorização das competências para realização da ANT consistiu em adotar os níveis de análise do modelo de Abbad e Mourão (manuscrito não publicado). Nessa configuração, as competências individuais foram relacionadas a diferentes níveis, considerando o impacto mais direto do desempenho individual em cada um deles: para o próprio indivíduo, a equipe, macroprocessos e o contexto. Isso pode contribuir para o avanço da área, considerando que, ao invés de se descreverem competências em cada um dos níveis de análise, foi possível descrevê-las em nível individual e estabelecer relações com os mencionados níveis.

O uso das escalas de importância e domínio de competências e da fórmula de IPG propostas por Borges-Andrade e Lima (1983) foi considerado uma solução parcial para se mensurar necessidades de treinamento, devido à pouca diferenciação entre as respostas dos participantes em ambas as escalas, o que gerou valores baixos de necessidades.

Discute-se se esse resultado foi efeito de um domínio realmente alto das competências pelos participantes (implicando em uma possível ausência de necessidades de treinamento), de uma incompreensão do que seria o real domínio das competências pelos empresários juniores, da inadequação do formato das escalas de domínio e importância ou de desejabilidade social.

A primeira hipótese mostra-se provável, considerando que os próprios empresários descreveram quais seriam as competências necessárias ao seu trabalho. No entanto, nas entrevistas coletivas, preocupou-se em abordar desempenhos inadequados de empresários juniores que diretamente podem indicar necessidades de treinamento.

As demais hipóteses sugerem limitações do método selecionado para coleta de dados nesta pesquisa, visto que não permitiu o esclarecimento do conceito de competências e seu domínio, e pode ter facilitado a leniência dos participantes devido à

amplitude das escalas utilizadas ao se definirem pontos extremos considerados ideais ou indesejáveis.

Especificamente quanto ao efeito de desejabilidade social, destaca-se que os maiores valores de domínio foram atribuídos a itens das categorias “Indivíduo” e “Equipe” referentes ao engajamento, ao compromisso, ao êxito do trabalho em equipe e às boas relações com os pares. Em outro sentido, discute-se que esse resultado pode ter ocorrido devido a características próprias da amostra, composta, provavelmente, por aqueles participantes mais dedicados e bem relacionados com o MEJ, em sentido amplo.

Outra hipótese seria a de que os participantes marcam como mais dominados os itens das categorias “Indivíduo” e “Equipe” porque a própria experiência na EJ ou a experiência em outros papéis sociais capacita os empresários juniores a manifestarem adequadamente competências referentes a essas categorias. Por outro lado, as categorias “Macroprocessos” e “Contexto” exigiriam a extrapolação das competências de domínio rotineiro dos empresários juniores para o domínio daquelas referentes à gestão efetiva da imagem, das estratégias, dos processos e projetos das EJs. O fato de esses aspectos também terem sido apontados como desafios e mudanças pelos empresários juniores reforça essa hipótese.

Sugere-se uma análise qualitativa dos valores de IPG, buscando considerar esses possíveis efeitos, ao compará-los com as medidas descritivas de importância e domínio. Assim, ao se analisar os valores do IPG, deve-se também perguntar o que é responsável por este valor, ou seja, quais medidas de importância e domínio estão a ele associadas e o quanto essas medidas distam da média dos participantes.

A verificação da percentagem de valores por intervalo de respostas da escala de domínio também poderia permitir a identificação de grupos específicos de participantes

com médio e baixo domínio de competências, caso a pesquisa não tivesse sido sigilosa. Se fosse possível a identificação desses participantes, demandas específicas de grupos com necessidades de treinamento similares poderiam ser atendidas. As novas tecnologias podem auxiliar neste sentido sem implicar a quebra de sigilo dos participantes, como relatado por Castro e Borges-Andrade (2004) ao descrever uma experiência exitosa com o uso de sistema informatizado integrado que permite a filtragem de dados individuais como dados coletivos.

No que se refere às implicações práticas, esta pesquisa possibilitou a testagem das principais proposições de ANT no contexto de EJs, atendendo à demanda deste contexto por um mapeamento de competências dos empresários juniores, pela realização de uma ANT com a elaboração de instrumental próprio, de acordo com a realidade dessas organizações.

O mapa de competências poderá ser usado por EJs de todo o país na formulação de uma gestão baseada em competências, especialmente quanto aos subsistemas de gestão de pessoas. Assim, os processos de gestão poderão ser aprimorados e, com eles, a qualidade da experiência de trabalho dos empresários e dos serviços prestados à sociedade. Mas destaca-se a necessidade de complementação do mapa proposto com competências relativas à área de atuação de cada EJ, bem como de competências relacionadas a cargos específicos.

A respeito das ações de T,D&E, a concepção e validação do instrumento de ANT teve o intuito de fundamentar decisões sobre a pertinência de ações educacionais e sua priorização. As necessidades identificadas como prioritárias referem-se a comportamentos de alta complexidade que demandarão o uso de estratégias de ensino e de recursos instrucionais que simulem com fidedignidade as situações de prática profissional dos empresários juniores. A inclusão de disciplinas de outras áreas do

conhecimento, principalmente da Administração, também pode colaborar para sanar muitas das necessidades de treinamento identificadas.

Em suma, espera-se ter constituído um quadro de discussão dos resultados desta pesquisa com base nos seus referenciais teóricos e metodológicos. Observa-se que, em função do caráter exploratório da pesquisa, muito ainda deve ser investigado para a confirmação e ampliação desses achados. Em seguida, será apresentada uma agenda de pesquisa integrando algumas propostas para dar prosseguimento a esta linha de pesquisa. Também serão apresentadas as principais contribuições e limitações da pesquisa, bem como suas conclusões finais.

Do ponto de vista acadêmico, a principal contribuição é a proposição de um instrumento para avaliar necessidades de treinamento com a descrição de competências mensuráveis, investigando a influência de variáveis de suporte às EJs na sua manifestação. A análise do contexto por meio da identificação dos desafios, mudanças, além dos limitadores e das oportunidades das EJs, oferece melhor compreensão sobre o cenário onde o desempenho ocorre. Além disso, a integração entre os subsistemas de TD&E tornou-se mais concreta com a descrição de necessidades de treinamento no formato de objetivos instrucionais.

Do ponto de vista social, a presente pesquisa fornece bases sólidas para a melhoria na eficiência dos treinamentos de empresários juniores brasileiros, o que irá repercutir no seu aperfeiçoamento profissional e no aprimoramento da prestação de serviços à sociedade.

A pesquisa também fundamenta o planejamento de investimentos em treinamento pelas EJs, fator importante dada a restrição de recursos financeiros pela maioria das EJs, conforme descrição de suas limitações. Fundamenta-se ainda a

elaboração de disciplinas acadêmicas voltadas para empresários juniores e para o fomento ao empreendedorismo nas IESs brasileiras.

Conclui-se que a experiência de trabalho nas EJs pode contribuir com a formação profissional em nível de graduação no Brasil e melhor atender à demanda do mercado por profissionais capacitados.

Por outro lado, há de se destacar também os limites da presente pesquisa. A adequação teórica das competências na classificação das categorias estipuladas em níveis de concordância parcial ou total não foi alcançada, apesar de se ter uma razoável precisão de seu dimensionamento teórico. Esta é uma limitação aceitável, visto o caráter inédito de pesquisa neste contexto em que não se tinham claros os construtos investigados.

Também não foi possível a validação estatística do questionário devido à baixa taxa de resposta em sua aplicação. Tal fato conduz à inferência de que o uso de questionário *on-line* não foi uma boa escolha para coleta de dados, considerando principalmente o grande número de itens para julgamento e a distância entre os pesquisadores e os participantes. Uma alternativa seria a aplicação de questionários impressos em eventos do MEJ.

Outra limitação deste estudo refere-se ao uso de amostra de conveniência nos Estudos I e II, o que pode ter subestimado a variedade dos componentes de análise. No entanto, a convergência entre os resultados provenientes de diferentes métodos de coleta de dados fornece indicativos válidos das competências dos empresários juniores e das limitações, oportunidades, desafios e mudanças das EJs brasileiras.

Outro limitador refere-se ao fato de os resultados do IPG não terem sido apresentados e discutidos com os empresários juniores para que as interpretações geradas pudessem ser integradas a tempo nesta dissertação.

A não participação de outros *stakeholders* (como clientes e parceiros) dessas organizações no processo de coleta de dados, tal como proposto por Ferreira, Abbad et al. (2009), também é entendida como uma limitação da pesquisa.

Uma última limitação refere-se ao perfil semelhante dos integrantes da equipe de pesquisa, todos com alguma formação em Psicologia do Trabalho e das Organizações, além da experiência como empresários juniores por pelo menos um ano. Esse aspecto pode ter gerado vieses que indiquem percepções e valores específicos da equipe quanto ao MEJ e, principalmente, quanto ao conteúdo e descrição das competências elaboradas.

Finalmente, com base nos resultados obtidos, na análise de literatura da área e nos limites do presente estudo, sugere-se a seguinte agenda de pesquisa:

- a) Novas aplicações do questionário de ANT para validação estatística e análises das diferenças de necessidades, considerando diversos dados demográficos (como área de atuação da EJ, região do país etc.);
- b) Apresentação e discussão dos resultados desta pesquisa com empresários juniores;
- c) Conjugação de auto e heteroavaliação em novas aplicações do questionário de ANT;
- d) Ampliação da coleta de dados com outros *stakeholders* (parceiros, clientes etc) das EJs brasileiras;
- e) Planejamento e execução de ações instrucionais com base na identificação das necessidades de treinamento;
- f) Elaboração de disciplinas baseadas no mapa de competências formulado;
- g) Ampliação das investigações sobre competência empreendedoras desenvolvidas nas EJs, que considerem as singularidades do público atraído pelas EJs;

- h) Identificação de competências de áreas específicas de atuação de EJs brasileiras;
- i) Realização de pesquisas comparadas entre EJs de IESs públicas e de IESs privadas, buscando identificação de suas diferenças e especificidades relativas ao desenvolvimento de competências;
- j) Realização de pesquisas comparadas entre EJs brasileiras e europeias, buscando identificação de suas diferenças e especificidades relativas ao desenvolvimento de competências;
- k) Investigação de variáveis duras (como produtividade e rotatividade) na realização da ANT para colaborar na consolidação de ações instrucionais.

As principais reflexões suscitadas nesta pesquisa remetem à busca pela “popularização” do MEJ, com sua adoção por IES privadas e, com adaptações, até para cursos de nível médio, profissionalizantes ou técnicos. Essa reflexão fundamenta-se na demanda de mercado por profissionais com competências já desenvolvidas em algum nível e pela demanda do país de formar mão de obra qualificada que consiga concretizar suas ações como país em busca do desenvolvimento.

Outra reflexão refere-se à busca de formatos de integração de alunos que não possuem tempo suficiente para participarem de uma EJ de maneira integral. Formatos de atuações pontuais, com a execução de etapas específicas de projetos, podem ser uma solução viável para o aumento do número de alunos em atividades de EJs. Essa reflexão é baseada na argumentação de que o principal objetivo do MEJ é ser espaço de formação de seus integrantes, os seus principais clientes.

Ressalta-se que a realização das entrevistas coletivas parece ter servido como processo de reflexão sobre as experiências que os participantes vivenciavam em suas

EJs e como espaço de trocas de experiência e aprendizagem a partir dos relatos de outros participantes.

Por fim, a realização desta pesquisa serviu como processo formador não só para a autora, mas também, e especialmente, para os membros da equipe de pesquisa que estavam na graduação.

Referências Bibliográficas

- Abbad, G. S. (2009). Avaliação de Necessidades e Avaliação de Impactos de programas de Treinamento presenciais e a distância em organizações e trabalho. [*Pedido de renovação de bolsa de produtividade CNPQ*].
- Abbad, G. S., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Aprendizagem Humana em Organizações e Trabalho. Em J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Orgs.). *Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil* (pp. 237-275). Porto Alegre: Artmed.
- Abbad, G. S., & Mourão, L. (manuscrito não publicado). Avaliação de necessidades de TD&E: Proposição de um Novo Modelo. Artigo submetido à Revista Estudos de Psicologia (Natal).
- Abbad G. S., Freitas, I. A., & Pilati, R. (2006). Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. Em J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad & L. Mourão (Orgs.). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações de Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 231-254). Porto Alegre: Artmed.
- Abbad, G., Pilati, R., & Pantoja, M. J. (2003). Avaliação de Treinamento: análise da literatura e agenda de pesquisa. *Revista de Administração*, 38(3), 214.
- Abbad G. S., Coelho, F. A., Jr., Freitas, I. A., & Pilati, R. (2006). Medidas de suporte em avaliação de TD&E. Em J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad & L. Mourão (Orgs.). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações de Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 395-421). Porto Alegre: Artmed.
- Abbad G. S., Zerbini, T., Carvalho, R. S., & Meneses, P. P. M. (2006). Planejamento Instrucional em TD&E. Em J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad & L. Mourão

- (Orgs.). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações de Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 289-321). Porto Alegre: Artmed.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of Training and Development for Individuals and Teams, Organizations, and Society. *Annual Review of Psychology*, 60, 451-474.
- Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento [ABTD] (2006/2007). *Pesquisa: o retrato do treinamento no Brasil 2006/2007*. Retirado de <http://www.abtd.com.br/material.asp>.
- Bahry, C. P., & Tolfo, S. R. (2007). Mobilização de competências nas atividades profissionais dos egressos de um programa de formação e aperfeiçoamento. *RAP*, 41(1), 125-44.
- Bardin, L. (2002). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Becker, G. V., & Lacombe, B. M. B. (2005). Gestão, Inovação e competências: conciliando ideias no estudo dos empreendedores de incubadora de base tecnológica. Em R. Ruas, C. S. Antonello & L. H. Boff (Orgs.). *Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências* (pp. 166-186). São Paulo: Artmed.
- Bezerra, K. L. T., & Borges Andrade (2010, julho). Estratégias de Aprendizagem no Trabalho Utilizadas por Membros de Empresas Juniores. Apresentação realizada no IV Congresso Brasileiro de Psicologia Organizacional e do Trabalho, São José dos Campos, SP.
- Bezerra, K. L. T., & Borges Andrade (2011, abril). Estratégias de Aprendizagem e Percepção de Suporte por Empresários Juniores do Brasil. Apresentação realizada no II Congresso Iberoamericano de Psicologia Organizacional e do Trabalho (CIAPOT), Florianópolis, RS.

- Bloom, B. S., Engelhart, M. D., Furst, E. J., Hill, W. H., & Krathwohl, D. R. (1976). *Taxonomia de Objetivos Educacionais: domínio cognitivo*. Porto Alegre: Globo.
- Bloom, B. S., Krathwohl, D. R., & Masia, B. B. (1973). *Taxonomia de Objetivos Educacionais: domínio afetivo*. Porto Alegre: Globo.
- Borges-Andrade, J. E (2006). Avaliação Integrada e Somativa em TD&E. Em J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad & L. Mourão (Orgs). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações de Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 343-358). Porto Alegre: Artmed.
- Borges-Andrade, J. E., & Abbad O-C, G. (1996). Treinamento e desenvolvimento: reflexões sobre suas pesquisas científicas. *Revista de Administração*, 31(2), 112-125.
- Borges-andrade, J. E., & Lima, S. V. (1983). Avaliação de Necessidades de Treinamento: um método de análise de papel ocupacional. *Tecnologia Educacional*, 12(54), 6-22.
- Borges-andrade, J. E., Lima, S. V., Soares, C. R. V., & Paula, S. M. A. (1989). Treinamento de gerentes de pesquisa: necessidades e impacto. *Cadernos de Difusão de Tecnologia*, 6(1), 117-139. Brasília
- Brandão, H. P. (2006, Setembro). Competências no Trabalho e nas Organizações: Uma Análise da Produção Científica Brasileira. Apresentação realizada no 30º Encontro da ANPAD – EnANPAD, Salvador, BA.
- Brandão, H. P., & e Bahry, C. P. (2005). Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. *Revista do Serviço Público*, 56(2), 179-194.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. A. (2001). Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? *RAE – Revista de Administração de Empresas*, 41(1), 8-15.

- Brandão, H. P., Guimarães, T. A., & Borges-Andrade, J. E. (2001). Professional Competencies to Achieve Top Standards of Quality in Retail Banking Services. Apresentação realizada no Business Association of Latin American Studies BALAS Annual Conference, San Diego, CA.
- Brandão, H. P., Guimarães, T. A., & Borges-Andrade, J. E. (2002). Competências Emergentes na Indústria Bancária. *Revista Comportamento Organizacional e Gestão*, 8, 2, 173-190.
- Brandão, H. P., Borges-Andrade, J. E., Freitas, I. A., & Vieira, F. T. (2008). Desenvolvimento e estrutura interna de uma escala de competências gerenciais. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 26(1), 171-182.
- Brandão, H. P., Zimmer, M. V., Pereira, C. G., Marques, F., Costa, H. V., Carbone, P. P., & Almeida, V. F. (2008). Gestão de Desempenho por Competências: Integrando a avaliação 360 graus, a Balanced Scorecard e a gestão por competências. *Revista de Administração Pública*, 42(5), 875-898.
- Brasil Júnior (2003). *Conceito Empresa Junior da Rede Brasil*. Brasil Júnior, São Paulo.
- Brasil Júnior (2008). *Conceito Nacional de Empresa Júnior*. Retirado de http://www.riojunior.com.br/adm/arquivo/Conceito_Nacional_de_Empresa_Junior10.pdf
- Brasil Júnior (2009). *DNA Júnior*. Retirado de <http://www.riojunior.com.br/adm/arquivo/DNA%20Junior%20EJ18.pdf>
- Brasil Júnior (2010). *Relatório Nacional Censo e Identidade 2010*. Retirado de <http://www.brasiljunior.org.br/site/category/8-arquivos-gerais>
- Brasil Júnior (2011). *Sistema Brasil Júnior*. Retirado de: <http://www.brasiljunior.org.br>. Acesso em 30/03/2010.

- Bruno-Faria, M. F., & Brandão, H. P. (2003). Competências Relevantes a Profissionais da Área de T&D de uma Organização Pública do Distrito Federal. *Revista de Administração Contemporânea*, 7(3), 35-56.
- Cassepp-Borges, V., Balbinotti, M. A. A., & Teodoro, M. L. M. (2010). Tradução e Validação de conteúdo: uma proposta para adaptação de instrumentos. Em L. Pasquali (Org.). *Instrumentação Psicológica: fundamentos e práticas* (pp. 511-519). Porto Alegre: Artmed.
- Castro, P. M. R., & Borges-Andrade, J. E. (2004). Identificação das necessidades de capacitação profissional: o caso dos assistentes administrativos da Universidade de Brasília. *Revista de Administração da USP*, 39(1), 96-108.
- Chiu, W., Thompson, D., Mak, W., & Lo, K. L. (1999). Re-thinking Training Needs Analysis: a Proposed Framework for Literature Review. *Personnel Review*, 28(1/2), 77-90.
- Del Prette, A., & Del Prette, Z. A. P. (2003). No contexto da travessia para o ambiente de trabalho: treinamento de habilidades sociais com universitários. *Estudos de Psicologia*, 8(3), 413-420.
- Drejer, A. (2000). Organisational learning and competence development. *The Learning Organization*, 7(4), 206-220.
- Dutra, J. S. (2004). *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo: Editora Atlas.
- Dutra, J. S. (2006). *Gestão de Pessoas: Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas*. São Paulo: Editora Atlas.
- Echeveste, S., Vieira, B., Viana, D., Trez, G., & Panosso, C. (1999). Perfil do executivo no Mercado globalizado. *Revista de Administração Contemporânea – RAC*, 3(2), 167-186.

- Feldhaus, D. C. (2009). *Planejamento Estratégico em Rede: Criação e Aplicação de um Modelo na Brasil Júnior*. (Trabalho de conclusão de estágio) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.
- Ferreira, R. (2009). *Avaliação de Necessidades de Treinamento: Proposição e Aplicação de um Modelo Teórico-Metodológico nos níveis Macro e Meso Organizacionais*. (Dissertação de mestrado) Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Ferreira, R., Abbad, G., Pagotto, C., & Meneses, P. (2009). Avaliação de Necessidades Organizacionais de Treinamento: O Caso de uma Empresa Latino-Americana de Administração Aeroportuária. *Revista Eletrônica de Administração – REAd*, 15(2), 1-26.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o Conceito de Competências. *Revista de Administração Contemporânea - RAC*, Edição Especial, 183-196.
- Freitas, I. A., & Brandão, H. P. (2006). Trilhas de aprendizagem como estratégia de TD&E. Em J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad & L. Mourão (Orgs). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações de Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 97-113). Porto Alegre: Artmed.
- Goldstein, I. L. (1980). Training in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 31, 229-272. doi: 10.1146/annurev.ps.31.020180.001305
- Gould, D., Kelly, D., White, I., & Chidgey, J. (2003). Training Needs Analysis: a Literature Review and Reappraisal. *International Journal of Nursing Studies*, 41(5), 471-486.
- Guimarães, T. A., Bruno-Faria, M. F., & Brandão, H. P. (2006). Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organizações. Em J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad & L. Mourão (Orgs). *Treinamento, Desenvolvimento e*

- Educação em Organizações de Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 216-230). Porto Alegre: Artmed.
- Iqbal, M. Z., & Khan, R. A. (2011). The growing concept and uses of training needs assessment: a review with proposed model. *Journal of European Industrial Training*, 35(5), 439-466. doi: 10.1108/03090591111138017439-466.
- Hoffman-Câmara, R., Abbad, G. S., Meneses, M., P., P., & Ferreira, R. R. (2010). Necessidades educacionais complementares do bacharel em turismo: aplicação do método da análise do papel ocupacional. *Revista de Turismo e Patrimônio Cultural*, 8(2), 305-318.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kozlowski, S.W.J., Brown, K. G., Weissbein, D. A., Cannon-Bowers, J. A., & Salas, E. (2000). A multilevel approach to training effectiveness: Enhancing Horizontal and Vertical Transfer. Em K.J. Klein & S.W.J. Kozlowski (Eds.). *Multilevel theory, research, and methods in organizations: foundations, extensions, and new directions* (pp. 157-210). San Francisco: Jossey-Bass.
- Lautenschlager, F. B. (2009). *Percepção dos graduandos sobre o desenvolvimento de competências em uma Empresa Júnior de Psicologia*. (Dissertação de mestrado) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, SC.
- Latham, G.P. (1988). Human resource training and development. *Annual Review of Psychology*, 39, 545-582.
- Le Boterf, G. (2003). *Desenvolvendo as competências dos profissionais*. Porto Alegre: Artmed.
- Lima, S. M. V., & Borges-Andrade, J. (2006). Bases conceituais e teóricas de avaliação de necessidades em TD&E. Em J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad & L. Mourão

- (Orgs). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações de Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 199-215). Porto Alegre: Artmed.
- Lima, S. V., Castro, A. G. & Machado, M. S. (2004). O processo de Geração do Conhecimento e a Necessidade Futura de Competências Essenciais em Organizações de P&D. Apresentação realizada no XXIII Simpósio de Gestão de Inovação Tecnológica, Curitiba, PR.
- Magalhães, M. L., & Borges-Andrade, J. E. (2001). Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento. *Estudos de Psicologia*, 6(1), 33-50.
- Mager, R. F. (1977). *Análise de Objetivos*. Porto Alegre: Globo.
- Mager, R. F., & Pipe, P. (1979). *Análise de Problemas de Desempenho*. Porto Alegre: Globo, 2ª edição.
- Matos, F. (1997). *A Empresa Júnior no Brasil e no Mundo: O conceito, o funcionamento, a história e as tendências do movimento EJ*. São Paulo: Editora Martin Claret.
- McGehee, W., & Thayer, P. W. (1961). *Training in Business and Industry*. New York: Wiley.
- Meneses, P. P. M., Zerbini, T., & Abbad, G. S. (2010). *Manual de Treinamento Organizacional*. Porto Alegre: Artmed.
- Menezes, L. A., Rivera, R. C. P., & Borges-Andrade, J. E. (1988). Necessidades de treinamento de agricultores e de suas mulheres num projeto integrado de colonização. *Cadernos de Difusão de Tecnologia*, 5(1/3), 109-118.
- Moretto Neto, L., Junkes, P. N., Rosauero, D. Z., & Benko, F. (2004). *Empresa Júnior: Espaço de aprendizagem*. Florianópolis: Gráfica Editora Pallotti.
- Nogueira, P. R. (1982). Necessidade de treinamento: construção e validação de um instrumento. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 34(4), 46-65.

- Oderich, C. (2005). Gestão de competências gerenciais: noções e processos de desenvolvimento. Em R. Ruas, C. S. Antonello & L. H. Boff (Orgs.). *Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências* (pp. 88-115). São Paulo: Artmed.
- Oliveira, E. M. (2003). *Empreendedorismo social e empresa júnior no Brasil: O emergir de novas estratégias para formação profissional*. Franca: Unesp.
- Ostroff, C., & Ford, K. (1989). Introducing a Levels Perspective to Training Needs Assessment. Em Goldstein, I. (Ed.). *Training and Career Development*. San Francisco: Jossey Bass.
- Pasquali, L. (1997). Instrumentação no estudo das organizações: a utilização de escalas psicométricas. Em A. Tamayo, J. E. Borges-Andrade & W. Codo (Orgs.). *Trabalho, Organizações e Cultura* (pp. 75-82). São Paulo: Cooperativa de Autores Associados.
- Pasquali, L. (1998). Princípios da elaboração de escalas psicológicas. *Revista de Psiquiatria Clínica*, 25(5), 206-213.
- Pasquali, L. (1999). Testes referentes a construto: Teoria e modelo de construção. Em L. Pasquali (Ed.). *Instrumentos Psicológicos: Manual prático de elaboração* (pp. 37-71). Brasília: LabPAM/IBAPP.
- Peres, R. S., Carvalho, A. M. R., & Hashimoto, F. (2004). Empresa Júnior: integrando teorias e práticas em Psicologia. *rPOT*, 4(2), 11-30.
- Pilati, R. (2006). História e importância de TD&E. Em J. E. Borges-Andrade, G. S. Abbad & L. Mourão (Orgs.). *Treinamento, Desenvolvimento e Educação em Organizações de Trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas* (pp. 159-176). Porto Alegre: Artmed.

- Pilati, R., & Abbad, G. (2005). Análise fatorial confirmatória da escala de impacto do treinamento no trabalho. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, 20(1), 43-51.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Business Review*, (mai-jun), 79-91.
- Ribeiro, L. A. (2010). *Análise de Necessidades de Capacitação para a Carreira de Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental*. (Dissertação de mestrado) Universidade de Brasília, Brasília, DF.
- Roberson, L., Kulik, C. T., & Pepper, M. B. (2003). Using Needs Assessment to Resolve Controversies in Diversity Training Design. *Group and Organization Management*, 28(1), 148-174.
- Ruas, R., Ghedine, T., Dutra, J. S., Becker, G. V., & Dias, G. B. (2005, Setembro). O conceito de competências de A a Z – análise e revisão nas principais publicações nacionais entre 2000 e 2004. Apresentação realizada no 29º Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Pós-Graduação - EnANPAD, Brasília, DF.
- Salas, E., & Cannon-Bowers, A. (2001). The science of training: a decade of progress. *Annual Review of Psychology*, 52, 471-499.
- Sampaio, J. R. (2009). Uma “Arqueologia” do Conceito de Competência na Realidade Norte Americana. Em C. P. A. Paula & L. F. R. Moraes (Orgs.). *Administração Contemporânea: desafios e controvérsias*. Pedro Leopoldo: Tavares Editora.
- Sant’Anna, A. S. (2002). *Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área da administração*. (Tese de doutorado) Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, MG.

- Santos, A. C. (2001). O uso do método Delphi na criação de um modelo de competências. *Revista de Administração*, 36(2), 25-32.
- Souza, E. C. L. (2005). Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade. Em E. C. L. Souza & T. A. Guimarães (Orgs.). Empreendedorismo além do Plano de Negócios (pp. 3- 20). São Paulo: Editora Atlas.
- Tannenbaum, S.I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, 399-441.
- Taylor, P., O'Driscoll, M., & Binning, J. (1998). A new integrated framework for training needs analysis. *Human Resource Management Journal*, 8, 29- 50.
- Wexley, Kenneth N. (1984). Personnel training. *Annual Review of Psychology*, 35, 519-551.
- Zarifian, P. (2001). *Objetivo competência: por uma nova lógica*. São Paulo: Atlas.

Anexos

Anexo 1 - Mapa de Competências –Versão 1

<p style="text-align: center;">Comunicação Capacidade para falar, escrever e argumentar com clareza e objetividade, respeitando as características do público-alvo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ao falar em público, adaptar a linguagem às características do público-alvo (clientes, colegas, parceiros, orientadores ou concorrentes). 2. Redigir documentos (e-mail, memorandos, ofícios, relatórios, propostas de projetos, solicitações), adequando a linguagem e formato às características do público-alvo (clientes, colegas, parceiros, orientadores ou concorrentes). 3. Adequar tom de voz e postura ao público-alvo. 4. Organizar o conteúdo a ser apresentado em público para facilitar sua compreensão. 5. Descrever diferentes pontos de vista, articulando-os de forma coerente ao escrever. 6. Articular diferentes pontos de vista e sintetizá-los em reuniões ou apresentações orais. 7. Explicitar oralmente argumentos, sugestões e informações com clareza. 8. Redigir argumentos, sugestões e informações com clareza. 9. Divulgar decisões, utilizando os veículos adequados de comunicação. 10. Ao escrever, estruturar o conteúdo em ordem lógica e exemplificativa, certificando-se de sua compreensão pelo público-alvo. 11. Ao falar, estruturar o conteúdo em ordem lógica e exemplificativa, certificando-se de sua compreensão pelo público-alvo. 12. Falar de forma tranquila e pausada ao apresentar sua argumentação. 13. Escrever de forma sistemática e ponderada ao apresentar argumentações. 14. Acessar e-mail com frequência, identificando prioridades, sintetizando informações, dando recados e sanando dúvidas.
<p style="text-align: center;">Estratégia Capacidade de executar tarefas e projetos segundo o planejamento estratégico estabelecido, identificando alterações no contexto.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar variáveis externas que influenciam o planejamento estratégico. 2. Analisar os aspectos político, econômico, social e ambiental da EJ. 3. Analisar as fraquezas, fortalezas, ameaças e oportunidades do MEJ, definindo diretrizes executáveis com base nos resultados. 4. Analisar as fraquezas, fortalezas, ameaças e oportunidades da EJ, definindo diretrizes executáveis com base nos resultados. 5. Analisar as fraquezas, fortalezas, ameaças e oportunidades da sua diretoria de atuação, definindo diretrizes

	<p>executáveis com base nos resultados.</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Alinhar as atividades da EJ com o plano de ação estratégico. 7. Estabelecer e acompanhar metas e indicadores de resultado de cada etapa do plano estratégico, assegurando sua execução e qualidade. 8. Elaborar planos de ação compostos por cronograma, etapas, resultados esperados, indicadores, responsáveis e recursos necessários. 9. Acompanhar as etapas do plano de ação de sua responsabilidade, assegurando sua execução e qualidade. 10. Avaliar ações do plano estratégico realizadas, estabelecendo novas ações de ajuste, descarte ou validação, se necessário. 11. Desenvolver e priorizar projetos coerentes com a estratégia da EJ. 12. Priorizar e avaliar projetos quanto ao seu impacto sócio-ambiental. 13. Avaliar os prós e contras de projetos externos, equilibrando interesses de aprendizado dos membros, e financeiros da EJ. 14. Prospectar conhecimentos sobre melhores práticas existentes no mercado. 15. Propor projetos viáveis de acordo com etapas bem definidas, cronograma, responsáveis e sistemas de tarefa.
<p>Gerenciamento/Liderança Gerenciar tarefas e projetos em consonância com boas práticas de liderança.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avaliar riscos e limitações de projetos nos quais esteja envolvido. 2. Diagnosticar problemas internos de gestão, propondo soluções. 3. Ao tomar decisões, ponderar interesses e posicionamentos das partes interessadas. 4. Diagnosticar problemas na gestão dos projetos, propondo soluções. 5. Administrar atividades individuais, priorizando ações de acordo com as necessidades do projeto. 6. Administrar o tempo empregado nas atividades de modo a realizá-las dentro dos prazos previstos. 7. Transmitir entusiasmo e motivação à equipe para superar dificuldades e atingir metas. 8. Elogiar publicamente ações individuais e grupais na realização de projetos. 9. Fornecer feedbacks reservadamente, apontando pontos fracos ou oportunidades de melhoria. 10. Ao coordenar equipe de trabalho, estabelecer metas, prazos e critérios de qualidade. 11. Ao coordenar equipe de trabalho, controlar o cumprimento de metas, prazos e critérios de qualidade. 12. Coordenar atividades grupais, priorizando ações de acordo com as necessidades do projeto.
<p>Conhecimento Técnico Capacidade de expor o negócio e o contexto da</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Explicar a visão, missão, valores e planejamento estratégico do MEJ e relacioná-lo ao planejamento estratégico da sua EJ. 2. Explicar a visão, missão, valores e planejamento estratégico da EJ, promovendo sua discussão nas

<p>empresa através da execução de seus projetos e tarefas.</p>	<p>atividades realizadas na EJ.</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Descrever a EJ em termos de seus serviços (ou portfólio) e organização (ou estrutura) interna. 4. Descrever a dinâmica de funcionamento interno da EJ, principais processos e etapas. 5. Executar projetos seguindo etapas, cronograma, metas e planos de ação. 6. Executar projetos internos de acordo com critérios de qualidade estabelecidos pela EJ. 7. Identificar técnicas, formatos e ferramentas adequadas para gestão de projetos. 8. Formular e preencher documentos de controle interno. 9. Realizar levantamento e tratamento de dados em projetos. 10. Apresentar domínio do Pacote Office e Internet. 11. Realizar controle de caixa, processos de depósitos e compensações. 12. Redigir documentos no WIKI. 13. Adaptar métodos científicos de pesquisa para sua aplicação em projetos.
<p>Gestão do Conhecimento Gerir o conhecimento em todas suas etapas, de sua criação à aplicação e atualização.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Captar informações, conhecimentos e tecnologia dentro e fora da EJ. 2. Registrar em formatos padronizados texto e representações de informações, conhecimentos e tecnologia. 3. Armazenar e transmitir em plataforma interna de gestão e comunicação informações, conhecimentos e tecnologia. 4. Disponibilizar informações, conhecimentos e tecnologia para a EJ. 5. Atualizar em plataforma interna de gestão e comunicação as novas informações, conhecimentos e tecnologia produzidos. 6. Utilizar informações, conhecimentos e tecnologia produzidos pela EJ para realização do trabalho. 7. Descrever e organizar as informações, conhecimentos e tecnologias utilizados pelos membros. 8. Localizar documentos e arquivos de projetos antigos realizados pela EJ.
<p>Negociação Capacidade de negociar com terceiros os interesses da EJ e os pessoais.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concretizar um negócio mediando interesses distintos das partes interessadas. 2. Negociar com a instituição de ensino sobre discordância de atuação, visando definir um ponto de concordância. 3. Negociar os interesses da EJ sobre as diretrizes e planejamento do MEJ com outras EJ's, federação e confederação. 4. Conhecer os interesses de sua EJ para fins de negociação. 5. Negociar responsabilidades e a distribuição de atividades. 6. Negociar com os membros a priorização de ações e decisões relevantes.

<p>Flexibilidade Capacidade de flexibilizar seu posicionamento frente a novos acontecimentos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adaptar-se às mudanças provenientes do cenário externo e interno da EJ. 2. Adaptar-se às mudanças de cenário do mercado de trabalho. 3. Mostrar receptividade a novas ideias, soluções e modos de realizar atividades. 4. Ajustar o desempenho, produto ou serviço, considerando críticas de outras partes. 5. Atentar-se à opinião do outro e a suas justificativas, ainda que discordantes. 6. Compreender as diferenças e divergências de posicionamento e opinião.
<p>Profissionalismo Capacidade de agir de maneira coerente com os padrões e normas da EJ, demonstrando ética em seu exercício.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Representar a EJ de forma coerente aos valores e decisões internas da organização. 2. Demonstrar imparcialidade quanto às pessoas e posicionamentos, ainda que em ambiente de amizade. 3. Zelar pela imagem da EJ através de atitudes e comportamentos dentro e fora dela. 4. Agir com discrição ao tratar de assuntos organizacionais. 5. Valorizar e reconhecer a capacidade de trabalho da EJ. 6. Zelar pelo sigilo das informações organizacionais. 7. Apresentar organização no trato com materiais, informações e produtos da EJ 8. Zelar pela transparência das ações e processos. 9. Avaliar seu desempenho, ajustando comportamentos às necessidades encontradas. 10. Dedicar-se ao trabalho mesmo diante de erros e situações desafiadoras.
<p>Relacionamento Interpessoal Promover, em sua atuação profissional, bons hábitos de relacionamento interpessoal.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interagir com o grupo, contribuindo para a construção de uma identidade coletiva. 2. Propor e participar de atividades de integração promovidas pela EJ. 3. Oferecer ajuda aos colegas espontaneamente, através de atitudes solícitas. 4. Acolher membros novos visando integração com o grupo e inserção nas práticas e valores da EJ. 5. Relacionar-se de forma respeitosa e harmônica com os colegas. 6. Mediar conflitos, visando à promoção de um clima favorável para o desenvolvimento das atividades.
<p>Engajamento Apresentar interesse pelo desenvolvimento pessoal e da EJ.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promover oportunidades de contato com o MEJ e com estudantes/profissionais de outras formações acadêmicas. 2. Participar ativamente de eventos promovidos pelo MEJ. 3. Participar ativamente de eventos promovidos pela EJ. 4. Participar de eventos de capacitação e treinamento promovidos pelo mercado e outras instituições de ensino, buscando ampliar sua experiência. 5. Buscar autodesenvolvimento através da participação em grupo de estudos, realização de leituras etc. 6. Propor novas técnicas e ferramentas para aperfeiçoar processos e procedimentos.

	<ol style="list-style-type: none"> 7. Envolver-se ativamente nas atividades e projetos da EJ e de sua responsabilidade.
<p>Comprometimento Cumprir e zelar pelas normas e regras da EJ.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Zelar pelas finanças e recursos da EJ. 2. Respeitar as regras e normas de funcionamento da EJ. 3. Zelar pelo cumprimento das atividades e prazos propostos nos projetos e processos. 4. Priorizar atendimento às propostas dos clientes. 5. Cumprir efetivamente a carga horária semanal estabelecida de dedicação e presença na EJ. 6. Primar pela qualidade e excelência na execução das tarefas. 7. Aperfeiçoar as ações propostas em busca de contínua melhoria.
<p>Trabalho em Grupo Promover ações que melhor articulem atividades em grupo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dispor-se a ensinar e sanar dúvidas dos membros da EJ. 2. Compartilhar seus conhecimentos com outros empresários juniores. 3. Oferecer críticas construtivas que visem à melhoria do desempenho nas tarefas. 4. Ao desenvolver trabalhos de grupos, considerar as limitações referentes a ritmo de trabalho, aprendizagem e produção do colega. 5. Compartilhar opiniões quanto ao funcionamento e gestão dos projetos externos. 6. Compartilhar opiniões quanto à estrutura e funcionamento da EJ. 7. Colaborar na coordenação das atividades e projetos.

Anexo 2 - Termo de Consentimento Livre e Esclarecido das Entrevistas Coletivas

Universidade de Brasília - UnB
Instituto de Psicologia - IP
Departamento de Psicologia Social e do Trabalho – DPST

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Diante dos seguintes esclarecimentos:

“Você está sendo convidado a participar da pesquisa *“Estrutura Curricular dos empresários Juniores da Universidade de Brasília: Formando Bases Sólidas para o Desenvolvimento de Competências”*. O objetivo desta pesquisa é desenvolver uma detalhada Avaliação de Necessidades de Aprendizagem (ANA) específicas dos empresários juniores da Universidade de Brasília (UnB) e propor um currículo que atenda a essas necessidades.. Para isso, será necessária sua participação em um Grupo Focal, com duração de 2 horas, no qual serão feitas 6 perguntas em questionário individual sobre sua opinião quanto as necessidades de aprendizagem, atuais e futuras, dos membros de sua Empresa Júnior (EJ). Em seguida, você será convidado a compartilhar sua opinião com o grupo identificando pontos de concordância e especificidades. Observadores acompanharão o debate realizando registros em papel. Os pesquisadores se disponibilizam a esclarecer eventuais dúvidas antes, durante e após o curso da pesquisa. Sua participação é voluntária, não havendo penalidades decorrentes de sua desistência, a qualquer momento, em participar do grupo focal. Os dados coletados serão tratados sempre de forma agrupada, protegendo a sua identidade, e os resultados serão disponibilizados para sua EJ. Todos os dados serão armazenados sob inteira responsabilidade do Grupo de Pesquisa Impacto, vinculado ao Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília. Este termo se encontra redigido em duas vias de igual conteúdo e teor, sendo uma para o participante e outro para os pesquisadores responsáveis.”

Assim, declaro minha ciência sobre os procedimentos desta pesquisa e minha condição voluntária de participante.

Nome do participante (favor utilizar letra de forma): _____

Assinatura do participante: _____

Nome do pesquisador responsável: **Gardênia da Silva Abbad**
 (<http://lattes.cnpq.br/6225924782510184>)

Assinatura do pesquisador: _____

Anexo 3 - Formulário de Registro Individual das Entrevistas Coletivas

Universidade de Brasília - UnB
Instituto de Psicologia - IP
Departamento de Psicologia Social e do Trabalho - DPST

Grupo Focal – Formulário de Registro Individual

Refleta sobre o contexto e o cenário em que sua Empresa Júnior se insere, bem como seu Plano Estratégico e responda às seguintes questões:

1) Dados demográficos
Idade Sexo Curso de graduação Cargo na EJ Tempo de EJ
2) Liste 3 desempenhos adequados, esperados de um empresário júnior.
3) Liste 3 desempenhos inadequados, não esperados de um empresário júnior.
4) Os desafios e mudanças que minha EJ terá que enfrentar nos próximos anos são:
5) Os conhecimentos, habilidades e atitudes que serão necessárias para o sucesso de minha EJ nos próximos anos são:
6) Os membros de minha EJ que precisarão desenvolver esses conhecimentos, habilidades e atitudes são (todos ou aqueles alocados em alguma diretoria em específico):

Obrigado pela participação!

Anexo 4 - Formulário de validação pelos empresários juniores da 2ª Versão do Mapa de Competências (exemplificativo)



Universidade de Brasília - UnB
Instituto de Psicologia - IP
Departamento de Psicologia Social e do Trabalho - DPST

Formulário para Validação Categorical

Esta é uma pesquisa realizada pelo Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (IP- UnB) por meio do Grupo de Pesquisa IMPACTO e em parceria com o Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico (CDT) da UnB. O objetivo é realizar uma Avaliação de Necessidade de Treinamento (ANT) com os empresários juniores da UnB, e posteriormente, do Brasil. Os resultados obtidos poderão fornecer subsídios para o desenvolvimento de treinamentos e cursos direcionados para esse contexto. Todos os dados serão mantidos em sigilo e tratados de forma agrupada, sem qualquer identificação individual. Em maio e junho/2010 foram realizados grupos focais com empresários juniores da UnB no intuito de levantar as competências necessárias a seu trabalho. Nesse momento, convidamos você participante a avaliar a clareza e pertinência das categorias de competências descritas, sua definição e os itens que as compõem. Espaços estão disponíveis para que você sugira alterações, inserções ou exclusões de parte ou de todo o conteúdo apresentado. O objetivo desse trabalho é o de aprimorar as competências para posterior formulação de um questionário de ANT. Entenda competências como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs) necessários ao desempenho efetivo de tarefas no trabalho.

<p>Nome: Compromisso com o trabalho e a EJ. <i>Sugestão:</i></p>	<p>Definição: refere-se a habilidades e atitudes que possibilitam o cumprimento do que foi planejado e acordado entre os membros da EJ, e a adaptação às mudanças. <i>Sugestão:</i></p>
<p><u>Indicadores da Competência:</u></p>	
<p>1) Executo atividades da EJ, adaptando minha participação de acordo com a variação da demanda de trabalho.</p>	
<p><i>Sugestão:</i></p>	
<p>2) Empenho-me para cumprir a carga horária de trabalho pré-estabelecida pela EJ.</p>	
<p><i>Sugestão:</i></p>	
<p>3) Esforço-me para concluir minhas atividades conforme requisitos de qualidade e prazos estabelecidos.</p>	
<p><i>Sugestão:</i></p>	

4) Esforço-me para superar dificuldades e obstáculos.
<i>Sugestão:</i>
5) Esforço-me para comparecer às reuniões e compromissos da EJ.
<i>Sugestão:</i>
6) Empenho-me para utilizar o espaço da EJ de acordo com seus interesses e objetivos.
<i>Sugestão:</i>
7) Cumpro definições e decisões tomadas por membros da EJ que ocupem cargos de maior hierarquia.
<i>Sugestão:</i>
8) Respeito acordos, normas e regras de conduta pré-estabelecidas e compartilhadas pela EJ.
<i>Sugestão:</i>
9) Ao tomar decisões, priorizo os interesses da EJ sobre os pessoais, independentemente de vínculos de amizade com outros membros da EJ.
<i>Sugestão:</i>
10) Ajo de acordo com o código de ética da profissão ao executar projetos ou tarefas.
<i>Sugestão:</i>
11) Empenho-me na implementação e disseminação de novas diretrizes da EJ.
<i>Sugestão:</i>
12) Adapto-me às mudanças impostas decorrentes de novas diretrizes.
<i>Sugestão:</i>
13) Disponho-me a solucionar erros e falhas no meu desempenho.
<i>Sugestão:</i>
14) Participo ativamente de eventos promovidos pela EJ.
<i>Sugestão:</i>
<i>Dados Demográficos:</i> Idade: Sexo: Curso de graduação: Cargo na EJ: Tempo de EJ:

Agradecemos sua colaboração!
Em caso de dúvidas contatar: Elziane Campos
Email: elzibdc@gmail.com

Anexo 5 - Mapa de Competências – Versão 2

<p style="text-align: center;">Gestão da Sustentabilidade Empresarial</p> <p>Refere-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a garantia da continuidade da EJ e da qualidade dos produtos e serviços prestados.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transmito valores organizacionais aos novos membros garantindo a continuidade da EJ. 2. Apresento soluções que amenizam impactos negativos de ações e decisões. 3. Apresento soluções que potencializam aspectos positivos de ações e decisões. 4. Otimizo a utilização dos recursos disponíveis na execução de minhas atividades na EJ. 5. Com base em avaliações, proponho ações corretivas ou alterações em processos, procedimentos e ações da EJ. 6. Antes de desenvolver atividades ou tomar decisões, realizo uma avaliação dos custos e benefícios para a EJ, membros e clientes. 7. Capto projetos para a EJ, visando seu crescimento sustentável, ou seja, equilibrando a margem de lucro e o aprendizado dos membros. 8. Realizo práticas de reconhecimento de bom desempenho, visando minimizar a alta rotatividade dos membros. 9. Em situações de negociação dos interesses da EJ, avalio os possíveis ganhos e perdas antes da tomada de decisão. 10. Ao estabelecer um prazo ou uma meta, avalio a viabilidade de seu alcance, considerando a natureza da atividade e os recursos necessários. 11. Avalio o impacto na sustentabilidade da EJ ao descumprir prazos e tarefas. 12. Ao planejar estratégias da EJ, priorizo as de maior impacto para a sociedade, considerando os objetivos do MEJ.
<p style="text-align: center;">Compromisso com o Trabalho e a EJ</p> <p>Refere-se a habilidades e atitudes que possibilitam o cumprimento do que foi planejado e acordado entre os membros da EJ, e a adaptação às mudanças.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Executo atividades da EJ, adaptando minha participação de acordo com a variação da demanda de trabalho. 2. Empenho-me para cumprir a carga horária de trabalho pré-estabelecida pela EJ. 3. Esforço-me para concluir minhas atividades conforme requisitos de qualidade e prazos estabelecidos pela equipe. 4. Esforço-me para superar dificuldades e obstáculos. 5. Esforço-me para comparecer às reuniões e compromissos da EJ. 6. Empenho-me para utilizar o espaço da EJ de acordo com seus interesses e objetivos. 7. Cumpro definições e decisões tomadas por membros da EJ que ocupem cargos de maior hierarquia. 8. Respeito acordos, normas e regras de conduta pré-estabelecidos e compartilhados pela EJ.

	<p>9. Ao tomar decisões, priorizo os interesses da EJ sobre os pessoais, independentemente de vínculos de amizade com outros membros da EJ.</p> <p>10. Ajo de acordo com o código de ética da profissão ao executar projetos ou tarefas.</p> <p>11. Empenho-me na implementação e disseminação de novas diretrizes da EJ.</p> <p>12. Adapto-me às mudanças impostas decorrentes de novas diretrizes.</p> <p>13. Disponho-me a solucionar erros e falhas no meu desempenho.</p> <p>14. Participo ativamente de eventos promovidos pela EJ.</p> <p>15. Demonstro disposição para solucionar problemas identificados na EJ, propondo alternativas adequadas.</p> <p>16. Ao assumir um cargo ou função na EJ, esforço-me para permanecer na gestão pelo tempo mínimo estabelecido.</p> <p>17. Estimo o tempo necessário para realizar atividades da EJ e de outros compromissos assumidos.</p> <p>18. Concilio execução de atividades da EJ e de compromissos da graduação e atividades extra-acadêmicas, respeitando prazos e metas.</p>
<p>Trabalho em Equipe Refere-se a habilidades e atitudes de relacionamento interpessoal que possibilitam a efetividade dos trabalhos em equipe e que promovem um bom ambiente de trabalho.</p>	<p>1. Reconheço o bom desempenho de outros membros da EJ, relacionando-o com os resultados alcançados.</p> <p>2. Trato bem, sem distinção, os membros da EJ.</p> <p>3. Trabalho cooperativamente, evitando competição prejudicial aos membros e à EJ.</p> <p>4. Ofereço espontaneamente ajuda a colegas na execução de tarefas.</p> <p>5. Ofereço auxílio técnico aos membros menos experientes sempre que necessário.</p> <p>6. Procuo solucionar conflitos interpessoais de forma a reduzir seus impactos negativos para a equipe.</p> <p>7. Ao criticar o trabalho ou o comportamento de um membro da EJ, comunico minha opinião diretamente a ele, de forma construtiva.</p> <p>8. Relaciono-me com membros da EJ e outros <i>stakeholders</i> de forma cordial e educada.</p> <p>9. Mudo estratégias de trabalho de acordo com as características da equipe, visando o alcance dos objetivos.</p> <p>10. Ao relacionar-me com outros empresários juniores, demonstro receptividade aos conhecimentos de outras áreas de formação.</p> <p>11. Opto pelo trabalho em grupo ou individual em função da natureza da atividade a ser realizada.</p>

	<ol style="list-style-type: none"> 12. Diante da necessidade de superar problemas ou dificuldades, busco ajuda de outros membros da EJ. 13. Transmito conhecimentos e habilidades relevantes a outros membros da EJ. 14. Utilizo meios efetivos para a transmissão de conhecimento dentro da EJ. 15. Mostro-me disponível para receber feedbacks sobre minhas ações. 16. Ao avaliar ações dos colegas, forneço feedbacks construtivos sobre seu desempenho, apontando pontos fracos e oportunidades de melhoria. 17. Adapto meu desempenho aos feedbacks recebidos. 18. Disponho-me a ensinar e a sanar dúvidas dos membros da EJ. 19. Ao desenvolver trabalhos em grupo, adapto-me a diferentes ritmos de trabalho, aprendizagem e produção dos colegas.
<p style="text-align: center;">Crescimento Profissional Refere-se a habilidades e atitudes que buscam o autodesenvolvimento profissional, o desenvolvimento da equipe e da EJ.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Busco ativamente oportunidades de aprendizagem sobre conhecimentos técnicos e mercadológicos de interesse da EJ. 2. Defino metas de desenvolvimento pessoal e profissional que desejo atingir na EJ, conciliando-as com os interesses organizacionais. 3. Exponho meus trabalhos a avaliação e crítica de outros membros da EJ antes de sua entrega. 4. Busco orientação e supervisão de professores e pós-graduandos quanto aos trabalhos que desenvolvo na EJ. 5. Na execução de atividades da EJ, empenho-me em aplicar conhecimentos e habilidades pertinentes adquiridos em disciplinas e pesquisas da graduação. 6. Nas disciplinas da graduação, busco bom desempenho por meio da realização de atividades e participação em sala. 7. Participo de eventos de capacitação e treinamento promovidos pelo mercado e outras instituições de ensino, buscando ampliar meus conhecimentos e habilidades. 8. Busco autodesenvolvimento por meio da participação em atividades extras (grupo de estudo, cursos etc.) que apoiem a realização de minhas atividades na EJ. 9. Busco autodesenvolvimento por meio de leituras, pesquisas, livros e busca de artigos científicos que aprimorem a realização de minhas atividades na EJ. 10. Busco contato com o MEJ e com estudantes ou profissionais de outras formações acadêmicas. 11. Pesquiso informações e tecnologias para projetos e processos da EJ, por meio de recursos didáticos

<p style="text-align: center;">Liderança</p> <p>Refere-se a habilidades e atitudes para direcionar equipe e membros a atingirem seus objetivos e para oferecer feedbacks quanto a suas realizações.</p>	<p>(livros, sites etc.) ou profissionais referenciais da área.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Monitoro atividades dos colegas da equipe ou da diretoria, fornecendo-lhes feedbacks. 2. Na elaboração e execução do planejamento estratégico, estimo a participação dos membros da EJ. 3. Busco acordo do grupo quanto a metas, prazos e critérios de qualidade referentes a atividades. 4. Delego tarefas considerando habilidades, preferências e disponibilidade de cada membro. 5. Procuro manter o ambiente de trabalho da equipe favorável à execução de atividades. 6. Ao tomar decisões, avalio prós e contras de opiniões ou alternativas divergentes. 7. Durante reuniões, estimo a participação de todos. 8. Defino tarefas e responsabilidades de acordo com a natureza do trabalho e perfil dos membros da EJ. 9. Estabeleço objetivos e metas, ponderando a urgência e a importância das atividades. 10. Diante de dificuldades e desafios, estimo a equipe a desenvolver alternativas para alcance das metas. 11. Elogio publicamente ações individuais e coletivas que contribuam para a melhoria dos processos e alcance dos objetivos organizacionais.
<p style="text-align: center;">Atuação da EJ no mercado</p> <p>Refere-se a conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas à análise do contexto externo da EJ, visando ao aprimoramento e à ampliação de sua atuação no mercado.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ressalto as vantagens competitivas dos serviços e produtos da EJ frente aos oferecidos no mercado. 2. Amplio as estratégias de atuação da EJ no mercado, considerando o plano estratégico organizacional e as conjunturas econômicas e políticas externas. 3. Busco agregar valor aos produtos e serviços da EJ, aumentando sua competitividade no mercado. 4. Busco oportunidades para comercializar produtos e serviços da EJ, considerando as características do mercado e os potenciais clientes. 5. Identifico ameaças à comercialização de produtos e serviços da EJ, considerando as características do mercado e os potenciais clientes. 6. Identifico parceiros em potencial, visando a uma maior inserção da EJ no mercado e no MEJ. 7. Aprimoro produtos e serviços oferecidos pela EJ, considerando as tendências do seu mercado de atuação. 8. Busco parcerias e fontes de recursos financeiros para a EJ de acordo com os objetivos organizacionais. 9. Identifico requisitos e informações necessárias à captação de parcerias e fontes de recursos financeiros para a EJ.

	<p>10. Ao planejar as atividades da EJ, analiso aspectos políticos, econômicos, sociais e ambientais que influenciem a atuação da empresa.</p> <p>11. Analiso fraquezas, forças, ameaças e oportunidades da EJ e do MEJ, definindo diretrizes de atuação em comum.</p> <p>12. Analiso mudanças no contexto externo e interno da EJ e suas implicações sobre a atuação da EJ.</p> <p>13. Ao identificar oportunidades de mercado, crio projetos e serviços alinhados às diretrizes estratégicas da EJ.</p>
<p style="text-align: center;">Gestão Empresarial Refere-se a conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam a gestão da EJ.</p>	<p>1. Identifico oportunidades de desenvolvimento para os membros com base nas necessidades da EJ, conciliando-as com os interesses e aptidões de cada um.</p> <p>2. Com base nas necessidades e valores da EJ, descrevo perfil desejado para seleção de novos membros.</p> <p>3. Proponho ações de capacitação conforme as necessidades da EJ e interesse dos membros.</p> <p>4. Domino <i>office</i> e outros softwares de uso recorrente na realização de projetos e atividades de minha EJ.</p> <p>5. Descrevo os principais processos do planejamento estratégico, relacionando seus componentes (objetivos, indicadores, planos de ação etc.) e implicações para a EJ.</p> <p>6. Descrevo os principais processos de gestão de cada área ou diretoria da EJ, identificando suas interações.</p> <p>7. Identifico o impacto de minhas atividades no fluxo dos processos da EJ para melhor integrar minhas ações.</p> <p>8. Acompanho metas e indicadores de resultados de etapas do plano estratégico da EJ, assegurando a execução e qualidade das que estão sob minha responsabilidade.</p> <p>9. Proponho ajustes para o planejamento estratégico com base em revisões periódicas, sugerindo novas ações quando necessário.</p> <p>10. No planejamento de atividades, faço previsão de recursos (financeiros, materiais, tecnológicos e de pessoal) com precisão para atingir os resultados esperados.</p> <p>11. Na execução de atividades, aplico recursos (financeiros, materiais, tecnológicos e de pessoal) conforme prioridades ou compromissos da EJ.</p> <p>12. Registro entradas e saídas financeiras conforme procedimento estabelecido pela EJ.</p> <p>13. Diferencio os impostos pagos pela EJ daqueles de que é isenta.</p>

<p style="text-align: center;">Inovação</p> <p>Refere-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam melhorias contínuas dos processos e projetos da EJ.</p>	<p>14. Presto contas, para a EJ, dos recursos financeiros utilizados na execução de minhas atividades.</p> <p>1. Avalio a viabilidade de aplicação de novas ideias apresentadas, visando o desenvolvimento da EJ. 2. Ao analisar problemas referentes à EJ, estimo a produção de ideias originais e as incorporo. 3. Aponto novas formas de realizar uma tarefa ou projetos. 4. Procuo adaptar novas tecnologias conforme a realidade da EJ. 5. Utilizo novas tecnologias e ferramentas, buscando contínuo aprendizado e melhor execução do trabalho. 6. Avalio a viabilidade de utilização de novas tecnologias e ferramentas em projetos da EJ. 7. Frente aos problemas e desafios da EJ, proponho soluções originais que inovem no padrão de resolução. 8. Aplico novos conhecimentos, visando aprimoramento de minhas práticas e atividades no contexto da EJ. 9. Busco constantemente a melhoria dos processos e projetos da EJ, propondo procedimentos mais efetivos. 10. Mostro receptividade a novas ideias, soluções e modos de realizar atividades. 11. Sugiro novos serviços e produtos para a EJ. 12. Busco inovações na área de atuação da EJ, identificando novas técnicas, ferramentas e produtos a serem adotados.</p>
<p style="text-align: center;">Gestão do Conhecimento</p> <p>Refere-se a conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas à manutenção e transmissão de informações e realizações da EJ.</p>	<p>1. Registro, em formato e local estabelecidos pela EJ, dados, informações ou mudanças em projetos e processos internos, mantendo a memória da EJ. 2. Atualizo, periodicamente, dados e informações de projetos e processos internos. 3. Indico localização de arquivos e outras fontes de informação de projetos, processos e dados da EJ aos demais membros. 4. Organizo o espaço físico e arquivos, de acordo com modelo estabelecido pela EJ, facilitando acesso a documentos e materiais. 5. Utilizo informações, conhecimentos e tecnologia arquivados pela EJ na realização de minhas atividades. 6. Utilizo documentos ou ferramentas de controle interno para gestão do conhecimento.</p>
<p style="text-align: center;">Representação Institucional</p> <p>Refere-se a conhecimentos,</p>	<p>1. No contato com os alunos, ressalto as oportunidades e benefícios de se participar de uma EJ para a formação profissional.</p>

<p>habilidades e atitudes mobilizados ao representar a EJ em eventos ou diante de alunos, professores e clientes.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. Represento interesses da EJ em eventos da graduação (reuniões do CA, do colegiado etc.), utilizando argumentos a favor do posicionamento da EJ. 3. Descrevo os serviços e produtos oferecidos pela EJ de forma clara, precisa e com segurança. 4. Dissemino os interesses e valores da EJ a professores, alunos e clientes, quando pertinente. 5. Trato bem, sem distinção, os clientes da EJ. 6. Informo-me periodicamente sobre as necessidades do Departamento e dos professores que possam ser supridas pela EJ. 7. Proponho ações em conjunto com Departamento e professores, de modo a atender interesses da EJ. 8. Divulgo ao Departamento as atividades da EJ por meio de newsletters, e-mails ou outras ações de relacionamento. 9. Antes de repassar informações ao público externo, avalio seu impacto sobre a EJ e sua imagem. 10. Apresento bom comportamento em disciplinas, de forma a zelar pela imagem da EJ. 11. Proponho ações para expansão e desenvolvimento conjunto da EJ e do MEJ. 12. Represento a EJ em eventos, reuniões e cursos, visando ampliar sua rede de relacionamento no mercado e no MEJ. 13. Busco parcerias para o fortalecimento do MEJ, de acordo com seus valores e diretrizes. 14. Relaciono com facilidade visão, missão, valores e planejamento estratégico do MEJ ao da EJ. 15. Ao realizar minhas atividades, repasso informações necessárias ao trabalho de outros membros, garantindo a transparência das ações. 16. Represento minha EJ em evento promovidos pelo MEJ. 17. Alinho os interesses da EJ com os da federação e da BJ no que se refere às diretrizes e planejamento do MEJ. 18. Visto-me de forma adequada nas diversas situações de representação da EJ. 19. Ao comunicar-me com colegas, alunos, professores e clientes, atuo de modo a transmitir os valores da EJ.
<p>Gestão de Projetos Refere-se a conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitem a qualidade dos projetos e avaliação de seus</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diferencio soluções exigidas pelo cliente das soluções identificadas pela equipe executora do projeto, por meio da análise da demanda e do contexto. 2. Ao identificar limitações ou problemas em projetos, busco soluções para saná-las. 3. Ao planejar e executar projetos, aplico conhecimentos, recursos e técnicas aprendidos na graduação e na EJ, de modo a atender às expectativas do cliente.

<p>impactos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 4. Adapto-me a novas circunstâncias e imprevistos, minimizando prejuízos no resultado final do projeto. 5. Priorizo projetos alinhados à estratégia e aos valores da EJ. 6. Avalio projetos quanto ao seu impacto social, priorizando a execução daqueles de maior benefício para os membros e a sociedade. 7. Ao negociar com o cliente, aplico técnicas de negociação, ponderando os interesses distintos das partes. 8. Adapto métodos científicos de pesquisa para aplicação nos projetos da EJ. 9. Cumpro com aspectos legais (contratos, impostos etc) necessários à realização de projetos e eventos de interesse da EJ. 10. Elaboro projetos compatíveis com o perfil do cliente. 11. Priorizo tarefas, reorganizando as etapas e formatos das atividades. 12. Disponho-me a repassar informações a clientes ou parceiros, comparecendo a reuniões, atendendo a telefonemas ou respondendo a e-mails prontamente. 13. Avalio procedimentos, processos e tarefas, segundo critérios de qualidade claros, objetivos e de fácil mensuração. 14. Elaboro planos de ação compostos por cronograma, etapas, resultados esperados, indicadores, recursos necessários e responsáveis.
<p style="text-align: center;">Comunicação Refere-se a conhecimentos, habilidades e atitudes que garantam comunicação oral e escrita efetiva, analítica e crítica.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adapto meu tom de voz, postura e vestimenta ao público-alvo. 2. Seleciono canal de comunicação (e-mail, telefone etc.) adequado para divulgar informações. 3. Ao comunicar decisões importantes, falo de forma clara e aberta com a equipe e demais membros da EJ. 4. Ao ouvir os colegas, demonstro atenção à sua fala, buscando não interrompê-los. 5. Em discussões, analiso criticamente os argumentos apresentados pelos demais membros, identificando suas implicações ou consequências. 6. Em situações de discordância, argumento de forma cordial e fundamentada, buscando o comum acordo. 7. Em situações de tomada de decisão na EJ, escuto respeitosamente críticas ou opiniões contrárias às minhas ideias. 8. Em caso de discordância com o cliente, expresso minha opinião com profissionalismo e

	<p>objetividade.</p> <p>9. Ao me comunicar com os <i>stakeholders</i> da EJ, apresento minhas ideias e argumentos de forma clara, demonstrando domínio do tema.</p> <p>10. Identifico abordagem e canal de comunicação adequados para contato com clientes, de acordo com seu perfil e tipo de serviço oferecido.</p> <p>11. Adapto linguagem escrita ao público-alvo, considerando a complexidade da informação para otimizar seu entendimento.</p> <p>12. Adapto linguagem oral ao público-alvo, considerando a complexidade da informação para otimizar seu entendimento.</p> <p>13. Ao repassar ideias, confirmo a compreensão da informação exposta.</p> <p>14. Expresso meu ponto de vista nas discussões da EJ, destacando aspectos relevantes que contribuam para a solução da questão.</p> <p>15. Ao me comunicar, sistematizo a informação, organizando seu conteúdo de modo a facilitar sua compreensão.</p> <p>16. Articulo diferentes pontos de vista, sintetizando-os em reuniões ou apresentações orais.</p> <p>17. Ao apresentar minha argumentação, falo de forma tranquila e pausada.</p> <p>18. Ao redigir um documento, escrevo de forma clara, objetiva e coesa, garantindo o cumprimento de sua finalidade.</p> <p>19. Realizo apresentações orais acerca de projetos em andamento na EJ, descrevendo objetivos, etapas, limitações e perfil dos clientes.</p> <p>20. Em reuniões, priorizo pauta de maior importância conforme seu impacto e urgência.</p>
--	---

Anexo 6 - Roteiro das Entrevistas Individuais

- 1) Qual a relação que você tem, ou teve com uma Empresa Júnior (EJ)?
- 2) O que é oportunizado ao participar de uma EJ?
- 3) Quais competências você acredita que a participação numa EJ pode desenvolver?
- 4) Quais são as maiores fraquezas que as EJs enfrentam em sua opinião?
- 5) Quais são as maiores oportunidades que as EJs podem aproveitar em sua opinião?
- 6) Quais são os maiores desafios e mudanças futuros que as EJs enfrentarão em sua opinião?
- 7) Como você vê o posicionamento da UnB frente a esse cenário? Há incentivo e fomento? Em que sentido?
- 8) O que é Empreendedorismo para você? O que todo empreendedor deveria saber para serem bem sucedidos? O que seriam as competências empreendedoras? Como treiná-las?
- 9) Você acredita que competências empreendedoras são desenvolvidas no contexto de EJ? Quais seriam elas? Você poderia dar situações exemplificativas?
- 10) Como a UnB incentiva o Empreendedorismo em seus alunos? Como Empreendedorismo é ensinado? Quais ações melhorariam seu ensino?
- 11) Você teria mais algum comentário, sugestão ou pergunta?
- 12) Você teria algum nome para nos sugerir que possa contribuir para esse trabalho?

Anexo 7 - Formulário CVC de validação por juízes (exemplificativo)



Universidade de Brasília - UnB
Instituto de Psicologia - IP
Departamento de Psicologia Social e do Trabalho - DPST

Instrumento de Avaliação dos Juízes

Prezado (a) Juiz (a),

Esta é uma pesquisa realizada pelo Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (IP- UnB) por meio do Grupo de Pesquisa IMPACTO e em parceria com o Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico (CDT) da UnB. O objetivo é realizar uma Avaliação de Necessidade de Treinamento (ANT) com os empresários juniores da UnB, e, posteriormente, do Brasil. Os resultados obtidos poderão fornecer subsídios para o desenvolvimento de eventos instrucionais. Em maio e junho/2010 foram realizados grupos focais com empresários juniores da UnB no intuito de levantar suas competências. Nesse momento, convidamos você juiz a avaliar cada item de forma a confirmar, teoricamente, a hipótese de que os itens representam **Competências de Empresários Juniores**. Essa validação será realizada conforme o questionário abaixo:

1. Todos os itens do questionário deverão ser avaliados com base em duas escalas:

(1) Clareza da linguagem: O senhor (a) deverá avaliar o quanto a linguagem de cada item é suficientemente clara e adequada para a população de empresários juniores indicando uma nota de **1 a 5** em que:

1	2	3	4	5
“Pouquíssima”	“Pouca”	“Média”	“Muita”	“Muitíssima”
Adequação e clareza	Adequação e clareza	Adequação e clareza	Adequação e clareza	Adequação e clareza

(2) **Pertinência prática.** O senhor (a) deverá avaliar o quanto cada item é pertinente (ou importante ou relevante) para que a população de empresários juniores realize suas tarefas indicando uma nota de **1 a 5** em que:

1	2	3	4	5
“Pouquíssima”	“Pouca”	“Média”	“Muita”	“Muitíssima”
Pertinência	Pertinência	Pertinência	Pertinência	Pertinência

2. Indique a qual categoria de conteúdo pertence cada item, assinalando com um “X” nas letras correspondentes:

GSE = Gestão da Sustentabilidade Empresarial; refere-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a garantia da continuidade da Empresa Júnior (EJ) e da qualidade dos produtos e serviços prestados.	GE = Gestão Empresarial; refere-se a conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam a gestão da EJ de modo geral.
CT = Compromisso com o Trabalho e a EJ; refere-se a habilidades e atitudes que possibilitam o cumprimento do que foi planejado e acordado entre os membros da EJ.	I = Inovação; refere-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam melhorias contínuas dos processos e projetos da EJ.
TE = Trabalho em Equipe; refere-se a habilidades e atitudes de relacionamento interpessoal que possibilitam a efetividade dos trabalhos em equipe.	GC = Gestão do Conhecimento; refere-se a conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas à manutenção e transmissão de informações e realizações da EJ.
CP = Crescimento Profissional; refere-se a habilidades e atitudes que buscam o auto-desenvolvimento profissional, o desenvolvimento da equipe e da EJ.	RI = Representação Institucional; refere-se a conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizados ao para a EJ em eventos ou diante de alunos, professores e clientes.
L = Liderança; refere-se a habilidades e atitudes para direcionar equipe e membros atingirem seus objetivos e para oferecer feedbacks quanto a suas realizações.	GP = Gestão de Projetos; refere-se a conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam a manutenção da qualidade dos projetos e a avaliação de seus impactos.
AM = Atuação da EJ no Mercado; refere-se a conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas à análise do contexto externo da EJ visando o aprimoramento e a ampliação de sua atuação no mercado.	C = Comunicação; refere-se a conhecimentos, habilidades e atitudes que garantem comunicação oral e escrita efetiva, analítica e crítica.

Na minha avaliação...	1) Clareza da linguagem	2) Pertinência prática	Categoria Correspondente
1. Adaptar métodos científicos de pesquisa para aplicação nos projetos da EJ.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	GSE CT TE CP L AM GE I GC RI GP C
2. Durante reuniões, estimular a participação de todos.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	GSE CT TE CP L AM GE I GC RI GP C
3. Buscar agregar valor aos produtos e serviços da EJ aumentando sua competitividade no mercado.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	GSE CT TE CP L AM GE I GC RI GP C
4. Analisar fraquezas, forças, ameaças e oportunidades da EJ e do MEJ, definindo diretrizes de atuação em comum.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	GSE CT TE CP L AM GE I GC RI GP C
5. Em caso de discordância com o cliente, expressar sua opinião com profissionalismo e objetividade.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	GSE CT TE CP L AM GE I GC RI GP C
6. Propor ações para expansão e desenvolvimento conjunto da EJ e do MEJ.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	GSE CT TE CP L AM GE I GC RI GP C
7. No contato com alunos do curso, ressaltar as oportunidades e benefícios de se participar de uma EJ para a formação profissional.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	GSE CT TE CP L AM GE I GC RI GP C
8. Com base nas necessidades e valores da EJ, descrever perfil desejado para seleção de novos membros.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	GSE CT TE CP L AM GE I GC RI GP C
9. Indicar localização de arquivos e outras fontes de informação de projetos, processos e dados da EJ aos demais membros.	1 2 3 4 5	1 2 3 4 5	GSE CT TE CP L AM GE I GC RI GP C

Observações, críticas e sugestões de melhoria para os itens:

Agradecemos sua colaboração!
Em caso de dúvidas contatar: Elziane Campos
Email: elzibdc@gmail.com

Anexo 8 - Itens excluídos pelo CVC para os critérios clareza da linguagem e pertinência prática

VERSÃO A

- Ao apresentar minha argumentação, falo de forma tranqüila e pausada.
- Relaciono visão, missão, valores e planejamento estratégico da minha EJ aos da BJ, federação ou núcleo.

VERSÃO B

- Ao realizar minhas atividades, repasso informações necessárias ao trabalho de outros membros garantindo a integração das ações.
- Proponho ajustes ao planejamento estratégico da EJ com base em suas revisões periódicas, sugerindo novas ações quando necessário.
- Nas disciplinas da graduação, busco bom desempenho por meio da realização de atividades e participação em sala.
- Identifico o impacto de minhas atividades no fluxo dos processos da EJ para melhor integrar minhas ações.
- Informo-me periodicamente sobre as necessidades do Departamento de Ensino e dos professores do curso que possam ser supridas pela EJ.
- Diante de impactos negativos de ações e decisões, apresento soluções que os amenizem.
- Na execução de atividades, aplico recursos (financeiros, materiais, tecnológicos e de pessoal) conforme prioridades da EJ.

VERSÃO C

- Priorizo tarefas dos projetos, reorganizando suas etapas e o formato das atividades da equipe.
 - Soluciono conflitos interpessoais de forma a reduzir seus impactos negativos na equipe.
 - Apresento soluções que potencializam aspectos positivos de ações e decisões.
 - Divulgo ao Departamento de ensino as atividades da EJ por meio de newsletters, emails ou outras ações de relacionamento.
 - Amplio as estratégias de atuação da EJ no mercado considerando o plano estratégico organizacional e as conjunturas econômicas e políticas externas.
-

Anexo 9 - Mapa de Competências – Versão 3

<p style="text-align: center;">Gestão da Sustentabilidade Empresarial</p> <p>Refere-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para a garantia da continuidade da Empresa Júnior (EJ).</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Transmito valores organizacionais aos novos membros, buscando a continuidade da EJ. 2. Ao estabelecer um prazo ou uma meta, avalio a viabilidade de seu alcance, considerando a natureza da atividade e os recursos necessários. 3. Capto projetos para a EJ, equilibrando a margem de lucro e o aprendizado dos membros. 4. Avalio o impacto do descumprimento de prazos e tarefas sobre o funcionamento da EJ. 5. Antes de desenvolver atividades ou tomar decisões, realizo uma avaliação dos custos e benefícios para a EJ, membros e clientes. 6. Otimizo a utilização dos recursos (financeiros, materiais, tecnológicos e de pessoal) disponíveis na execução de minhas atividades na EJ. 7. Realizo práticas de reconhecimento de bom desempenho, visando minimizar a alta rotatividade dos membros. 8. Em situações de negociação dos interesses da EJ, avalio os possíveis ganhos e perdas antes da tomada de decisão. 9. Ao planejar estratégias da EJ, priorizo as de maior impacto para a sociedade, considerando os objetivos da BJ ou da federação/núcleo. 10. Com base em avaliações, proponho alterações em processos e atividades da EJ. 11. Transmito valores organizacionais aos novos membros, buscando a continuidade da EJ. 12. Ao estabelecer um prazo ou uma meta, avalio a viabilidade de seu alcance, considerando a natureza da atividade e os recursos necessários. 13. Capto projetos para a EJ, equilibrando a margem de lucro e o aprendizado dos membros. 14. Avalio o impacto do descumprimento de prazos e tarefas sobre o funcionamento da EJ. 15. Antes de desenvolver atividades ou tomar decisões, realizo uma avaliação dos custos e benefícios para a EJ, membros e clientes. 16. Otimizo a utilização dos recursos (financeiros, materiais, tecnológicos e de pessoal) disponíveis na execução de minhas atividades na EJ. 17. Realizo práticas de reconhecimento de bom desempenho, visando minimizar a alta rotatividade dos membros. 18. Em situações de negociação dos interesses da EJ, avalio os possíveis ganhos e perdas antes da tomada de decisão. 19. Ao planejar estratégias da EJ, priorizo as de maior impacto para a sociedade, considerando os objetivos da BJ
---	---

	<p>ou da federação/núcleo.</p> <p>20. Com base em avaliações, proponho alterações em processos e atividades da EJ.</p>
<p>Compromisso com o Trabalho e a EJ</p> <p>Refere-se a habilidades e atitudes que possibilitam o cumprimento do que foi planejado e acordado entre os membros da EJ, seguindo parâmetros éticos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implemento novas diretrizes da EJ, facilitando sua disseminação. 2. Concilio a execução de atividades da EJ com compromissos da graduação e atividades extra-acadêmicas, respeitando prazos e metas. 3. Compareço às reuniões e compromissos da EJ. 4. Concluo minhas atividades conforme requisitos de qualidade e prazos estabelecidos pela equipe. 5. Ao assumir um cargo ou função na EJ, permaneço na gestão pelo tempo mínimo estabelecido. 6. Ajo de acordo com o código de ética da profissão ao executar projetos ou tarefas. 7. Ajusto minha participação em atividades da EJ de acordo com a quantidade de trabalho. 8. Adapto-me às mudanças decorrentes de novas diretrizes da EJ. 9. Demonstro disposição para solucionar problemas identificados na EJ, propondo alternativas adequadas. 10. Supero dificuldades e obstáculos. 11. Cumpro decisões de membros da EJ que ocupem cargos de maior hierarquia. 12. Ao tomar decisões, priorizo os interesses organizacionais sobre os pessoais, independentemente de vínculos de amizade com outros membros da EJ. 13. Cumpro a carga horária de trabalho pré-estabelecida pela EJ. 14. Estimo o tempo necessário para realizar atividades da EJ e de outros compromissos assumidos. 15. Utilizo o espaço da EJ de acordo com os interesses e objetivos organizacionais. 16. Aprimoro meu desempenho após identificar erros e falhas no meu comportamento. 17. Respeito acordos, normas e regras de conduta pré-estabelecidos e compartilhados pela EJ. 18. Participo ativamente de eventos promovidos pela EJ.
<p>Trabalho em Equipe</p> <p>Refere-se a habilidades e atitudes de relacionamento interpessoal que possibilitam a efetividade dos trabalhos em equipe.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ao desenvolver trabalhos em grupo, adapto-me a diferentes ritmos de trabalho, aprendizagem e produção dos colegas. 2. Diante da necessidade de superar problemas ou dificuldades, busco ajuda de outros membros da EJ. 3. Adapto meu desempenho aos <i>feedbacks</i> recebidos. 4. Relaciono-me com membros da EJ e outros <i>stakeholders</i> de forma cordial e educada. 5. Mostro-me disponível para receber <i>feedbacks</i> sobre minhas ações. 6. Trato bem, sem distinção, os membros da EJ. 7. Trabalho cooperativamente, evitando competição prejudicial aos membros e à EJ.

	<p>8. Ao avaliar o trabalho ou o comportamento de um membro da EJ, forneço <i>feedbacks</i> construtivos diretamente a ele.</p> <p>9. Ofereço espontaneamente ajuda a colegas na execução de tarefas.</p> <p>10. Ofereço auxílio técnico aos membros menos experientes sempre que necessário.</p> <p>11. Disponho-me a ensinar e a sanar dúvidas dos membros da EJ.</p> <p>12. Reconheço o bom desempenho dos membros da EJ, relacionando-o aos resultados alcançados.</p> <p>13. Mudo estratégias de trabalho de acordo com as características da equipe, visando ao alcance de seus objetivos.</p> <p>14. Utilizo meios adequados na transmissão de conhecimento dentro da EJ.</p> <p>15. Transmito conhecimentos e habilidades relevantes a outros membros da EJ.</p> <p>16. Escolho entre o trabalho em grupo e o individual em função da natureza da atividade a ser realizada.</p> <p>17. Ao relacionar-me com outros empresários juniores, demonstro receptividade aos conhecimentos de outras áreas de formação.</p> <p>18. Ao avaliar ações dos colegas, forneço <i>feedbacks</i> construtivos sobre seu desempenho, apontando pontos fracos e oportunidades de melhoria.</p>
<p>Crescimento Profissional</p> <p>Refere-se a habilidades e atitudes que buscam o autodesenvolvimento profissional, o desenvolvimento da equipe e da EJ.</p>	<p>1. Busco ativamente oportunidades de aprendizagem sobre conhecimentos técnicos e mercadológicos de interesse da EJ.</p> <p>2. Defino metas de desenvolvimento pessoal e profissional que desejo atingir na EJ, conciliando-as com os interesses organizacionais.</p> <p>3. Participo de eventos de capacitação e treinamento promovidos pelo mercado e por outras instituições de ensino, buscando ampliar meus conhecimentos e habilidades.</p> <p>4. Busco contato com outros empresários juniores e com estudantes ou profissionais de outras formações acadêmicas.</p> <p>5. Exponho meus trabalhos à avaliação de outros membros da EJ antes de sua entrega.</p> <p>6. Busco autodesenvolvimento por meio de leituras, pesquisas, livros e artigos científicos que aprimorem a realização de minhas atividades na EJ.</p> <p>7. Busco autodesenvolvimento por meio da participação em atividades extras (grupo de estudo, cursos etc.) que apoiem a realização de minhas atividades na EJ.</p> <p>8. Na execução de atividades da EJ, aplico conhecimentos e habilidades adquiridos em disciplinas e pesquisas da graduação.</p> <p>9. Busco orientação e supervisão de professores e pós-graduandos quanto aos trabalhos desenvolvidos na EJ.</p>

	<p>10. Pesquisa informações e tecnologias para projetos e processos da EJ, por meio de recursos didáticos (livros, sites etc.) ou profissionais referências na área.</p>
<p>Liderança Refere-se a habilidades e atitudes para direcionar equipe e membros a atingirem seus objetivos e para oferecer <i>feedbacks</i> quanto a suas realizações.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Durante reuniões, estimo a participação de todos. 2. Delego tarefas considerando habilidades, preferências e disponibilidade de cada membro. 3. Defino tarefas e responsabilidades de acordo com a natureza do trabalho e perfil dos membros da EJ. 4. Estabeleço objetivos e metas, ponderando a urgência e a importância das atividades. 5. Ao tomar decisões, avalio prós e contras de opiniões ou alternativas divergentes. 6. Mantenho o ambiente de trabalho da equipe favorável à execução de atividades. 7. Elogio publicamente ações individuais e coletivas que contribuam para a melhoria dos processos e o alcance dos objetivos organizacionais. 8. Diante de dificuldades e desafios, estimo a equipe a desenvolver alternativas para alcance das metas. 9. Monitoro atividades dos colegas da equipe ou da diretoria, fornecendo-lhes <i>feedbacks</i>. 10. Busco acordo do grupo quanto a metas, prazos e critérios de qualidade referentes a atividades. 11. Na elaboração e execução do planejamento estratégico, estimo a participação dos membros da EJ.
<p>Atuação da EJ no mercado Refere-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas à análise do contexto externo da EJ, visando ao aprimoramento e à ampliação de sua atuação no mercado.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Busco agregar valor aos produtos e serviços da EJ, aumentando sua competitividade no mercado. 2. Analiso fraquezas, forças, ameaças e oportunidades da EJ e do MEJ, definindo diretrizes de atuação em comum com outras EJs. 3. Busco parcerias e fontes de recursos (financeiros, materiais e tecnológicos) para a EJ, baseados nos objetivos organizacionais. 4. Aprimoro produtos e serviços oferecidos pela EJ, considerando as tendências do seu mercado de atuação. 5. Identifico ameaças à comercialização de produtos e serviços da EJ, considerando as características do mercado e os potenciais clientes. 6. Busco oportunidades para comercializar produtos e serviços da EJ, considerando as características do mercado e os potenciais clientes. 7. Ao identificar oportunidades de mercado, crio projetos e serviços alinhados às diretrizes estratégicas da EJ. 8. Identifico requisitos e informações necessárias à captação de parcerias e fontes de recursos financeiros para a EJ. 9. Identifico parceiros em potencial, visando à maior inserção da EJ no mercado e no MEJ. 10. Ressalto as vantagens competitivas dos serviços e produtos da EJ frente aos oferecidos no mercado. 11. Analiso mudanças no contexto externo e interno da EJ e suas implicações no negócio da organização.

	<p>12. Ao planejar as atividades da EJ, analiso aspectos políticos, econômicos, sociais e ambientais que influenciem a atuação da organização.</p>
<p>Gestão de Recursos Referem-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam a gestão da EJ de modo geral.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Com base nas necessidades e valores da EJ, descrevo perfil desejado para seleção de novos membros. 2. Descrevo os principais processos do planejamento estratégico, relacionando seus componentes (objetivos, indicadores, planos de ação etc.) e implicações para a EJ. 3. Descrevo os principais processos de gestão de cada área ou diretoria da EJ, identificando suas interações. 4. Diferencio os impostos pagos pela EJ daqueles de que é isenta. 5. Realizo previsão de recursos (financeiros, materiais, tecnológicos e de pessoal) com precisão para atingir os resultados esperados. 6. Domino programas do pacote <i>Office</i> e outros <i>softwares</i> de uso recorrente na realização de projetos e atividades de minha EJ. 7. Proponho ações de capacitação conforme as necessidades da EJ e interesse dos membros. 8. Presto contas, para a EJ, dos recursos financeiros utilizados na execução de minhas atividades. 9. Identifico oportunidades de desenvolvimento para os membros com base nas necessidades da EJ, conciliando-as com os interesses e aptidões de cada um. 10. Acompanho indicadores de resultados do plano estratégico da EJ, assegurando o alcance das metas que estão sob minha responsabilidade. 11. Registro entradas e saídas financeiras conforme procedimento estabelecido pela EJ.
<p>Busca pela Excelência Refere-se aos conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam melhorias contínuas dos processos e projetos da EJ.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adapto novas tecnologias conforme a realidade da EJ. 2. Ao analisar problemas referentes à EJ, estimo a produção de ideias originais. 3. Mostro receptividade a novas ideias, soluções e modos de realizar atividades. 4. Aplico novos conhecimentos, visando ao aprimoramento de minhas práticas e atividades no contexto da EJ. 5. Busco constantemente a melhoria dos processos e projetos da EJ, propondo procedimentos mais efetivos. 6. Sugiro novos serviços e produtos para a EJ. 7. Busco inovações na área de atuação da EJ, identificando novas técnicas, ferramentas e produtos a serem adotados. 8. Aponto novas formas de realizar uma tarefa ou projetos. 9. Utilizo novas tecnologias, buscando contínuo aprendizado e melhor execução do trabalho. 10. Avalio a viabilidade de utilização de novas tecnologias e ferramentas em projetos da EJ. 11. Avalio a viabilidade de aplicação de novas ideias, visando ao desenvolvimento da EJ.

	12. Frente aos problemas e desafios da EJ, proponho soluções originais.
Gestão da Informação Refere-se a conhecimentos, habilidades e atitudes relacionadas à manutenção e transmissão de informações e realizações da EJ.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Indico localização de arquivos e outras fontes de informação de projetos, processos e dados da EJ aos demais membros. 2. Utilizo documentos ou ferramentas de controle interno para gestão do conhecimento. 3. Registro, em formato e local estabelecido pela EJ, dados, informações ou mudanças em projetos e processos internos, mantendo a memória da EJ. 4. Utilizo informações, conhecimentos e tecnologia arquivados pela EJ na realização de minhas atividades. 5. Atualizo, periodicamente, informações de projetos e processos em documentos de registro específicos da EJ. 6. Organizo o espaço físico e arquivos, de acordo com modelo estabelecido pela EJ, facilitando acesso a documentos e materiais.
Representação Institucional Refere-se a conhecimentos, habilidades e atitudes mobilizados para representar a EJ em eventos ou diante de alunos, professores e clientes.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proponho ações para expansão e desenvolvimento conjunto da EJ e do MEJ. 2. No contato com alunos do curso, ressalto as oportunidades e benefícios de se participar de uma EJ para a formação profissional. 3. Trato bem, sem distinção, os clientes da EJ. 4. Antes de transmitir informações ao público externo, avalio seu impacto sobre a EJ e sua imagem. 5. Visto-me de forma adequada nas diversas situações de representação da EJ. 6. Ao comunicar-me com colegas, alunos, professores e clientes, atuo de modo a transmitir os valores da EJ. 7. Alinho os interesses da EJ aos do MEJ (BJ, federações ou núcleos de EJ) no que se refere às diretrizes e planejamento. 8. Represento minha EJ em eventos promovidos pelo MEJ. 9. Busco parcerias para o fortalecimento do MEJ de acordo com os valores e diretrizes da BJ. 10. Represento a EJ em eventos, reuniões e cursos, visando ampliar sua rede de relacionamento no mercado e no MEJ. 11. Proponho ações em conjunto com o Departamento e os professores, de modo a atender interesses da EJ. 12. Descrevo os serviços e produtos oferecidos pela EJ de forma clara, precisa e com segurança. 13. Apresento bom comportamento em disciplinas, de forma a zelar pela imagem da EJ. 14. Dissemino os interesses e valores da EJ para professores, alunos e clientes, quando pertinente. 15. Represento interesses da EJ em eventos da graduação (reuniões do CA, do colegiado etc.), utilizando argumentos a favor do posicionamento da EJ.
Gestão de Projetos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adapto métodos científicos de pesquisa para aplicação nos projetos da EJ.

<p>Refere-se a conhecimentos, habilidades e atitudes que possibilitam a manutenção da qualidade dos projetos e à avaliação de seus impactos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. Diferencio soluções exigidas pelo cliente das soluções identificadas pela equipe do projeto, por meio da análise da demanda e do contexto. 3. Ao negociar com o cliente, aplico técnicas de negociação, ponderando os interesses distintos das partes. 4. Ao identificar limitações ou problemas em projetos, busco soluções para saná-las. 5. Avalio projetos quanto ao seu impacto social, priorizando a execução daqueles de maior benefício para os membros e para a sociedade. 6. Avalio processos e atividades, segundo critérios objetivos de qualidade. 7. Elaboro planos de ação compostos por cronograma, etapas, resultados esperados, indicadores, recursos necessários e responsáveis. 8. Na realização de projetos, aplico conhecimentos, recursos e técnicas aprendidos na graduação e na EJ. 9. Elaboro projetos compatíveis com o perfil do cliente. 10. Priorizo projetos alinhados à estratégia e aos valores da EJ. 11. Cumpro os aspectos legais (contratos, impostos etc.) necessários à realização de projetos e eventos de interesse da EJ. 12. Transmito informações a clientes ou parceiros comparecendo a reuniões, atendendo a telefonemas ou respondendo a e-mails prontamente. 13. 11. Adapto-me a novas circunstâncias e imprevistos, minimizando prejuízos ao resultado final do projeto.
<p>Comunicação Efetiva Refere-se a conhecimentos, habilidades e atitudes que garantem comunicação oral e escrita efetiva, analítica e crítica.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Em discussões, analiso criticamente os argumentos apresentados pelos demais membros, identificando suas implicações ou consequências. 2. Ao ouvir os colegas, demonstro atenção à sua fala, buscando não interrompê-los. 3. Em reuniões, priorizo pauta de maior importância conforme seu impacto e urgência. 4. Ao me comunicar, sistematizo a informação, organizando seu conteúdo de modo a facilitar sua compreensão. 5. Adapto linguagem escrita ao público-alvo, considerando a complexidade da informação e otimizando seu entendimento. 6. Em caso de discordância com o cliente, expresso minha opinião com profissionalismo e objetividade. 7. Ao repassar ideias, verifico se a outra pessoa compreendeu a informação. 8. Ao comunicar decisões importantes, falo de forma clara e aberta com a equipe e demais membros da EJ. 9. Ao redigir um documento, escrevo de forma objetiva e coesa, garantindo o cumprimento de sua finalidade. 10. Identifico abordagem e canal de comunicação adequados para contato com clientes. 11. Em reuniões ou apresentações orais, articulo diferentes pontos de vista.

- | | |
|--|--|
| | <p>12. Realizo apresentações orais acerca de projetos em andamento na EJ, descrevendo objetivos, etapas, limitações e perfil dos clientes.</p> <p>13. Expresso meu ponto de vista nas discussões da EJ, destacando aspectos relevantes que contribuam para a solução da questão.</p> <p>14. Em situações de tomada de decisão, escuto respeitosamente críticas ou opiniões contrárias às minhas.</p> <p>15. Adapto meu tom de voz, postura e vestimenta ao público-alvo.</p> <p>16. Adapto minha fala ao público-alvo, considerando a complexidade da informação para otimizar a compreensão.</p> <p>17. Seleciono canal de comunicação (e-mail, telefone etc.) adequado para divulgar informações.</p> <p>18. Em situações de discordância, argumento de forma cordial e fundamentada, buscando o comum acordo.</p> <p>19. Ao me comunicar com os <i>stakeholders</i> da EJ, apresento minhas ideias e argumentos de forma clara, demonstrando domínio do tema.</p> |
|--|--|

Anexo 10 - Proposta de Categorização das competências com base no Modelo de ANT adotado

<p style="text-align: center;">Indivíduo</p> <p>Comportamentos que refletem compromisso, habilidades e ações de autodesenvolvimento individual, visando ao aprimoramento de seu desempenho e à adequação a novas demandas de trabalho.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Busco ativamente oportunidades de aprendizagem sobre conhecimentos técnicos e mercadológicos de interesse da EJ. 2. Defino metas de desenvolvimento pessoal e profissional que desejo atingir na EJ, conciliando-as com os interesses organizacionais. 3. Participo de eventos de capacitação e treinamento promovidos pelo mercado e outras instituições de ensino, buscando ampliar meus conhecimentos e habilidades. 4. Exponho meus trabalhos à avaliação de outros membros da EJ antes de sua entrega. 5. Busco contato com outros empresários juniores e com estudantes ou profissionais de outras formações acadêmicas. 6. Busco autodesenvolvimento por meio de leituras, pesquisas, livros e artigos científicos que aprimorem a realização de minhas atividades na EJ. 7. Busco autodesenvolvimento por meio da participação em atividades extras (grupo de estudo, cursos etc.) que apoiem a realização de minhas atividades na EJ. 8. Utilizo novas tecnologias, buscando contínuo aprendizado e melhor execução do trabalho. 9. Mostro receptividade a novas ideias, soluções e modos de realizar atividades. 10. Aprimoro meu desempenho após identificar erros e falhas no meu comportamento. 11. Adapto meu desempenho aos <i>feedbacks</i> recebidos. 12. Mostro-me disponível para receber <i>feedbacks</i> sobre minhas ações. 13. Busco orientação e supervisão de professores e pós-graduandos quanto aos trabalhos desenvolvidos na EJ. 14. Pesquiso informações e tecnologias para projetos e processos da EJ, por meio de recursos didáticos (livros, sites etc.) ou profissionais referências na área. 15. Ajusto minha participação em atividades da EJ de acordo com a quantidade de trabalho. 16. Supero dificuldades e obstáculos. 17. Aplico novos conhecimentos, visando ao aprimoramento de minhas práticas e atividades no contexto da EJ.
---	--

	<p>18.Concilio a execução de atividades da EJ com compromissos da graduação e atividades extra-acadêmicas, respeitando prazos e metas.</p> <p>19.Ao assumir um cargo ou função na EJ, permaneço na gestão pelo tempo mínimo estabelecido.</p> <p>20.Avalio o impacto do descumprimento de prazos e tarefas sobre o funcionamento da EJ.</p> <p>21.Em reuniões ou apresentações orais, articulo diferentes pontos de vista.</p> <p>22.Cumpro a carga horária de trabalho pré-estabelecida pela EJ.</p> <p>23.Na execução de atividades da EJ, aplico conhecimentos e habilidades adquiridos em disciplinas e pesquisas da graduação.</p> <p>24.Escolho entre o trabalho em grupo e o individual em função da natureza da atividade a ser realizada.</p> <p>25.Compareço às reuniões e compromissos da EJ.</p> <p>26.Visto-me de forma adequada nas diversas situações de representação da EJ.</p> <p>27.Ajo de acordo com o código de ética da profissão ao executar projetos ou tarefas.</p> <p>28.Adapto linguagem escrita ao público-alvo, considerando a complexidade da informação e otimizando seu entendimento.</p> <p>29.Estabeleço objetivos e metas, ponderando a urgência e a importância das atividades.</p> <p>30.Respeito acordos, normas e regras de conduta pré-estabelecidos e compartilhados pela EJ.</p> <p>31.Adapto meu tom de voz, postura e vestimenta ao público-alvo.</p> <p>32.Ao estabelecer um prazo ou uma meta, avalio a viabilidade de seu alcance, considerando a natureza da atividade e os recursos necessários.</p> <p>33.Ao repassar ideias, verifico se a outra pessoa compreendeu a informação.</p> <p>34.Ao tomar decisões, avalio prós e contras de opiniões ou alternativas divergentes.</p> <p>35.Estimo o tempo necessário para realizar atividades da EJ e de outros compromissos assumidos.</p> <p>36.Adapto minha fala ao público-alvo, considerando a complexidade da informação para otimizar a compreensão.</p> <p>37.Em situações de discordância, argumento de forma cordial e fundamentada, buscando o comum acordo.</p>
<p>Equipe Comportamentos</p>	<p>1. Monitoro atividades dos colegas da equipe ou da diretoria, fornecendo-lhes <i>feedbacks</i>.</p>

<p>direcionados à adequada execução das atividades realizadas em equipe, bem como à integração e boa relação de trabalho dos membros.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. Busco acordo do grupo quanto a metas, prazos e critérios de qualidade referentes a atividades. 3. Durante reuniões, estímulo a participação de todos. 4. Diante de dificuldades e desafios, estímulo a equipe a desenvolver alternativas para alcance das metas. 5. Elogio publicamente ações individuais e coletivas que contribuam para a melhoria dos processos e o alcance dos objetivos organizacionais. 6. Delego tarefas considerando habilidades, preferências e disponibilidade de cada membro. 7. Ao desenvolver trabalhos em grupo, adapto-me a diferentes ritmos de trabalho, aprendizagem e produção dos colegas. 8. Trato bem, sem distinção, os membros da EJ. 9. Trabalho cooperativamente, evitando competição prejudicial aos membros e à EJ. 10. Ao avaliar o trabalho ou o comportamento de um membro da EJ, forneço <i>feedbacks</i> construtivos diretamente a ele. 11. Ofereço espontaneamente ajuda a colegas na execução de tarefas. 12. Ofereço auxílio técnico aos membros menos experientes sempre que necessário. 13. Disponho-me a ensinar e a sanar dúvidas dos membros da EJ. 14. Reconheço o bom desempenho dos membros da EJ, relacionando-o aos resultados alcançados. 15. Mudo estratégias de trabalho de acordo com as características da equipe, visando ao alcance de seus objetivos. 16. Ao avaliar ações dos colegas, forneço <i>feedbacks</i> construtivos sobre seu desempenho, apontando pontos fracos e oportunidades de melhoria. 17. Ao comunicar decisões importantes, falo de forma clara e aberta com a equipe e demais membros da EJ. 18. Mantenho o ambiente de trabalho da equipe favorável à execução de atividades. 19. Transmito conhecimentos e habilidades relevantes a outros membros da EJ. 20. Realizo práticas de reconhecimento de bom desempenho, visando minimizar a alta rotatividade dos membros. 21. Concluo minhas atividades conforme requisitos de qualidade e prazos estabelecidos pela equipe. 22. Ao ouvir os colegas, demonstro atenção à sua fala, buscando não interrompê-los.
---	--

	<p>23. Cumpro decisões de membros da EJ que ocupem cargos de maior hierarquia.</p> <p>24. Em situações de tomada de decisão, escuto respeitosamente críticas ou opiniões contrárias às minhas.</p> <p>25. Diante da necessidade de superar problemas ou dificuldades, busco ajuda de outros membros da EJ.</p> <p>26. Em discussões, analiso criticamente os argumentos apresentados pelos demais membros, identificando suas implicações ou consequências.</p> <p>27. Defino tarefas e responsabilidades de acordo com a natureza do trabalho e perfil dos membros da EJ.</p> <p>28. Em reuniões, priorizo pauta de maior importância, conforme seu impacto e urgência.</p> <p>29. Ao me comunicar, sistematizo a informação, organizando seu conteúdo de modo a facilitar sua compreensão.</p>
<p>Organização/EJ Comportamentos direcionados ao desenvolvimento contínuo da EJ, à efetividade de suas diretrizes, planejamento e estratégias, e à resolução de problemas.</p>	<p>1. Ao analisar problemas referentes à EJ, estimo a produção de ideias originais.</p> <p>2. Avalio a viabilidade de aplicação de novas ideias, visando ao desenvolvimento da EJ.</p> <p>3. Frente aos problemas e desafios da EJ, proponho soluções originais.</p> <p>4. Sugiro novos serviços e produtos para a EJ.</p> <p>5. Busco inovações na área de atuação da EJ, identificando novas técnicas, ferramentas e produtos a serem adotados.</p> <p>6. Acompanho indicadores de resultados do plano estratégico da EJ, assegurando o alcance das metas que estão sob minha responsabilidade.</p> <p>7. Implemento novas diretrizes da EJ, facilitando sua disseminação.</p> <p>8. Capto projetos para a EJ, equilibrando a margem de lucro e o aprendizado dos membros.</p> <p>9. Antes de desenvolver atividades ou tomar decisões, realizo uma avaliação dos custos e benefícios para a EJ, membros e clientes.</p> <p>10. Em situações de negociação dos interesses da EJ, avalio os possíveis ganhos e perdas antes da tomada de decisão.</p> <p>11. Busco parcerias e fontes de recursos (financeiros, materiais e tecnológicos) para a EJ, baseadas nos objetivos organizacionais.</p> <p>12. Demonstro disposição para solucionar problemas identificados na EJ, propondo alternativas adequadas.</p> <p>13. Ao tomar decisões, priorizo os interesses organizacionais sobre os pessoais, independentemente de vínculos de amizade com outros membros da EJ.</p>

	<p>14. Priorizo projetos alinhados à estratégia e aos valores da EJ.</p> <p>15. Avalio projetos quanto ao seu impacto social, priorizando a execução daqueles de maior benefício para os membros e para a sociedade.</p> <p>16. Ao redigir um documento, escrevo de forma objetiva e coesa, garantindo o cumprimento de sua finalidade.</p> <p>17. Proponho ações de capacitação conforme as necessidades da EJ e interesse dos membros.</p> <p>18. Otimizo a utilização dos recursos (financeiros, materiais, tecnológicos e de pessoal) disponíveis na execução de minhas atividades na EJ.</p> <p>19. Identifico oportunidades de desenvolvimento para os membros com base nas necessidades da EJ, conciliando-as com os interesses e aptidões de cada um.</p> <p>20. Utilizo o espaço da EJ de acordo com os interesses e objetivos organizacionais.</p> <p>21. Expresso meu ponto de vista nas discussões da EJ, destacando aspectos relevantes que contribuam para a solução da questão.</p> <p>22. Transmito valores organizacionais aos novos membros, buscando a continuidade da EJ.</p> <p>23. Com base nas necessidades e valores da EJ, descrevo perfil desejado para seleção de novos membros.</p> <p>24. Adapto novas tecnologias conforme a realidade da EJ.</p> <p>25. Elaboro planos de ação compostos por cronograma, etapas, resultados esperados, indicadores, recursos necessários e responsáveis.</p> <p>26. Descrevo os principais processos do planejamento estratégico, relacionando seus componentes (objetivos, indicadores, planos de ação etc.) e implicações para a EJ.</p> <p>27. Adapto-me às mudanças decorrentes de novas diretrizes da EJ.</p> <p>28. Na elaboração e execução do planejamento estratégico, estimo a participação dos membros da EJ.</p>
<p>Contexto Comportamentos direcionados ao fortalecimento do posicionamento e da atuação da EJ, à preservação</p>	<p>1. No contato com alunos do curso, ressalto as oportunidades e benefícios de se participar de uma EJ para a formação profissional.</p> <p>2. Represento interesses da EJ em eventos da graduação (reuniões do CA, do colegiado etc.), utilizando argumentos a favor do posicionamento da EJ.</p> <p>3. Proponho ações em conjunto com o Departamento e os professores, de modo a atender interesses da EJ.</p>

<p>de sua imagem institucional e à ampliação de boas relações da EJ com o ambiente acadêmico (alunos, professores e Departamento de Ensino), com o mercado e clientes, e com o MEJ.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 4. Dissemino os interesses e valores da EJ para professores, alunos e clientes, quando pertinente. 5. Trato bem, sem distinção, os clientes da EJ. 6. Represento a EJ em eventos, reuniões e cursos, visando ampliar sua rede de relacionamento no mercado e no MEJ. 7. Busco oportunidades para comercializar produtos e serviços da EJ, considerando as características do mercado e os potenciais clientes. 8. Identifico ameaças à comercialização de produtos e serviços da EJ, considerando as características do mercado e os potenciais clientes. 9. Identifico parceiros em potencial, visando maior inserção da EJ no mercado e no MEJ. 10. Analiso fraquezas, forças, ameaças e oportunidades da EJ e do MEJ, definindo diretrizes de atuação em comum com outras EJs. 11. Analiso mudanças no contexto externo e interno da EJ e suas implicações no negócio da organização. 12. Ao planejar as atividades da EJ, analiso aspectos políticos, econômicos, sociais e ambientais que influenciem a atuação da organização. 13. Relaciono-me com membros da EJ e outros <i>stakeholders</i> de forma cordial e educada. 14. Ressalto as vantagens competitivas dos serviços e produtos da EJ frente aos oferecidos no mercado. 15. Aprimoro produtos e serviços oferecidos pela EJ, considerando as tendências do seu mercado de atuação. 16. Ao planejar estratégias da EJ, priorizo as de maior impacto para a sociedade, considerando os objetivos da BJ ou da federação/núcleo. 17. Proponho ações para expansão e desenvolvimento conjunto da EJ e do MEJ. 18. Busco parcerias para o fortalecimento do MEJ de acordo com os valores e diretrizes da BJ. 19. Represento minha EJ em eventos promovidos pelo MEJ. 20. Ao relacionar-me com outros empresários juniores, demonstro receptividade aos conhecimentos de outras áreas de formação. 21. Ao me comunicar com os <i>stakeholders</i> da EJ, apresento minhas ideias e argumentos de forma clara, demonstrando domínio do tema.
---	---

	<p>22. Alinho os interesses da EJ aos do MEJ (BJ, federações ou núcleos de EJ) no que se refere às diretrizes e planejamento.</p> <p>23. Busco agregar valor aos produtos e serviços da EJ, aumentando sua competitividade no mercado.</p> <p>24. Antes de transmitir informações ao público externo, avalio seu impacto sobre a EJ e sua imagem.</p> <p>25. Ao comunicar-me com colegas, alunos, professores e clientes, atuo de modo a transmitir os valores da EJ.</p> <p>26. Identifico abordagem e canal de comunicação adequados para contato com clientes.</p> <p>27. Descrevo os serviços e produtos oferecidos pela EJ de forma clara, precisa e com segurança.</p> <p>28. Identifico requisitos e informações necessárias à captação de parcerias e fontes de recursos financeiros para a EJ.</p> <p>29. Participo ativamente de eventos promovidos pela EJ.</p> <p>30. Em caso de discordância com o cliente, expresso minha opinião com profissionalismo e objetividade.</p> <p>31. Apresento bom comportamento em disciplinas, de forma a zelar pela imagem da EJ.</p> <p>32. Ao identificar oportunidades de mercado, crio projetos e serviços alinhados às diretrizes estratégicas da EJ.</p>
<p>Processos e Projetos Comportamentos direcionados à atuação nas rotinas de trabalho de processos administrativos e de gestão, e de projetos da EJ.</p>	<p>1. Transmito informações a clientes ou parceiros comparecendo a reuniões, atendendo a telefonemas ou respondendo a e-mails prontamente.</p> <p>2. Registro entradas e saídas financeiras conforme procedimento estabelecido pela EJ.</p> <p>3. Diferencio os impostos pagos pela EJ daqueles de que é isenta.</p> <p>4. Presto contas, para a EJ, dos recursos financeiros utilizados na execução de minhas atividades.</p> <p>5. Realizo previsão de recursos (financeiros, materiais, tecnológicos e de pessoal) com precisão para atingir os resultados esperados.</p> <p>6. Utilizo documentos ou ferramentas de controle interno para gestão do conhecimento.</p> <p>7. Utilizo informações, conhecimentos e tecnologia arquivados pela EJ na realização de minhas atividades.</p> <p>8. Atualizo, periodicamente, informações de projetos e processos em documentos de registro específicos da EJ.</p> <p>9. Organizo o espaço físico e arquivos, de acordo com modelo estabelecido pela EJ, facilitando acesso a documentos e materiais.</p> <p>10. Realizo apresentações orais acerca de projetos em andamento na EJ, descrevendo objetivos, etapas, limitações e</p>

perfil dos clientes.

11. Seleciono canal de comunicação (e-mail, telefone etc.) adequado para divulgar informações.

12. Avalio processos e atividades, segundo critérios objetivos de qualidade.

13. Adapto métodos científicos de pesquisa para aplicação nos projetos da EJ.

14. Na realização de projetos, aplico conhecimentos, recursos e técnicas aprendidos na graduação e na EJ.

15. Elaboro projetos compatíveis com o perfil do cliente.

16. Cumpro os aspectos legais (contratos, impostos etc.) necessários à realização de projetos e eventos de interesse da EJ.

17. Ao identificar limitações ou problemas em projetos, busco soluções para saná-las.

18. Busco constantemente a melhoria dos processos e projetos da EJ, propondo procedimentos mais efetivos.

19. Domino programas do pacote *Office* e outros *softwares* de uso recorrente na realização de projetos e atividades de minha EJ.

20. Aponto novas formas de realizar uma tarefa ou projetos.

21. Com base em avaliações, proponho alterações em processos e atividades da EJ.

22. Descrevo os principais processos de gestão de cada área ou diretoria da EJ, identificando suas interações.

23. Indico localização de arquivos e outras fontes de informação de projetos, processos e dados da EJ aos demais membros.

24. Diferencio soluções exigidas pelo cliente das soluções identificadas pela equipe do projeto, por meio da análise da demanda e do contexto.

25. Ao negociar com o cliente, aplico técnicas de negociação, ponderando os interesses distintos das partes.

26. Registro, em formato e local estabelecidos pela EJ, dados, informações ou mudanças em projetos e processos internos, mantendo a memória da EJ.

27. Avalio a viabilidade de utilização de novas tecnologias e ferramentas em projetos da EJ.

28. Utilizo meios adequados na transmissão de conhecimento dentro da EJ.

29. Adapto-me a novas circunstâncias e imprevistos, minimizando prejuízos ao resultado final do projeto.

Anexo 11 - Formulário para validação de Dimensão Teórica pelos juízes considerando a proposta de categorização das competências com base no Modelo de ANT adotado (exemplificativo)

Prezado(a) Juiz(a),

Esta é uma pesquisa realizada pelo Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília (IP- UnB) por meio do Grupo de Pesquisa IMPACTO e em parceria com o Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico (CDT) da UnB. O objetivo é realizar uma Avaliação de Necessidade de Treinamento (ANT) com os empresários juniores da UnB, e, posteriormente, do Brasil. Os resultados obtidos poderão fornecer subsídios para o desenvolvimento de eventos instrucionais. Em maio e junho/2010 foram realizadas entrevistas coletivas com empresários juniores da UnB no intuito de levantar suas competências. Nesse momento, convidamos você juiz a avaliar cada item de forma a confirmar, teoricamente, a hipótese de que os itens representam Competências de Empresários Juniores. Essa validação será realizada da seguinte forma: Você deverá indicar a qual categoria de conteúdo pertence cada item, assinalando com um “X” no quadro correspondente. As categorias estão disposta na página em anexo.

	Indivíduo	Equipe	Organização	Contexto	Processo e Projeto.
1. Adapto métodos científicos de pesquisa para aplicação nos projetos da EJ.					
2. Durante reuniões, estímulo a participação de todos.					
3. Busco agregar valor aos produtos e serviços da EJ aumentando sua competitividade no mercado.					
4. Analiso fraquezas, forças, ameaças e oportunidades da EJ e do MEJ, definindo diretrizes de atuação em comum com outras Ejs.					
5. Em caso de discordância com o cliente, expresso minha opinião com profissionalismo e objetividade.					
6. Proponho ações para expansão e desenvolvimento conjunto da EJ e do MEJ.					
7. No contato com alunos do curso, ressalto as oportunidades e benefícios de se participar de uma EJ para a formação profissional.					

Anexo 12 - Itens excluídos referentes a Estratégias de Aprendizagem e sua classificação teórica

Item referente à Estratégia de Aprendizagem	Classificação Teórica
Busco ativamente oportunidades de aprendizagem sobre conhecimentos técnicos e mercadológicos de interesse da EJ.	Estratégia de Aprendizagem Comportamental de Ajuda Interpessoal
Participo de eventos de capacitação e treinamento promovidos pelo mercado e outras instituições de ensino, buscando ampliar meus conhecimentos e habilidades.	Estratégia de Aprendizagem Comportamental de Ajuda Interpessoal
Exponho meus trabalhos à avaliação de outros membros da EJ antes de sua entrega.	Estratégia de Aprendizagem Auto-reguladora de Monitoramento da Compreensão
Busco auto-desenvolvimento por meio de leituras, pesquisas, livros e artigos científicos que aprimorem a realização de minhas atividades na EJ.	Estratégia de Aprendizagem Comportamental de Ajuda de material escrito
Busco contato com outros empresários juniores e com estudantes ou profissionais de outras formações acadêmicas.	Estratégia de Aprendizagem Comportamental de Ajuda Interpessoal
Busco auto-desenvolvimento por meio da participação em atividades extras (grupo de estudo, cursos etc) que apoiem a realização de minhas atividades na EJ.	Estratégia de Aprendizagem Comportamental de Ajuda Interpessoal
Utilizo novas tecnologias buscando contínuo aprendizado e melhor execução do trabalho.	Estratégia de Aprendizagem Comportamental de Aplicação Prática
Adapto meu desempenho aos feedbacks recebidos.	Estratégia de Aprendizagem Auto-reguladora de Monitoramento da Compreensão
Busco orientação e supervisão de professores e pós-graduandos quanto aos trabalhos desenvolvidos na EJ.	Estratégia de Aprendizagem Comportamental de Ajuda Interpessoal
Pesquisei informações e tecnologias para projetos e processos da EJ, por meio de recursos didáticos (livros, sites etc) ou profissionais referências na área.	Estratégia de Aprendizagem Comportamental de Ajuda Interpessoal e Ajuda de material escrito
Aplico novos conhecimentos, visando o aprimoramento de minhas práticas e atividades no contexto da EJ.	Estratégia de Aprendizagem Comportamental de Aplicação Prática
Na execução de atividades da EJ, aplico conhecimentos e habilidades adquiridos em disciplinas e pesquisas da graduação.	Estratégia de Aprendizagem Comportamental de Aplicação Prática
Diante da necessidade de superar problemas ou dificuldades, busco ajuda de outros membros da EJ.	Estratégia de Aprendizagem Comportamental de Ajuda Interpessoal
Busco inovações na área de atuação da EJ, identificando novas técnicas, ferramentas e produtos a serem adotados.	Estratégia de Aprendizagem Comportamental de Ajuda Interpessoal
Identifico o impacto de minhas atividades no fluxo dos processos da EJ para melhor integrar minhas ações.	Estratégia de Aprendizagem cognitiva de Elaboração
Utilizo informações, conhecimentos e tecnologia arquivados pela EJ na realização de minhas atividades.	Estratégia de Aprendizagem Comportamental de Aplicação Prática

Anexo 13 - Mapa de Competências – Versão 4 (Reduzida para realização de ANT)

<p>Indivíduo Comportamentos que refletem o seu engajamento e compromisso com a EJ, além de habilidades gerais que viabilizam uma comunicação efetiva e o aprimoramento de seu desempenho.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concilio a execução de atividades da EJ com compromissos da graduação e atividades extra-acadêmicas. 2. Cumpro acordos, normas e regras pré-estabelecidos e compartilhados pela EJ. 3. Ajo de acordo com normas éticas da profissão ao executar projetos e tarefas. 4. Participo ativamente de eventos promovidos pela EJ. 5. Relaciono-me com membros da EJ e outros <i>stakeholders</i> de forma cordial e educada. 6. Demonstro receptividade a novas ideias e conhecimentos de outras áreas. 7. Escolho realizar o trabalho em grupo ou individualmente conforme a natureza das atividades. 8. Defino metas de desenvolvimento pessoal e profissional que desejo atingir na EJ, conciliando-as com os interesses organizacionais. 9. Ao me comunicar, organizo as informações de modo a construir ideias claras e facilitar a compreensão do outro. 10. Em situações de discordância, argumento de forma cordial, considerando as diferentes opiniões. 11. Ao redigir uma mensagem ou documento da EJ, escrevo de forma objetiva e coesa, garantindo o cumprimento de sua finalidade. 12. Ao divulgar informações, seleciono canal de comunicação (e-mail, telefone, reuniões etc.) adequado ao tipo de informação e ao público-alvo. 13. Aprimoro meu desempenho após identificar erros e falhas na execução do meu trabalho. 14. Adapto minhas ações a partir dos <i>feedbacks</i> recebidos sobre o meu desempenho. 15. Exponho meus trabalhos à avaliação de outros membros da EJ antes de sua entrega. 16. Descrevo os principais processos de gestão de cada área ou diretoria da EJ, identificando suas interações. 17. Descrevo os serviços e produtos oferecidos pela EJ de forma clara, precisa e com segurança. 18. Realizo apresentações orais acerca de projetos em andamento na EJ, descrevendo objetivos, etapas, limitações e perfil dos clientes. 19. Elogio publicamente ações individuais e coletivas que contribuam para a melhoria dos processos e se
--	---

	<p>alinhem aos valores da EJ.</p> <p>20. Ao comunicar decisões importantes, falo de forma clara e aberta com os membros da EJ.</p> <p>21. Repasso informações necessárias ao trabalho de outros membros da equipe, garantindo a transparência das ações.</p>
<p>Equipe Comportamentos direcionados para o êxito do seu trabalho em equipe, bem como para uma boa relação de trabalho com membros da EJ.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Em discussões, avalio os diferentes argumentos apresentados pelos demais membros da equipe, identificando suas implicações. 2. Concluo minhas atividades conforme requisitos de qualidade e prazos estabelecidos pela equipe. 3. Trabalho cooperativamente, evitando competição que seja prejudicial à equipe. 4. Em situações de tomada de decisão, estimo a participação de todos na produção de ideias originais ou de alternativas para o alcance dos objetivos da equipe. 5. Busco acordo da equipe quanto a metas, prazos e critérios de qualidade referentes a atividades. 6. Adapto-me a diferentes ritmos de trabalho, de aprendizagem e de produção dos membros da equipe, visando ao alcance dos objetivos. 7. Proponho soluções para conflitos interpessoais de forma a reduzir possíveis impactos negativos no desempenho da equipe. 8. Defino tarefas e atividades para a equipe considerando a natureza do trabalho e o perfil dos membros (habilidades, preferências e disponibilidades). 9. Forneço <i>feedbacks</i> aos membros da equipe conforme os resultados alcançados, apontando pontos fracos e oportunidades de melhoria. 10. Auxilio outros membros da EJ, transmitindo conhecimentos e habilidades relevantes para a execução de suas atividades.
<p>Macroprocessos Comportamentos que possibilitam o desenvolvimento contínuo da EJ, a efetividade de</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Na execução de atividades, otimizoo a utilização de recursos (financeiros, materiais, tecnológicos e de pessoal) para atingir os resultados esperados pela EJ. 2. Ao tomar decisões, priorizo os interesses organizacionais sobre os pessoais, independentemente de vínculos de amizade com outros membros da EJ. 3. Adapto minha atuação a novas diretrizes da EJ, visando facilitar sua implementação e disseminação.

<p>suas diretrizes, planejamento e projetos, e a resolução de problemas.</p>	<ol style="list-style-type: none">4. Transmito valores organizacionais aos novos membros, com foco na continuidade da EJ.5. Avalio o impacto do descumprimento de prazos e tarefas sobre o funcionamento da EJ.6. Em reuniões, priorizo pauta de maior importância conforme seu impacto e urgência para a EJ.7. Estabeleço objetivos e metas para a EJ, ponderando urgência e importância das atividades, bem como a viabilidade de seu alcance.8. Avalio processos e atividades segundo critérios objetivos estabelecidos pela EJ.9. Relaciono os principais processos do planejamento estratégico, descrevendo seus componentes (objetivos, indicadores, planos de ação etc.).10. Elaboro planos de ação compostos por objetivos, cronograma e recursos necessários.11. Antes de tomar decisões, avalio custos e benefícios para a EJ, seus membros e clientes.12. Acompanho o alcance de metas que estão sob minha responsabilidade com base em indicadores de resultados do plano estratégico da EJ.13. Busco, constantemente, a melhoria dos processos e projetos da EJ, propondo procedimentos mais efetivos com base em avaliações.14. Busco inovações em técnicas, ferramentas e produtos da área de atuação da EJ, adaptando-os conforme a realidade da empresa.15. Avalio a viabilidade da utilização de novas ideias, tecnologias e ferramentas em atividades da EJ.16. Expresso meu ponto de vista em discussões da EJ, destacando aspectos relevantes que contribuam para a solução do problema.17. Ao identificar problemas na EJ, proponho alternativas adequadas para o alcance dos objetivos da empresa.18. Registro, em formato e local estabelecido pela EJ, dados, informações ou mudanças em projetos e processos internos, mantendo a memória da empresa.19. Indico localização de arquivos e outras fontes de informação sobre projetos, processos e dados da EJ aos demais membros.20. Aplico na EJ conhecimentos, técnicas e métodos de pesquisa aprendidos na graduação, adaptando-os às necessidades da empresa.21. Ao analisar a demanda do cliente, diferencio as soluções que ele propõe daquelas que melhor atendam suas
--	--

	<p>necessidades.</p> <p>22. Capto projetos para a EJ, equilibrando a margem de lucro e as possibilidades de aprendizagem dos membros.</p> <p>23. Priorizo a execução de projetos alinhados à estratégia da EJ e que gerem maior benefício para os membros e para a sociedade.</p> <p>24. Aprimoro produtos e serviços oferecidos pela EJ, considerando as tendências do seu mercado de atuação.</p>
<p>Contexto Comportamentos direcionados à consolidação do posicionamento e da atuação da EJ, à preservação de sua imagem institucional e à ampliação de boas relações da EJ com o ambiente acadêmico, com o mercado e clientes, e com o MEJ.</p>	<p>1. Ao relacionar-me com colegas, alunos, professores e clientes, transmito os valores e diferenciais da EJ.</p> <p>2. Ao definir diretrizes de ação para a EJ, alinho seus interesses aos do MEJ (BJ, federações ou núcleos de EJ), considerando ameaças e oportunidades do contexto.</p> <p>3. Proponho ações para expansão e desenvolvimento conjunto da EJ e do MEJ (BJ, federações ou núcleos de EJ), de acordo com diretrizes e estratégias de ambos.</p> <p>4. Analiso mudanças no contexto externo e interno da EJ, indicando suas implicações sobre o desempenho da empresa.</p> <p>5. Ao identificar necessidades do curso que possam ser supridas com o auxílio da EJ, proponho ações que beneficiem a empresa, professores e alunos.</p> <p>6. Ao participar de eventos ou reuniões, represento os interesses da EJ, visando ampliar sua rede de relacionamentos.</p> <p>7. Elaboro estratégias para ampliar a atuação da EJ no mercado, considerando a estratégia organizacional e o contexto externo.</p> <p>8. Busco parcerias e fontes de recursos (financeiros, materiais e tecnológicos) para a EJ, baseadas nos objetivos organizacionais.</p> <p>9. Antes de transmitir informações ao público externo, avalio seu impacto sobre a EJ e sua imagem.</p> <p>10. Identifico ameaças à comercialização de produtos e serviços da EJ, considerando as características do mercado.</p> <p>11. Ao interagir com clientes, utilizo técnicas de negociação, ponderando os diferentes interesses das partes com profissionalismo e objetividade.</p> <p>12. Ressalto as vantagens competitivas dos serviços e produtos da EJ frente aos oferecidos no mercado.</p>

Anexo 14 - Apresentação padrão da pesquisa e logo de divulgação

Caro(a) Empresário(a) Júnior,

Esta é uma **pesquisa** vinculada à Universidade de Brasília e à **Brasil Júnior** que tem como objetivo identificar **necessidades de aprendizagem** de empresários juniores brasileiros. Espera-se que os resultados desta pesquisa subsidiem a formulação de ações educacionais que possibilitem o **desenvolvimento de competências**.

Sua participação durará cerca de 25 minutos. Suas respostas serão mantidas em **sigilo** e serão analisadas de forma agrupada com os dados de todos os participantes.

Agradecemos sua participação!



MAPEAMENTO NACIONAL DE
Competências
DE EMPRESÁRIOS JUNIORES BRASILEIROS

http://ww3.unipark.de/uc/UniBrazil_Jairo_Eduardo_LS/c55d/

Pesquisadores Responsáveis: Prof^a. Dra. Gardênia da Silva Abbad e Elziane Bouzada
Dias Campos

(<http://lattes.cnpq.br/6225924782510184>; <http://lattes.cnpq.br/1245889521403518>)

Anexo 15 - Disposição dos itens no questionário de ANT e respectiva categoria do Mapa de Competências

ORDEM ITENS NO QUESTIONÁRIO	CATEGORIA TEÓRICA
1. Concilio a execução de atividades da EJ com compromissos da graduação e atividades extra-acadêmicas.	INDIVÍDUO
2. Aprimoro meu desempenho após identificar erros e falhas na execução do meu trabalho.	INDIVÍDUO
3. Em situações de tomada de decisão, estimo a participação de todos na produção de ideias originais ou de alternativas para o alcance dos objetivos da equipe.	EQUIPE
4. Em reuniões, priorizo pauta de maior importância conforme seu impacto e urgência para a EJ.	MACROPROCESSOS
5. Registro, em formato e local estabelecido pela EJ, dados, informações ou mudanças em projetos e processos internos, mantendo a memória da empresa.	MACROPROCESSOS
6. Ao participar de eventos ou reuniões, represento os interesses da EJ, visando ampliar sua rede de relacionamentos.	CONTEXTO
7. Demonstro receptividade a novas idéias e conhecimentos de outras áreas.	INDIVÍDUO
8. Realizo apresentações orais acerca de projetos em andamento na EJ, descrevendo objetivos, etapas, limitações e perfil dos clientes.	INDIVÍDUO
9. Forneço feedbacks aos membros da equipe conforme os resultados alcançados, apontando pontos fracos e oportunidades de melhoria.	EQUIPE
10. Antes de tomar decisões, avalio custos e benefícios para a EJ, seus membros e clientes.	MACROPROCESSOS
11. Priorizo a execução de projetos alinhados à estratégia da EJ e que gerem maior benefício para os membros e para a sociedade.	MACROPROCESSOS
12. Ao interagir com clientes, utilizo técnicas de negociação, ponderando os diferentes interesses das partes com profissionalismo e objetividade.	CONTEXTO
13. Ajo de acordo com normas éticas da profissão ao executar projetos e tarefas.	INDIVÍDUO
14. Exponho meus trabalhos à avaliação de outros membros da EJ antes de sua entrega.	INDIVÍDUO
15. Adapto-me a diferentes ritmos de trabalho, de aprendizagem e de produção dos membros da equipe, visando ao alcance dos objetivos.	EQUIPE
16. Avalio processos e atividades segundo critérios objetivos estabelecidos pela EJ.	MACROPROCESSOS
17. Aplico na EJ conhecimentos, técnicas e métodos de pesquisa aprendidos na graduação, adaptando-os às necessidades da empresa.	MACROPROCESSOS
18. Busco parcerias e fontes de recursos (financeiros, materiais e tecnológicos) para a EJ baseadas nos objetivos	CONTEXTO

ORDEM ITENS NO QUESTIONÁRIO	CATEGORIA TEÓRICA
organizacionais.	
19. Defino metas de desenvolvimento pessoal e profissional que desejo atingir na EJ, conciliando-as com os interesses organizacionais.	INDIVÍDUO
20. Ao comunicar decisões importantes, falo de forma clara e aberta com os membros da EJ.	INDIVÍDUO
21. Na execução de atividades, otimizoo a utilização de recursos (financeiros, materiais, tecnológicos e de pessoal) para atingir os resultados esperados pela EJ.	MACROPROCESSOS
22. Busco, constantemente, a melhoria dos processos e projetos da EJ, propondo procedimentos mais efetivos com base em avaliações.	MACROPROCESSOS
23. Ao relacionar-me com colegas, alunos, professores e clientes, transmito os valores e diferenciais da EJ.	CONTEXTO
24. Relaciono-me com membros da EJ e outros <i>stakeholders</i> de forma cordial e educada.	INDIVÍDUO
25. Descrevo os serviços e produtos oferecidos pela EJ de forma clara, precisa e com segurança.	INDIVÍDUO
26. Defino tarefas e atividades para a equipe considerando a natureza do trabalho e o perfil dos membros (habilidades, preferências e disponibilidades).	EQUIPE
27. Elaboro planos de ação compostos por objetivos, cronograma e recursos necessários.	MACROPROCESSOS
28. Capto projetos para a EJ, equilibrando a margem de lucro e as possibilidades de aprendizagem dos membros.	MACROPROCESSOS
29. Identifico ameaças à comercialização de produtos e serviços da EJ, considerando as características do mercado.	CONTEXTO
30. Em situações de discordância, argumento de forma cordial, considerando as diferentes opiniões.	INDIVÍDUO
31. Em discussões, avalio os diferentes argumentos apresentados pelos demais membros da equipe, identificando suas implicações.	EQUIPE
32. Adapto minha atuação a novas diretrizes da EJ, visando facilitar sua implementação e disseminação.	MACROPROCESSOS
33. Avalio a viabilidade da utilização de novas idéias, tecnologias e ferramentas em atividades da EJ.	MACROPROCESSOS
34. Proponho ações para expansão e desenvolvimento conjunto da EJ e do MEJ (BJ, federações ou núcleos de EJ), de acordo com diretrizes e estratégias de ambos.	CONTEXTO
35. Escolho realizar o trabalho em grupo ou individualmente conforme a natureza das atividades.	INDIVÍDUO
36. Elogio publicamente ações individuais e coletivas que contribuam para a melhoria dos processos e se alinhem aos valores da EJ.	INDIVÍDUO

ORDEM ITENS NO QUESTIONÁRIO	CATEGORIA TEÓRICA
37. Auxílio outros membros da EJ, transmitindo conhecimentos e habilidades relevantes para a execução de suas atividades.	EQUIPE
38. Acompanhamento o alcance de metas que estão sob minha responsabilidade com base em indicadores de resultados do plano estratégico da EJ.	MACROPROCESSOS
39. Aprimoro produtos e serviços oferecidos pela EJ, considerando as tendências do seu mercado de atuação.	MACROPROCESSOS
40. Ressalto as vantagens competitivas dos serviços e produtos da EJ frente aos oferecidos no mercado.	CONTEXTO
41. Ao divulgar informações, seleciono canal de comunicação (e-mail, telefone, reuniões, etc.) adequado ao tipo de informação e ao público-alvo.	INDIVÍDUO
42. Trabalho cooperativamente, evitando competição que seja prejudicial à equipe.	EQUIPE
43. Avalio o impacto do descumprimento de prazos e tarefas sobre o funcionamento da EJ.	MACROPROCESSOS
44. Ao identificar problemas na EJ, proponho alternativas adequadas para o alcance dos objetivos da empresa.	MACROPROCESSOS
45. Ao identificar necessidades do curso que possam ser supridas com o auxílio da EJ, proponho ações que beneficiem a empresa, professores e alunos.	CONTEXTO
46. Ao me comunicar, organizo as informações de modo a construir idéias claras e facilitar a compreensão do outro.	INDIVÍDUO
47. Repasso informações necessárias ao trabalho de outros membros da equipe, garantindo a transparência das ações.	INDIVÍDUO
48. Ao tomar decisões, priorizo os interesses organizacionais sobre os pessoais, independentemente de vínculos de amizade com outros membros da EJ.	MACROPROCESSOS
49. Busco inovações em técnicas, ferramentas e produtos da área de atuação da EJ, adaptando-os conforme a realidade da empresa.	MACROPROCESSOS
50. Ao definir diretrizes de ação para a EJ, alinho meus interesses aos do MEJ (BJ, federações ou núcleos de EJ), considerando ameaças e oportunidades do contexto.	CONTEXTO
51. Cumpro acordos, normas e regras pré-estabelecidos e compartilhados pela EJ.	INDIVÍDUO
52. Adapto minhas ações a partir dos feedbacks recebidos sobre o meu desempenho.	INDIVÍDUO
53. Busco acordo da equipe quanto a metas, prazos e critérios de qualidade referentes a atividades.	EQUIPE
54. Estabeleço objetivos e metas para a EJ, ponderando urgência e importância das atividades, bem como a viabilidade de seu alcance.	MACROPROCESSOS
55. Indico localização de arquivos e outras fontes de informação sobre projetos, processos e dados da EJ aos demais membros.	MACROPROCESSOS

ORDEM ITENS NO QUESTIONÁRIO	CATEGORIA TEÓRICA
56. Elaboro estratégias para ampliar a atuação da EJ no mercado, considerando a estratégia organizacional e o contexto externo.	CONTEXTO
57. Ao redigir uma mensagem ou documento da EJ, escrevo de forma objetiva e coesa, garantindo o cumprimento de sua finalidade.	INDIVÍDUO
58. Concluo minhas atividades conforme requisitos de qualidade e prazos estabelecidos pela equipe.	EQUIPE
59. Transmito valores organizacionais aos novos membros, com foco na continuidade da EJ.	MACROPROCESSOS
60. Expresso meu ponto de vista em discussões da EJ, destacando aspectos relevantes que contribuam para a solução do problema.	MACROPROCESSOS
61. Analiso mudanças no contexto externo e interno da EJ, indicando suas implicações sobre o desempenho da empresa.	CONTEXTO
62. Participo ativamente de eventos promovidos pela EJ.	INDIVÍDUO
63. Descrevo os principais processos de gestão de cada área ou diretoria da EJ, identificando suas interações.	INDIVÍDUO
64. Proponho soluções para conflitos interpessoais de forma a reduzir possíveis impactos negativos no desempenho da equipe.	EQUIPE
65. Relaciono os principais processos do planejamento estratégico, descrevendo seus componentes (objetivos, indicadores, planos de ação, etc.).	MACROPROCESSOS
66. Ao analisar a demanda do cliente, diferencio as soluções que ele propõe daquelas que melhor atendam suas necessidades.	MACROPROCESSOS
67. Antes de transmitir informações ao público externo, avalio seu impacto sobre a EJ e sua imagem.	CONTEXTO

Anexo 16 - Apresentação das páginas do Questionário de ANT

8%

Caro(a) Empresário(a) Júnior,


Você está sendo convidado a participar de uma **pesquisa** vinculada à Universidade de Brasília e à **Brasil Júnior** que tem como objetivo identificar **necessidades de aprendizagem** de empresários juniores brasileiros. Espera-se que seus resultados subsidiem a formulação de ações educacionais que possibilitem o **desenvolvimento de competências**.


Esse questionário está dividido em três partes e sua participação durará cerca de 25 minutos. Suas respostas serão mantidas em **sigilo** e serão analisadas de forma agrupada com os dados de todos os participantes.

Para iniciar, basta clicar em "continuar" abaixo. Desde já agradecemos sua participação!

Pesquisadores Responsáveis: Prof^o. Dra. Gardênia da Silva Abbad e Elziane Bouzada Dias Campos

Para facilitar a visualização das páginas do questionário na tela de seu computador, ajuste-a utilizando do recurso de pressionar simultaneamente os botões (CONTROL) e (+) caso queira aumentar a exposição do questionário na tela, ou (CONTROL) e (-) caso queira diminuir a exposição do questionário na tela.





[Continuar](#)

UNIPARK THE ACADEMIC ONLINE RESEARCH NETWORK

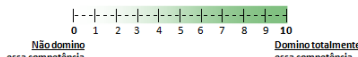
15%

PARTE I

A seguir são listadas competências dos empresários juniores. Após ler atentamente, seu papel será o de avalia-las de acordo com duas escalas:

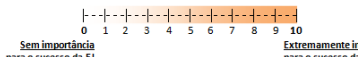
1 - Quanto **VOCÊ** considera que **domina essa competência hoje?** - De 0 (Não domino) a 10 (Domino totalmente)

2 - Quanto **VOCÊ** a considera **importante para o sucesso da SUA EJ?** - De 0 (Sem importância) a 10 (Extremamente importante)



Não domino
essa competência

Domino totalmente
essa competência



Sem importância
para o sucesso da EJ

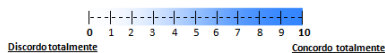
Extremamente importante
para o sucesso da EJ

	Domínio	Importância
1. Concilio a execução de atividades da EJ com compromissos da graduação e atividades extra-acadêmicas.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. Aprimoro meu desempenho após identificar erros e falhas na execução do meu trabalho.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. Em situações de tomada de decisão, estimo a participação de todos na produção de ideias originais ou de alternativas para o alcance dos objetivos da equipe.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4. Em reuniões, priorizo pauta de maior importância conforme seu impacto e urgência para a EJ.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5. Registro, em formato e local estabelecido pela EJ, dados, informações ou mudanças em projetos e processos internos, mantendo a memória da empresa.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6. Ao participar de eventos ou reuniões, represento os interesses da EJ visando ampliar sua rede de relacionamentos.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
7. Demonstro receptividade a novas idéias e conhecimentos de outras áreas.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8. Realizo apresentações orais acerca de projetos em andamento na EJ, descrevendo objetivos, etapas, limitações e perfil dos clientes.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
9. Forneço feedbacks aos membros da equipe conforme os resultados alcançados, apontando pontos fracos e oportunidades de melhoria.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
10. Antes de tomar decisões, avalio custos e benefícios para a EJ, seus membros e clientes.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
11. Priorizo a execução de projetos alinhados à estratégia da EJ e que gerem maior benefício para os membros e para a sociedade.	<input type="text"/>	<input type="text"/>
12. Ao interagir com clientes, utilizo técnicas de negociação, ponderando os diferentes interesses das partes com profissionalismo e objetividade.	<input type="text"/>	<input type="text"/>

PARTE II

62%

A seguir é apresentada uma lista de afirmativas, para cada uma indique **o quanto VOCÊ concorda** com sua descrição, sendo 0 - Discordo totalmente e 10 - Concordo totalmente.



Grau de Concordância

1. Minha Instituição de Ensino Superior apoia as ações de minha EJ
2. Meu Departamento de Ensino apoia as ações de minha EJ.
3. Os alunos do meu curso de graduação apoiam as ações de minha EJ.
4. Os professores de meu Departamento de Ensino apoiam as ações de minha EJ.
5. O MEJ apoia as ações de minha EJ.
6. A estrutura física de minha EJ garante seu adequado funcionamento.
7. Minha EJ possui equipamentos/ferramentas/materiais necessários a realização de suas atividades.
8. Minha EJ conta com professores em número suficiente para supervisionar e orientar seus projetos.
9. Minha EJ conta com membros em número suficiente para a realização de suas atividades.

[Voltar](#) [Continuar](#)

UNIPARK THE ACADEMIC ONLINE-RESEARCH NETWORK

PARTE III

69%

Essa é a última etapa do questionário. As questões procuram informações sobre seus **dados pessoais, profissionais** e sobre **dados da sua EJ ou do MEJ que VOCÊ conhece**. Não buscamos identificar você ou sua EJ, mas apenas investigar características importantes para os objetivos da pesquisa.

1. Sexo

- Feminino Masculino

2. Idade

em ANOS

3. Curso

Qual é o seu curso de graduação?

Quanto semestres completos você já cursou?
(em números)

4. Há quanto tempo você ATUA como Empresário Júnior?

Escreva o número de MESES

5. Qual cargo você ocupa na EJ atualmente?

- Ainda não sou membro efetivo.
- Sou membro efetivo, mas não ocupo cargo de direção (ex.: assessor, coordenador, líder, gerente).
- Sou membro efetivo e ocupo cargo de direção (ex.: diretor, presidente).
- Sou ex-membro de EJ, mas atuo no MEJ (Federação, Núcleo ou Brasil Júnior).

6. Você ocupa algum cargo/função no MEJ (Federação, Núcleo ou Brasil Júnior)?

- Não.
- Sim, mas não ocupo cargo de direção (ex.: assessor, coordenador, líder, gerente).
- Sim, ocupo cargo de direção (ex.: diretor, presidente).
- Sim, mas não ocupo cargo de direção (ex.: assessor, coordenador, líder, gerente).

[Voltar](#) [Continuar](#)

javascript:alert(2,1578,);tst(1578);

7. Você participou ou está participando de algum treinamento para se tornar membro efetivo da EJ?

Se SIM, escreva a duração aproximada em HORAS

- Sim
- Não

8. E para assumir o cargo de direção (diretor/presidente), você foi treinado?

Se SIM escreva a duração aproximada em HORAS.

- Sim
- Não

9. Selecione o estado a que pertence sua EJ

AC

10. A sua EJ é federada?

- Sim
- Não

11. Insira o número aproximado de

Membros efetivos da sua EJ

Tempo de atuação da sua EJ no mercado (em ANOS)

[Voltar](#) [Continuar](#)

UNIPARK THE ACADEMIC ONLINE-RESEARCH NETWORK

79%

Se desejar, registre aqui suas sugestões e comentários sobre a pesquisa 88%

teste elzi

[Voltar](#) [Confirmar](#)

UNIPARK THE ACADEMIC ONLINE RESEARCH NETWORK

Fim do questionário. 100%

Obrigado pela participação!

Para maiores informações, entrar em contato com Elziane Campos (coordenadora da pesquisa) pelo e-mail: elzibdc@gmail.com

UNIPARK THE ACADEMIC ONLINE RESEARCH NETWORK