

Área Temática:

Gestão de Pessoas

Título:

**AVALIAÇÃO DO PROGRAMA DE ESTÁGIO DE UMA INDÚSTRIA DO DF: UMA
ABORDAGEM MULTICRITÉRIO**

RESUMO

Os programas de estágio permitem aos estudantes o desenvolvimento de experiências de trabalho em sua área de formação e auxiliam a inserção destes no mercado de trabalho ao final de sua formação. Desta forma, programas de estágio bem estruturados, além de serem oportunidades para jovens talentos e empresas se conectarem, também são uma porta de entrada para os jovens adentrarem em grandes empresas. Por ser uma iniciativa que vem ganhando destaque, a pesquisa realizada teve o objetivo avaliar o Programa de Estágio de uma Indústria de Cimentos do Distrito Federal, sob a percepção dos gestores dos estagiários. A metodologia utilizada foi Multicritério de Apoio à Decisão (MCDA). Para tanto, foi desenvolvido um modelo de avaliação específico para esse Programa de Estágio. A construção do modelo contou com o apoio de uma equipe de decisores da empresa especializados no tema e foi estruturado em três eixos de avaliação: Treinamento e Desenvolvimento, Projetos dos Estagiários e Avaliação dos Estagiários. Como resultado, ao final do estudo, chegou-se à nota 7,2, em uma escala de 0 a 10, da avaliação global do Programa de Estágio analisado. Essa nota indica que, embora o Programa esteja bem estruturado, existem pontos de melhoria e de atenção que precisam ser considerados nos ciclos subsequentes.

Palavras-chave: Programa de estágio, Treinamento e desenvolvimento, MCDA.

ABSTRACT

The internship programs allow students to develop work experiences in their area of training and assist their insertion in the labor market at the end of their training. Thus, well-structured internship programs, in addition to being opportunities for young talents and companies to connect, are also a gateway for young people to enter large companies. As an initiative that has been gaining prominence, the research carried out had the objective of evaluating the Internship Program of a Cement Industry in the Federal District, under the perception of the interns' managers. The methodology used was Multicriteria Decision Aid (MCDA). To this end, a specific evaluation model was developed for this Internship Program. The construction of the model had the support of a team of decision makers from the company specialized in the theme and was structured in three evaluation axes: Training and Development, Projects of Trainees and Evaluation of Trainees. As a result, at the end of the study, a score of 7.2 was obtained, on a scale from 0 to 10, of the overall evaluation of the analyzed Internship Program. This note indicates that, although the Program is well structured, there are points of improvement and attention that need to be considered in subsequent cycles.

Keywords: Internship program, Training and development, MCDA.

1. INTRODUÇÃO

A sociedade brasileira passa por muitas transformações nos contextos social, político e econômico, e o mercado de trabalho se ajusta a todas essas mudanças. As empresas, por sua vez, têm buscado se manter competitivas e prestando serviços de qualidade, a partir de iniciativas inovadoras e exitosas.

Programas de estágio estão sendo estruturados nas mais diversas empresas do Brasil com o intuito de atrair e reter jovens talentos. Tais programas colocam à prova a motivação e as competências dos estudantes, bem como suas qualidades de integração ao corpo de trabalhadores da empresa (SOUZA, 2018).

Em contrapartida, estudantes, cada vez mais, buscam empresas que lhes ofereçam oportunidades reais de crescimento e desenvolvimento. Os estudantes preferem empresas com programas de estágio estruturados a empresas que oferecem estágios sem um planejamento bem definido. Desta forma, a fim de serem atrativas a jovens estudantes e construir verdadeiras relações de ganha-ganha, as empresas têm adotado como estratégia a elaboração de programas de estágio.

Visto que programas dessa natureza são as principais formas de ingresso de estudantes universitários no mercado de trabalho, as empresas procuram desenvolver programas de estágio personalizados à sua demanda com o objetivo de atrair estudantes que podem ser tornar profissionais promissores (OLIVEIRA, 2012).

Esses programas têm uma importante função tanto na vida do estudante, que tem, por vezes, sua primeira oportunidade de contato com o mercado de trabalho, quanto para as empresas que conseguem com que os estudantes se adequem ao tipo de profissional que elas buscam e necessitam.

O estudo realizado teve por propósito avaliar o programa de estágio de uma indústria de cimentos, localizada no Distrito Federal (DF), utilizando, para tal, da metodologia multicritério de apoio à decisão (MCDA).

O Programa de Estágio em estudo foi desenvolvido como forma de profissionalizar os estagiários da empresa para que ao final do contrato eles possam ser efetivados, indo de encontro às colocações Oliveira (2012), ao apontar que durante os programas de estágio os jovens adquirem experiência para postular atividades futuras ou mesmo ingressar como funcionário da empresa estagiada.

2. REVISÃO TEÓRICA

Esta seção destinou-se ao levantamento do estado da arte sobre programa de estágio e está estruturado em três tópicos: o primeiro apresenta uma abordagem sobre Programas de estágio; em seguida, destacam-se conceituações a respeito de Treinamento e desenvolvimento; e, por fim, aborda-se sobre Avaliação de desempenho. Tais tópicos estão diretamente relacionados com os critérios que compõem o modelo construído para avaliar o Programa de Estágio estudado.

2.1 Programas de estágio

O estágio é uma etapa da vida do estudante que contribui em sua formação profissional. O estágio é constituído por uma vivência prática que visa a capacitação e o desenvolvimento de competências profissionais (JESUS, 2013). Segundo Souza (2018), o estágio é um programa vinculado a instituições de ensino com finalidade de inserção profissional baseado em um plano de execução e aprendizado para o estudante.

Para Souza (2018), o conceito de estágio reforça a formação profissional do estudante, que busca colocar em prática conhecimentos adquiridos na universidade, com finalidade, também, de inserção no mercado de trabalho.

Os estágios configuram uma maneira de inserir estudantes na vida profissional e no mercado de trabalho sem deixar de lado suas atividades acadêmicas (BRASIL, 2008). Os estágios têm a prerrogativa de levar a teoria da universidade para a prática empresarial e, com esse processo, dão oportunidade aos estagiários de iniciarem contratos formais de trabalho.

Por ser um complemento à academia, o estágio é uma forma de colocar o estudante em contato com a profissão escolhida e desenvolver competências exigidas na área de atuação escolhida (JESUS, 2013).

Não obstante, Souza (2018) e Jesus (2013) ressaltam que um grande desafio para os programas de estágio é que as relações de trabalho não sobressaiam às de ensino e formação profissional. Sendo assim, por vezes o estágio acaba se enquadrando em uma substituição de mão-de-obra, acarretada pelo desvio de função, que deixa de lado a formação profissional do estudante.

Com base neste cenário, as empresas têm investido cada vez mais em programas de estágio que de fato desenvolvam os estagiários e os preparem para assumir responsabilidades desejadas (SOUZA, 2018). Assim, as empresas conseguem recrutar pessoas capacitadas para assumir posições internamente.

Souza (2018) estabelece que o recrutamento de novos colaboradores por meio de estágios é a forma de recrutamento com maior valor adicionado às empresas. A partir desta forma de recrutamento, a empresa consegue selecionar jovens adultos e treiná-los para atuarem de forma mais alinhada aos objetivos da empresa.

2.2 Treinamento e desenvolvimento

O Treinamento e desenvolvimento (T&D) é um subsistema relevante dentro da Gestão de Pessoas, sendo que a capacitação de pessoas consiste não só em uma necessidade das organizações, mas também dos indivíduos e da sociedade (DE CARVALHO e MOURÃO, 2014).

Este subsistema de gestão de pessoas possui impacto direto no sucesso das organizações, independente do ramo de atuação. Além disso, segundo Da Silva e Menezes (2012), o aprendizado advindo do treinamento e desenvolvimento gera impactos positivos nas condições de competitividade e de sobrevivência das organizações.

As empresas, por sua vez, buscam de toda forma assegurar a retenção de colaboradores talentosos e, para isto, têm investido na gestão de carreira de seu pessoal. Maia e Freitas (2015) defendem que, fornecendo aos colaboradores chances de se aperfeiçoarem mediante ações de treinamento e desenvolvimento, as empresas conseguirão reter os colaboradores na organização, prestando serviços de qualidade em consonância com os objetivos da empresa.

O processo de treinar e desenvolver deve sempre considerar o público-alvo e o local em que o treinamento será aplicado, permitindo, assim, que todos os participantes do treinamento tenham a oportunidade de se desenvolver. Ademais, os treinamentos devem estar sempre alinhados com os objetivos que a organização busca atingir (BAGATTOLI E MULLER, 2016).

Ainda conforme Bagattoli e Muller (2016), treinar e desenvolver possuem diferenças básicas, enquanto o treinamento é voltado para ações imediatas, o desenvolvimento se estabelece a longo prazo, quando colaboradores constroem novas habilidades e competências.

O treinamento consiste em ações planejadas e conduzidas pela organização em um período específico, com o objetivo de aumentar a efetividade de determinado grupo de trabalhadores e melhorar seu desempenho (MAIA e FREITAS, 2015).

O treinamento consiste, ainda, em uma forma muito eficaz de preparação para que o desempenho esperado pela empresa seja alcançado, e os conhecimentos possam ser assimilados pelos colaboradores (DI BARTOLOMEO; STAHL; ELIAS, 2015). Este processo é focado na aquisição, modificação ou ampliação e desenvolvimento de habilidades de acordo com a necessidade identificada em cada grupo a ser treinado (MAIA e FREITAS, 2015).

As ações de treinamento buscam direcionar pessoas para uma melhor prestação de serviço ou fabricação de um produto, e estão intimamente ligadas ao cumprimento de tarefas diárias (BAGATTOLI E MULLER, 2016).

Segundo Bagattoli e Muller (2016), a qualidade do treinamento e os resultados gerados estão diretamente relacionados. Por isso, a adequação do treinamento à realidade de cada grupo de colaboradores a ser treinado deve ser observada.

Di Bartolomeu, Stahl e Elias (2015) consideram que o treinamento colabora na promoção e aquisição de habilidades, atitudes e conhecimentos, os quais resultam em melhorias e adequações para situações específicas, geralmente voltadas para exigências dos papéis funcionais.

Os treinamentos podem ser divididos em três tipos, de acordo com Bagattoli e Muller (2016), sendo eles: treinamentos externos, treinamentos internos e treinamentos abertos e *in company*.

Treinamentos externos são realizados fora do recinto da empresa, treinamentos internos são aplicados dentro do recinto da empresa (BAGATTOLI e MULLER, 2016). Os treinamentos abertos se caracterizam por serem realizados com pessoas de diversas empresas, formando um só grupo; enquanto os *in company* se caracterizam por serem realizados somente com funcionários de uma mesma empresa (BAGATTOLI e MULLER, 2016).

Em contrapartida, Di Bartolomeu, Stahl e Elias (2015), identificam dois tipos de formato possíveis: o treinamento formal, é planejado com antecedência e realizado de forma estruturada; e o treinamento informal, que é adaptável às situações e aos indivíduos, normalmente não é estruturado e tem o objetivo de manter os colaboradores atualizados.

Quanto à forma de execução, os treinamentos podem ser divididos em treinamentos no trabalho, aqueles que ocorrem no decorrer de atividades desenvolvidas diariamente; cursos e palestras de aperfeiçoamento, caracterizado por ser um treinamento formal externo, normalmente aberto ao público; e treinamentos à distância, realizados por videoconferências e cursos online (BAGATTOLI E MULLER, 2016).

Camolesi e Graziano (2015) apresentam dez técnicas de treinamento: aula expositiva, estudo de caso, dramatização, workshop, brainstorming, simulação, painel, simpósio, palestra e conferências. Ainda segundo Camolesi e Graziano (2015), cada uma destas técnicas possui recursos diferentes que geram assimilações distintas para os treinandos.

A aula expositiva se caracteriza pela presença de um instrutor repassando oralmente os conhecimentos; o estudo de caso surge como uma análise cuidadosa seguida de alternativas de solução; a dramatização ocorre quando o treinando assume um papel com o objetivo de trabalhar ângulos emocionais e racionais (CAMOLESI e GRAZIANO, 2015).

O workshop tem como objetivo explorar soluções grupais de problemas do dia a dia, estimulando criatividade e participação; já o brainstorming é utilizado para provocar especialmente a rapidez de raciocínio ao expressarem seu ponto de vista em relação a algum assunto (CAMOLESI e GRAZIANO, 2015).

A simulação é muito utilizada para treinamentos técnicos onde é possível estimular as habilidades motoras e visuais, bem como reações imediatas dos treinandos. O painel é uma técnica de apresentação de determinado assunto seguida de discussão por especialistas; o simpósio segue o mesmo modelo do painel, porém com mais formalidade (CAMOLESI e GRAZIANO, 2015).

A palestra é uma técnica em que o ministrante apresenta seus conhecimentos e suas opiniões aos treinandos; e, por fim, a conferência segue o mesmo formato da palestra, porém, com apresentação mais formal (CAMOLESI e GRAZIANO, 2015).

O desenvolvimento é um processo diferente do treinamento pois abarca questões mais profundas e ocorre de forma mais lenta. Além disso é um processo que visa ao crescimento da pessoa em nível de conhecimentos, habilidades e atitudes; diferente do que acontece com o treinamento, que é um processo mais imediato e voltado para a execução de tarefas (BAGATTOLI E MULLER, 2016).

O desenvolvimento é, também, um processo que busca, ao longo prazo, aperfeiçoar capacidades e motivações dos colaboradores tornando-os cada vez mais valiosos para a organização (DI BARTOLOMEO; STAHL; ELIAS, 2015).

Para Bagatolli e Muller (2016), o desenvolvimento do colaborador só é possível quando os resultados propostos são realmente atingidos, nesse processo, além de ser necessário um esforço da empresa, o desejo do colaborador também deve estar presente, buscando melhoria e aprendizado.

Ainda de acordo com Bagatolli e Muller (2016), o desenvolvimento consiste em um conjunto de experiências voltadas tanto ao crescimento humano quanto à melhoria de desempenho, realizadas por um período contínuo e planejado, que gerará os resultados esperados.

O desenvolvimento de pessoas, assim como os treinamentos, promove a aprendizagem. Entretanto, com uma abordagem mais voltada para o crescimento individual em aspectos não necessariamente relacionados com uma função específica.

2.3 Avaliação de desempenho

A avaliação é um sistema que está presente na vida em sociedade. Esta pode ser identificada em tomadas de decisões, em gestos de reconhecimento de indivíduos por membros de grupos sociais aos quais pertencem, no cumprimento de objetivos, ou em feitos reconhecidos e relevantes (NETO e GOMES, 2002).

Consequentemente, as organizações adotaram a avaliação como forma de mensurar seu desempenho e de seus colaboradores.

Neto e Gomes (2002) definem avaliação como: “instrumento de análise comparativa entre os comportamentos das pessoas, entre uma situação planejada e a ocorrida, entre padrões aceitos e aqueles não aceitos pela sociedade”.

Guimarães *et al.* (1998) defendem que a avaliação do desempenho de pessoas deve ser entendida como um processo iniciado no planejamento e finalizado com a comparação entre o esperado e o executado. Ainda segundo esses autores, a avaliação é entendida como instrumento de desenvolvimento de pessoas.

Ademais, a avaliação de desempenho também aparece como um mecanismo de controle do colaborador, a fim de se obter maior rendimento e eficiência da mão-de-obra (GUIMARÃES *et al.*, 1998).

Gonzaga *et al.* (2017) definem avaliação de desempenho como um processo sistemático de comparação de dados com padrões previamente definidos que visam a auxiliar um processo decisório e avaliar a eficácia e eficiência de algo.

De acordo com Neto e Gomes (2002), o principal objetivo da avaliação de desempenho é diagnosticar e analisar o desempenho dos colaboradores, buscando promover o crescimento pessoal e profissional aliado a um melhor desempenho organizacional.

Em contrapartida, para Nascimento *et al.* (2011), o principal objetivo da avaliação de desempenho é proporcionar um gerenciamento eficaz da organização. Além disso, Gonzaga *et al.* (2017) defendem que este instrumento também promove alinhamento entre estratégias, metas, ações e políticas organizacionais.

As avaliações podem ocorrer de duas maneiras: formal, é escrita e possui a finalidade de comparar o executado com o planejado; ou informal, não escrita. Guimarães *et al.*, (1998) entendem que normalmente a formalidade na avaliação está diretamente relacionada ao tamanho da organização.

Para programas de estágio que visam a aproveitar estagiários em cargos da empresa, a avaliação de desempenho se torna item indispensável à tomada de decisão. Por meio dela, é possível definir quais estagiários estão ou não aptos à efetivação.

3. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para avaliar o programa de estágio em análise foi a multicritério de apoio à decisão (MCDA). Para tal construiu-se um modelo de avaliação específico o qual será detalhado a seguir:

3.1 Estruturação do modelo de avaliação

A metodologia MCDA é voltada para a análise de questões complexas com vistas a apoiar processos decisórios, oferecendo argumentos que validam as decisões tomadas (ANDERSSON, 2015), no caso de avaliações *ex-ante*. No entanto, de acordo com o Ensslin *et al.* (2001), ela também se adequa a avaliações *ex-post*, que é o caso do presente estudo.

Para Reck e Schultz (2016), a metodologia MCDA, em seu sentido construtivista, participa na estruturação de modelos de decisão, buscando a solução mais adequada a partir da construção conjunta de conhecimento.

Ainda segundo Reck e Schultz (2016), esta metodologia foi desenvolvida para apoiar o processo decisório, depois percebeu-se que ela também poderia ser utilizada para avaliar determinado objeto de observação.

O modelo multicritério de avaliação desenvolvido para avaliar o Programa de Estágio de uma indústria de cimentos do DF seguiu as premissas definidas por Enslinn *et al.* (2001). A construção desse modelo contou com a participação de uma equipe de especialistas no assunto da própria empresa e foi desenvolvido em sete etapas, as quais estão detalhadas na sequência.

3.1.1 Definição do rótulo do problema

O rótulo, conforme Ensslin *et al.* (2001), tem por objetivo manter e delimitar o contexto avaliativo e o foco nos aspectos mais relevantes do estudo. Com base no objetivo definido para a pesquisa realizada, foi definido o seguinte rótulo para a pesquisa: **Avaliação do programa de estágio de uma indústria do DF.**

3.1.2 Identificação dos atores envolvidos no processo de avaliação

Os atores são as pessoas que possuem alguma participação no processo de avaliação, sendo divididos em agidos e intervenientes. Estes últimos, subdivididos em decisores e facilitadores (SILVEIRA JR., 2018).

Para fins de construção do modelo de avaliação, foram definidos os seguintes atores:

Agidos: Gestores dos estagiários participantes do Programa de Estágio, que responderam os questionários de avaliação;

Decisores: especialistas em da área de recursos humanos da empresa e responsáveis pelo programa de estágio, que foram convidados para ajudar a construir o modelo de avaliação; e

Facilitadores: os autores deste trabalho.

3.1.3 Identificação dos elementos de avaliação

Silveira Jr. (2018) lista três passos a serem seguidos para a identificação dos elementos de avaliação: Identificação dos Elementos Primários de Avaliação (EPA), construção de Mapas Cognitivos e identificação dos Pontos de Vista (PVs).

Após a definição do rótulo da pesquisa, foi possível identificar os eixos de avaliação e cada eixo constituiu-se em um Ponto de Vista Fundamental (PVF), a saber: Projetos dos estagiários, Treinamento e desenvolvimento e Avaliação dos estagiários.

Ensslin *et.al.* (2001) define que as características essenciais de um PVF são: essencial, controlável, completo, mensurável, não redundante, conciso, compreensível, isolável e operacional. Desta forma, os pilares básicos de avaliação definidos para o modelo desenvolvido possuem as características necessárias para sua classificação como PVFs.

Tais PVFs, devido às suas complexidades, foram decompostos em subcritérios, denominados de Pontos de Vista Elementares (PVEs).

Apresenta-se, a seguir, a estrutura básica do modelo de avaliação do Programa de Estágio analisado, composto pelos PVFs e respectivos PVEs:

a) PVF 1 – Projetos dos Estagiários

PVE 1.1 – Índice de Inovação dos Projetos

PVE 1.2 – Relevância dos Projetos para a empresa

c) PVF 2 – Treinamento e desenvolvimento

PVE 2.1 – Workshops

PVE 2.2 – Palestras

PVE 2.3 – Mentorias

PVE 2.4 – Plano de desenvolvimento individual

c) PVF 3 – Avaliação dos estagiários

PVE 3.1 – Avaliação pelos Gestores

PVE 3.2 – Avaliação pelo Comitê

3.1.4 Definição dos descritores

Os descritores correspondem a um conjunto de níveis de impacto (NI) destinados a avaliar qualitativamente as performances dos critérios ou subcritérios.

Neste estudo, foram utilizados descritores do tipo construído, qualitativo e discreto. Cada descritor foi composto por cinco níveis de impacto: N5 – Excelente, N4 – Muito bom, N3 – Bom, N2 – Regular e N1 – Péssimo.

Tais níveis de impacto corresponderam às alternativas de respostas do Questionário aplicado na pesquisa de campo, o qual continha oito perguntas, uma para cada PVE.

3.1.5 Construção das funções de valor

As funções de valor são ferramentas capazes de quantificar as ações potenciais, a partir da mensuração dos níveis de impacto.

Para a construção das funções de valor, foi utilizada a técnica do julgamento semântico, com o apoio do *Measuring Attractiveness by a Categorical Based Evaluation Technique (Macbeth)*.

O julgamento semântico consiste em uma comparação par-a-par dos níveis de impacto de cada critério de avaliação, fins determinar as diferenças de atratividade entre eles. A partir de tais julgamentos, o *Macbeth*, por meio de programação linear, calcula as funções de valor para medição dos critérios e subcritérios, conforme o caso.

A título de exemplo, apresenta-se na Figura 1 a tela do *Macbeth* com a matriz de julgamento semântico do PVE 1.1 – Workshops.

Figura 1 – Matriz semântica do PVE Workshops

The screenshot shows the Macbeth software interface for 'Workshops'. It features a comparison matrix with five levels (N5 to N1) and a 'Current scale' column. The matrix cells contain qualitative judgments: 'no', 'mod-strg', 'strong', 'v. strong', and 'extreme'. The 'Current scale' values are 100, 67, 42, 17, and 0 respectively. To the right of the matrix is a vertical legend with color-coded boxes for 'extreme', 'v. strong', 'strong', 'moderate', 'weak', 'very weak', and 'no'. Below the matrix, the text 'Consistent judgements' is displayed in green. At the bottom, there is a toolbar with various icons including 'OK?', 'DIFF', and a color palette.

	N5	N4	N3	N2	N1	Current scale	
N5	no	mod-strg	strong	v. strong	extreme	100	extreme
N4		no	weak	strong	v. strong	67	v. strong
N3			no	weak	moderate	42	strong
N2				no	weak	17	moderate
N1					no	0	weak
							very weak
							no

Fonte: Macbeth

Para cada um dos oito PVEs do modelo de avaliação foi elaborada uma matriz de julgamento semântica semelhante à da Figura 1, cujo julgamento foi realizado pelos decisores, a partir da comparação par-a-par dos níveis de impacto.

As funções de valor resultantes foram impactadas nas respostas qualitativas dos respondentes da pesquisa, transformando-as em quantitativas.

3.1.6 Determinação das taxas de substituição

As taxas de substituição, que podem ser comparadas a *trade-offs*, expressam o peso de cada critério ou subcritério para o cálculo das avaliações global e parciais.

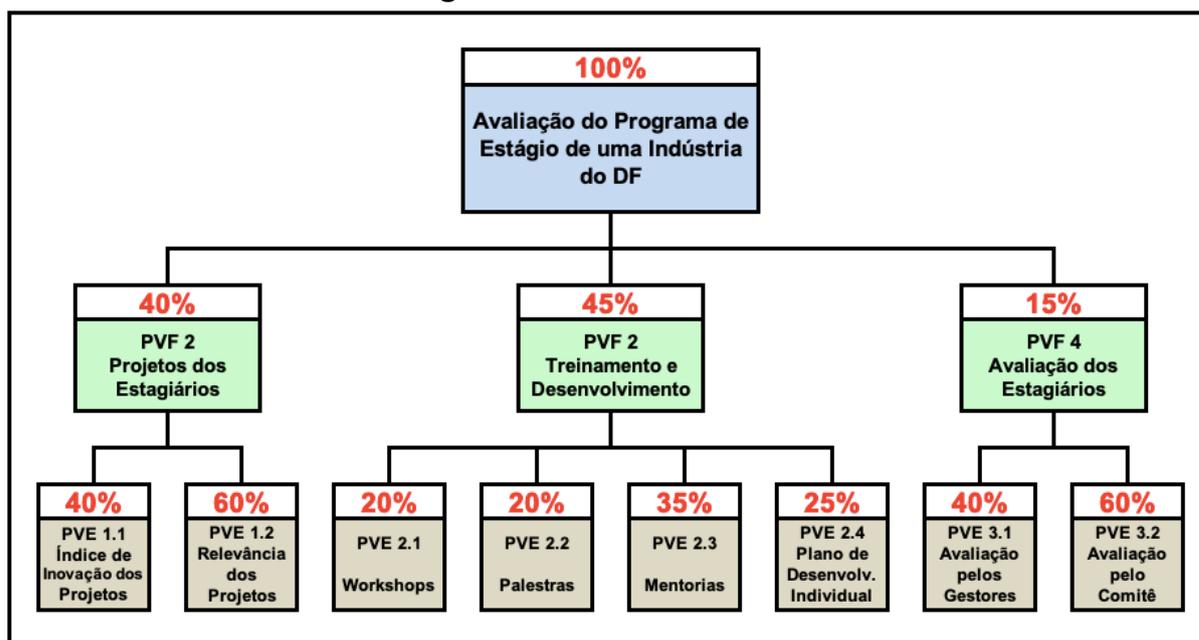
Segundo Ensslin *at al.* (2001), essas taxas existem para possibilitar a agregação de diversas dimensões da avaliação, de modo a se julgar os desempenhos locais em uma performance global.

Neste estudo, foi utilizado o método dos pesos balanceados (*swing weights*) para a determinação das taxas de substituição, a partir da ordenação dos PVFs e PVEs por ordem de importância, de acordo com o juízo de valor dos decisores.

3.1.7 Construção da árvore de valor

Por fim, foi estruturada uma estrutura arborescente do modelo de avaliação, contendo o objeto de estudo (rótulo), os PVFs e PVEs, e as respectivas taxas de substituição (pesos), conforme demonstrada na Figura 2.

Figura 2 – Árvore de valor



Fonte: Autores

3.2 Procedimentos para o cálculo das avaliações

A fim de transformar as avaliações qualitativas, coletadas na pesquisa de campo, em uma avaliação quantitativa que expresse, de forma objetiva, a avaliação dos gestores da fábrica sobre o programa de estágio, foi utilizada a fórmula de agregação aditiva indicada a seguir, adaptada de Ensslin *et al.*, (2001), após a tabulação dos dados com o apoio do software Hiview3:

$$AG = \sum [A(PVF)i] \cdot \frac{1}{n} \quad (1)$$

Onde:

- AG = avaliação global;
- A(PVF)i = avaliação do respondente i; e
- n = número de respondentes da pesquisa.

Esta fórmula demonstrou-se ser suficiente para, a partir dos dados levantados na pesquisa e devidamente tabulados e tratados pelo software Hiview3, possibilitar a avaliação global do modelo.

3.3 Análise de Sensibilidade

A análise de sensibilidade tem por objetivo verificar a robustez do modelo de avaliação e, por conseguinte, a consistência da avaliação do Programa de Estágio em análise.

A análise de sensibilidade é realizada após a tabulação dos dados e o cálculo das avaliações, alterando-se os parâmetros das taxas de substituição de cada PVF em mais e em menos 10%, ajustando-se, em cada caso, a taxa de substituição dos demais, de modo que o somatório destas permaneça sempre em 100%.

Se após cada variação para mais ou para menos das taxas de substituição não for verificada mudança substancial na avaliação global, conclui-se pela robustez do modelo de avaliação.

4. RESULTADO E DISCUSSÃO

Participaram da pesquisa de campo, na qualidade de agidos, os sete gestores dos estagiários que participam do Programa de Estágio, os quais foram essenciais para a realização da pesquisa pois vivenciaram o desenvolvimento dos estagiários durante o programa e os avaliaram conforme os planos de desenvolvimento traçados para cada um.

Os dados da pesquisa de campo foram tratados pelo software Hiview3, com base no modelo de avaliação construído para esta finalidade. Os resultados serão apresentados e discutidos por Ponto de Vista Fundamental, na sequência discutir-se-á sobre a avaliação global e, por fim, a análise de sensibilidade.

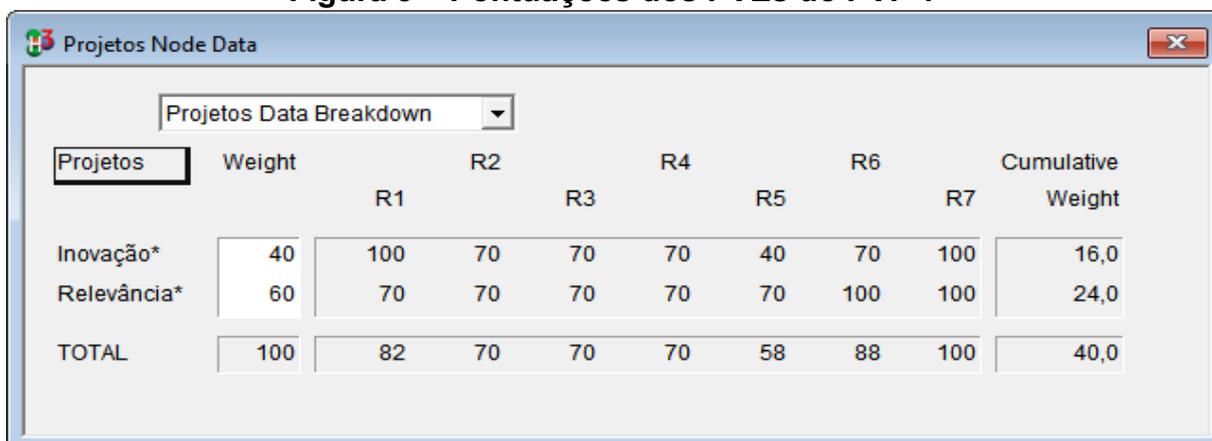
4.1 Análise do PVF 1 – Projetos dos estagiários

Os projetos dos estagiários correspondem a estudos realizados pelos mesmos em suas áreas de atuação dentro da fábrica. Nestes estudos foram identificados pontos de melhorias e escolhido alguns, ou apenas um, dos pontos para atuação.

No PVF 2, são avaliados dois PVEs considerados fundamentais para o Programa de Estágio e para a empresa, sendo eles: PVE 2.1 – Índice de inovação, no qual busca-se medir a inovação na criação de projetos de estágio; e o PVE 2.3 – Índice de relevância, que mede o nível de relevância para a empresa das atividades desenvolvidas preconizadas no projeto.

A Figura 3 apresenta as pontuações obtidas por cada PVE, imputadas após o tratamento dos dados da pesquisa de campo pelo aplicativo Hiview3.

Figura 3 – Pontuações dos PVEs do PVF 1



Projetos	Weight	Projetos Data Breakdown							Cumulative Weight
		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	
Inovação*	40	100	70	70	70	40	70	100	16,0
Relevância*	60	70	70	70	70	70	100	100	24,0
TOTAL	100	82	70	70	70	58	88	100	40,0

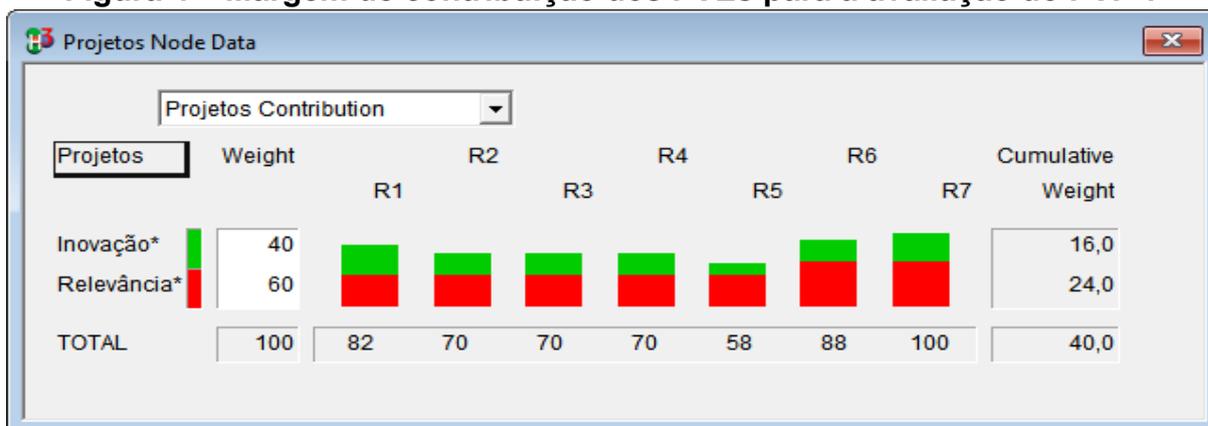
Fonte: Hiview3

Na coluna da esquerda constam os PVEs; a coluna 2, *Weight*, indica o peso do PVE para a avaliação do PVF; as sete colunas subsequentes indicam as pontuações imputadas aos PVEs por cada respondente da pesquisa de campo; a última coluna indica o peso de cada PVE para o cálculo da avaliação global; e a linha de baixo, TOTAL, demonstra, respectivamente, o somatório dos pesos dos PVEs, seguido das avaliações do PVF1 por cada respondente da pesquisa de campo e, por fim, o peso acumulado dos PVEs para a avaliação global.

O PVF 1 foi avaliado com a nota 7,6, numa escala de 0 a 10, correspondente à média aritmética das pontuações de cada respondente da pesquisa de campo para esse critério.

No gráfico da Figura 4, apresenta-se a margem de contribuição de cada PVE, por respondente da pesquisa, na composição da avaliação final do PVF 1.

Figura 4 – Margem de contribuição dos PVEs para a avaliação do PVF 1



Fonte: Hiview3

No que concerne ao índice de inovação dos projetos, PVE 2.1, embora o mesmo tenha obtido a nota 7,4, este subcritério ainda está abaixo do esperado e há uma percepção geral, por parte dos gestores, que as propostas de projetos deveriam trazer mais inovações. Na avaliação dos gestores, os projetos não atingiram o potencial esperado dos estagiários.

Já no PVE 2.2 – Relevância dos Projetos para a empresa, atingiu-se a maior nota de todos os PVEs estudados. De modo geral, a avaliação denota que os projetos são relevantes para a companhia, chegando à nota 7,8.

Apesar de os dois PVEs terem atingido notas relativamente boas e superiores às notas dos PVEs dos demais PVFs, esse fato não significa que tais subcritérios estejam em uma situação confortável. As notas obtidas se encaixam na categoria BOM, mas que podem ser melhoradas.

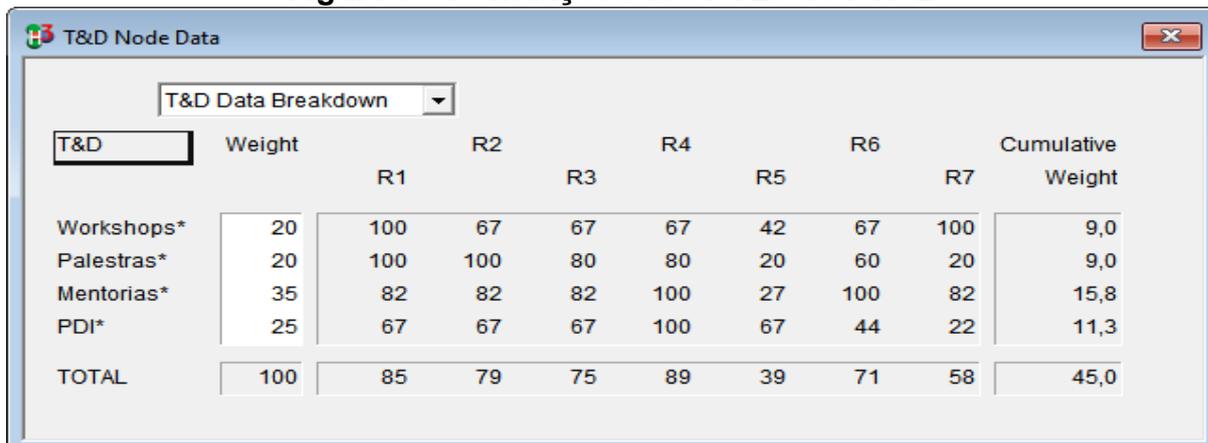
Ressalta-se, por oportuno, que apesar deste PVF ter sido bem avaliado, espera-se que na próxima avaliação do Programa de Estágio tal nota seja melhorada.

4.2 Análise do PVF 2 – Treinamento e desenvolvimento

O PVF 2 teve participação de 45% no contexto global, ocupando posição de destaque por ser o critério com maior peso dentro do modelo de avaliação. Na sua composição, constam quatro PVEs: Workshops, Palestras, Mentorias e Plano de desenvolvimento individual. Estes subcritérios representam, no Programa de Estágio, etapas estratégicas de aprendizado e de desenvolvimento dos estagiários.

Apresenta-se na Figura 5 as pontuações obtidas por cada PVE, após o tratamento dos dados da pesquisa de campo pelo aplicativo Hiview3.

Figura 5 – Pontuações dos PVEs do PVF 2



Fonte: Hiview3

A avaliação final do PVF 2, em uma escala de 0 a 10, alcançou a nota 7,1, uma nota considerada satisfatória, porém com algumas melhorias a serem implementadas para que o Programa de Estágio obtenha uma satisfação maior por parte da Indústria patrocinadora.

Ao analisar os PVEs individualmente, percebe-se que o PVE 1.1 – Workshops atingiu a pontuação de 7,3, que pode ser considerada muito boa. Essa nota deve-se ao fato de que, por ser um programa de estágio de diferentes áreas, ao se definir os temas para os workshops, levou-se em consideração temas abrangentes que pudessem ser interessantes para todos os participantes, sem ater-se a temas específicos para cada área de estágio.

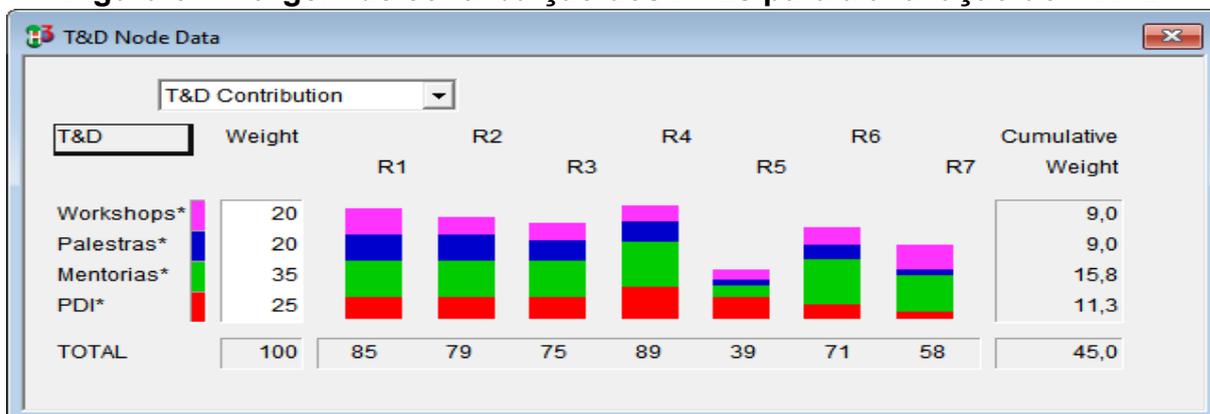
No que diz respeito ao PVE 1.2 – Palestras, a avaliação obtida, também pela média da pontuação dos respondentes, foi um pouco menor, atingiu a nota de 6,6, o que demonstra que tanto os temas definidos quanto aos palestrantes, deixaram a desejar.

Com relação ao PVE 1.3 – Mentorias, obteve a maior nota entre os PVEs do PVF 1: 7,9, indicando a avaliação positiva dos gestores deste componente do Programa de Estágio, o qual é bastante valorizado pelos participantes do Programa.

No que tange ao PVE 1.4 – Plano de desenvolvimento individual, este obteve a menor nota do PVF: 6,2. Este subcritério havia gerado muita expectativa entre os participantes do Programa de Estágio e, por fim, acabou não atingindo ao propósito para o qual foi criado. De acordo com a avaliação dos gestores, deve-se definir outras formas, que não o PDI, para que sejam traçados os objetivos e metas para o desenvolvimento dos estagiários.

A Figura 6 apresenta um gráfico com a margem de contribuição de cada PVE, por respondente da pesquisa, para a avaliação final do PVF 2.

Figura 6 – Margem de contribuição dos PVEs para a avaliação do PVF 2



Fonte: Hiview3

PPVF 2 foi avaliado, em termos gerais, como BOM. No entanto, pela sua importância no contexto do Programa de Estágio, espera-se que nas próximas avaliações as notas sejam melhoradas, com incremento no componente Palestras e redefinição do componente Plano de desenvolvimento individual.

4.3 Análise do PVF 3 – Avaliação dos Estagiários

O critério Avaliação dos Estagiários é composto dois PVEs: o 3.1 – Avaliação pelos gestores e o 3.2 – Avaliação pelo comitê, e representa apenas 15% da avaliação global. Sua nota final foi 6,7, numa escala de 0 a 10, a menor nota entre os PVFs avaliados, denotando ser o que mais precisa de atenção e de melhorias

A Figura 7 mostra as pontuações dos PVEs, após o tratamento dos dados da pesquisa pelo aplicativo Hiview3.

Figura 7 – Pontuações dos PVEs do PVF 3

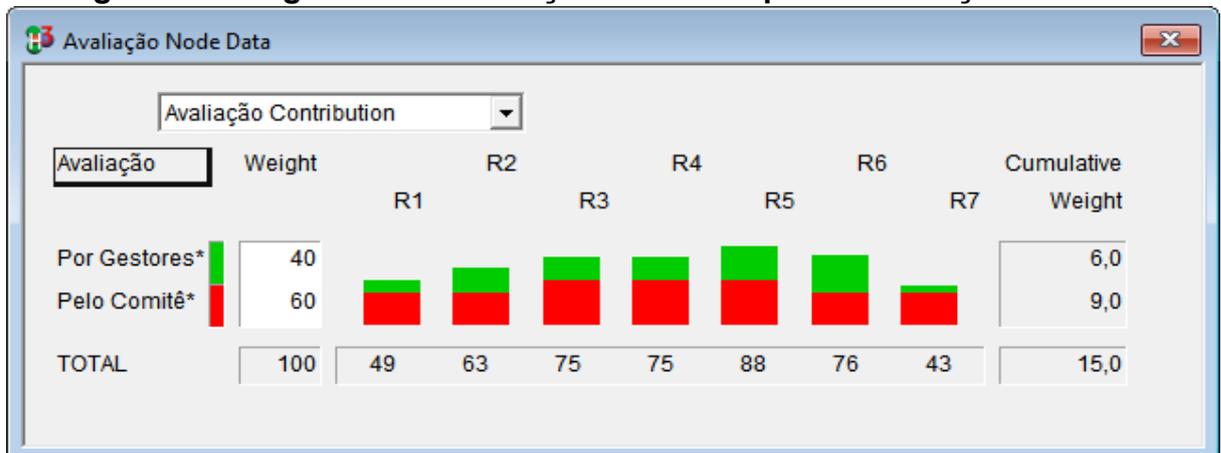
Avaliação	Weight	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	Cumulative Weight
Por Gestores*	40	33	67	67	67	100	100	17	6,0
Pelo Comitê*	60	60	60	80	80	80	60	60	9,0
TOTAL	100	49	63	75	75	88	76	43	15,0

Fonte: Hiview3

O Programa de Estágio prevê que ao final de cada ciclo do programa sejam realizadas avaliações do desempenho dos estagiários, abrangendo todas as funções desempenhadas dentro do período de avaliação, que tem duração de um ano. A baixa avaliação deste critério reflete a insatisfação dos gestores com a equipe de estagiários.

Apresenta-se, na Figura 8, um gráfico com a margem de contribuição de cada PVE, por respondente da pesquisa, para a avaliação final do PVF 3. Na sequências, analisar-se-á, individualmente, os PVEs respectivos.

Figura 8 – Margem de contribuição dos PVEs para a avaliação do PVF 3



Fonte: Hiview3

O PVE 3.1 – Avaliação pelos Gestores, que consiste na avaliação realizada pelo gestor do estagiário levando em consideração o desenvolvimento do mesmo, tanto em termos de competências técnicas adquiridas dentro da sua área de atuação, quanto em competências comportamentais desenvolvidas pelo estagiário, obteve a nota 6,4, sendo uma das mais baixas dentre todos os PVEs analisados. Este subcritério pode ter a sua avaliação melhorada com um maior envolvimento entre estagiários e gestores, bem como intensificando-se as mentorias e as sessões de orientação.

Quanto ao PVE 3.2 – Avaliação pelo comitê, este obteve a nota 6,5. A baixa nota deste subcritério justifica-se pelo fato de que para que ele possa acontecer, é necessário que todos os envolvidos estejam presentes em duas sessões de debates e avaliações, bem como na apresentação dos resultados dos projetos dos estagiários, o que acaba se tornando algo inviável, devido a agenda sobrecarregada dos gestores.

Percebeu-se que tal nota deveu-se mais a uma manifestação dos gestores contra a realização do Comitê, da forma como foi proposto, do que a avaliação em si dos Projetos dos estagiários.

4.4 Análise da Avaliação Global

As respostas dos gestores dos estagiários, relativas aos diversos critérios avaliados, depois de tabulados e tratados pelo software Hiview3, se constituíram em insumos para o cálculo das avaliações quantitativas de cada PVF e, a partir daí, para o cálculo da nota relativa à avaliação global.

Apresenta-se, na Figura 9, os resultados das avaliações sintetizadas pelo software Hiview3, a partir do modelo desenvolvido, considerando os pesos dos critérios e as respectivas funções de valor.

Figura 9 – Avaliações dos PVFs

Programa de Estágio	Weight	Respondentes							Cumulative Weight
		R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	
T&D	45	85	79	75	89	39	71	58	45,0
Projetos	40	82	70	70	70	58	88	100	40,0
Avaliação	15	49	63	75	75	88	76	43	15,0
TOTAL	100	79	73	73	79	54	79	73	100,0

Fonte: Hiview3

A coluna da esquerda corresponde aos PVFs que compõem o Programa de Estágio. As colunas rotuladas de R1 a R7 referem-se aos respondentes da pesquisa de campo. A interseção entre linhas e colunas impacta o resultado das avaliações de cada respondente em relação aos PVFs. As colunas “Weight” e “Cumulative Weight” apresentam os pesos dos PVFs para a composição avaliação global. Por fim, na última linha, encontram-se as avaliações de cada respondente para o Programa de Estágio como um todo, numa escala de 0 a 100.

A avaliação global do Programa de Estágio estudado atingiu a nota 7,2 e corresponde à consolidação dos resultados apresentados nos tópicos anteriores, conforme demonstrado no Quadro 1. Indiscutivelmente, é uma nota que reflete a necessidade de melhorias, mas que, para um programa piloto, em implementação, pode ser considerada satisfatória.

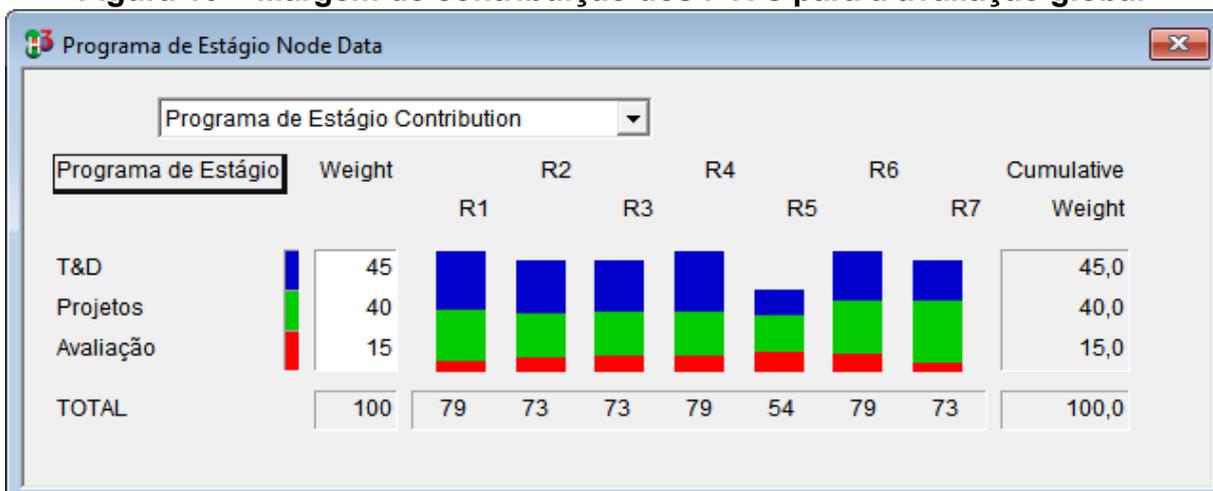
Quadro 1 – Demonstração da composição da avaliação global

Critérios	Peso	Nota Obtida
PVF 1 – Projetos dos estagiários	40%	7,6
PVF 2 – Treinamento e Desenvolvimento	45%	7,1
PVF 3 – Avaliação dos estagiários	15%	6,7
Global	100%	7,2

Fonte: Autores

O gráfico da Figura 10 demonstra a margem de contribuição de cada PVF, por respondente, para a avaliação global do Programa de Estágio analisado.

Figura 10 – Margem de contribuição dos PVFs para a avaliação global



Fonte: Hiview3

Embora as notas obtidas pelos PVFs demonstrem que existem pontos de melhoria e de atenção, nenhum deles foi duramente criticado. As notas auferidas indicam que o critério que se deve ter uma atuação prioritária deve ser o PVF 3, que obteve a menor nota entre os três avaliados e que precisa de atenção, seguido do PVF 2. Os ajustes no PVF2 têm maior impacto na avaliação global devido ao seu maior peso, entretanto, a preocupação com ele deve ser menor, quando comparado com o PVF 3, cuja avaliação foi a mais baixa.

4.5 Aplicação da Análise de Sensibilidade

Conforme previsto no Capítulo 4, após realizado o tratamento dos dados e calculadas as avaliações global e dos critérios, foi realizada a análise de sensibilidade do modelo, com o intuito de testar a robustez dele, a partir da variação de mais 10% e de menos 10% nos pesos de cada PVF, produzindo, em cada caso, uma variação em torno de 1% no resultado global, o que demonstra, sem equívoco, que o modelo desenvolvido é robusto e que as avaliações são fidedignas.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo realizado teve como propósito avaliar o Programa de Estágio de uma Indústria do DF, utilizando para tal a metodologia Multicritério de Apoio à Decisão, o qual foi integralmente cumprido, haja vista que foi desenvolvido um modelo de avaliação, foi feita uma pesquisa de campo, os dados foram tabulados e tratados pelo software Hiview3, tendo por parâmetro o modelo desenvolvido, e as avaliações, parciais e globais, foram devidamente calculadas.

O Programa de Estágio foi avaliado com a nota 7,2. Esta nota é resultado da média ponderada das avaliações dos Pontos de Vista Fundamentais que obtiveram as seguintes pontuações parciais: PVF 1 = 7,8; PVF 2 = 7,1; e PVF 3 = 6,7.

De modo geral, a avaliação do Programa de Estágio foi considerada satisfatória, principalmente pelo fato de tratar-se do primeiro ano de implementação desse programa. No entanto, mesmo com uma apuração positiva, constatou-se pontos de melhoria que necessitam ser observados nos ciclos subsequentes do Programa.

Por fim, recomenda-se que sejam realizadas avaliações do Programa de Estágio após cada ciclo, a partir do ciclo seguinte à realização deste estudo, devendo, para tanto, serem implementadas as mudanças e ajustes que se fizerem necessários, a partir dos pontos de atenção evidenciados neste trabalho.

REFERÊNCIAS

- ANDERSSON, N.; GOMES, M.; MACHADO, A e REIS, A. Desenvolvimento da metodologia multicritério como modelo na seleção de tratores de quatro rodas. *Revista de la Facultad de Agronomía*, v. 114, n. 2, p. 265-270, 2015.
- BAGATTOLI, S.; MÜLLER, G. Treinamento e desenvolvimento de pessoal: agregando valor às pessoas e à organização. *Navus – Revista de Gestão e Tecnologia*, v. 6, n. 2, p. 106-120, 2016.
- BRASIL. *Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes e dá outras providências*. Brasília, Casa Civil, 2008.
- CAMOLESI, D.; GRAZIANO, G. Avaliação dos programas de treinamento e mapeamento de competências em uma serventia prestadora de serviços públicos com administração privada. *Revista Administração em Diálogo*, v. 17, n. 2, p. 185-210, 2015.
- DA SILVA, G.; MENESES, P. Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar. *REAd – Revista Eletrônica de Administração*, v. 18, n. 1, p. 27-62, 2012.
- DE CARVALHO, S.; MOURÃO, L. Análise de necessidades de treinamento em call centers. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, v. 20, n. 3, p. 740-772, 2014.
- DI BARTOLOMEO, R.; STAHL, F. e ELIAS, D. A Gamificação Como Estratégia Para o Treinamento e Desenvolvimento. *Revista Científica Hermes*, n. 14, p. 71-90, 2015.
- ENSSLIN, L.; MONTIBELLER, G; NORONHA, S. *Apoio à Decisão – metodologia para estruturação de problemas e avaliação multicritério para alternativas*. Florianópolis: Insular, 2001.
- GUIMARÃES, T.; NADER, R.; RAMAGEM, S. Avaliação de desempenho de pessoal: uma metodologia integrada ao planejamento e à avaliação organizacionais. *Revista de Administração Pública*, v. 32, n. 6, p. 43-61, 1998.
- GONZAGA, R.; FREZATTI, F.; CKAGNAZAROFF, I. e SUZART, J. Avaliação de Desempenho no Governo Mineiro: Alterações dos Indicadores e Metas. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 21, n. spe, p. 1-21, abr. 2017.
- GIL, A. *Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional*. São Paulo: Atlas, 2007.
- JESUS, F. C. *O papel do programa de estágio na formação profissional dos estudantes de administração, estagiários geração Y*. Monografia (Graduação em Administração), Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2013.
- MAIA, A.; FREITAS, M. O trabalhador com deficiência na organização: um estudo sobre o treinamento e desenvolvimento e a adequação das condições de trabalho. *REAd-Revista Eletrônica de Administração*, v. 21, n. 3, p. 689-719, 2015.
- NASCIMENTO, S.; BORTOLUZZI, S.; DUTRA, A. e ENSSLIN, S. Mapeamento dos indicadores de desempenho organizacional em pesquisas da área de Administração, Ciências Contábeis e Turismo no período de 2000 a 2008. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 46, n. 4, p. 373-391, dez. 2011.
- NETO, A.; GOMES, R. Reflexões sobre a avaliação de desempenho: uma breve análise do sistema tradicional e das novas propostas. *RECADM*, v. 1, n. 1, p. 2, 2002.
- OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V. A construção do mercado de estágios em Administração na cidade de Porto Alegre. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 6, n. 4, p. 29-48, 2012.
- RECK, A.; SCHULTZ, G. Aplicação da metodologia multicritério de apoio à decisão no relacionamento Inter organizacional na cadeia da avicultura de corte. *Revista de Economia e Sociologia Rural*, v. 54, n. 4, p. 709-728, 2016.
- SILVA, G. MENESES, P. Necessidades de treinamento organizacional e motivação para trabalhar. *REAd – Revista Eletrônica de Administração*, v. 18, n. 1, p. 27-62.
- SILVEIRA JR., A. *Cabotagem brasileira: uma abordagem multicritério*. Curitiba: Appris, 2018.
- SOUZA, E. *Programas de estágio e trainee como forma de inserção no mercado de trabalho para alunos de administração*. Monografia de Graduação em Administração da Universidade Federal da Paraíba. João Pessoa, 2018.