

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

GRACI WELLY MARIA SANTOS OLIVEIRA

**PROCESSO SELETIVO ALINHADO AOS VALORES INSTITUCIONAIS: Um estudo
de caso na Estratégica Empresa Júnior nos anos de 2021 e 2022**

São Luís
2023

GRACI WELLY MARIA SANTOS OLIVEIRA

**PROCESSO SELETIVO ALINHADO AOS VALORES INSTITUCIONAIS: Um estudo
de caso na Estratégica Empresa Júnior nos anos de 2021 e 2022**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo,
apresentado como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração da Universidade Federal do
Maranhão - UFMA.

Orientadora: Amanda Ferreira Aboud de Andrade

São Luís

2023

Oliveira, Graci Welly Maria Santos.

Processo seletivo alinhado aos valores institucionais: um estudo de caso na Estratégica Empresa Júnior nos anos de 2021 e 2022 /Graci Welly Maria Santos Oliveira. – 2023.

32 f.

Orientador(a): Amanda Ferreira Aboud de Andrade.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2023.

1. Processo Seletivo. 2. Empresa Júnior. 3. Cultura. I. Andrade, Amanda Ferreira Aboud de. II. Título.

GRACI WELLY MARIA SANTOS OLIVEIRA

**PROCESSO SELETIVO ALINHADO AOS VALORES INSTITUCIONAIS: Um
estudo de caso na Estratégica Empresa Júnior nos anos de 2021 e 2022**

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo,
apresentado como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Administração da Universidade Federal do
Maranhão - UFMA.

Aprovado em: 10 / 07 /2023.

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Amanda Ferreira Aboud de Andrade
Dr^a em Ciência da Informação
Universidade Federal do Maranhão

Prof. João Maurício Carvalho Beserra
Me. em Administração e Controladoria
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Ricardo André Barbosa Carreira
Me. em Administração de Empresas
Universidade Federal do Maranhão

Este trabalho dedico aos meus pais Werbeth e Gracimar, e minhas melhores amigas, Daniele e Vanessa, que até longe estão perto e nunca me abandonaram.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, à Deus, que fez com que os meus objetivos fossem alcançados, durante todos os meus anos de estudos.

Aos meus pais e amigos, que sempre estiveram ao meu lado de forma incondicional e pelo apoio demonstrado durante todo o período de tempo em que me dediquei a este trabalho.

A professora Amanda, por ter sido minha orientadora e ter desempenhado tal função com dedicação.

Às pessoas com quem convivi ao longo desses anos de curso, que me incentivaram e que certamente tiveram impacto na minha formação.

“O capital humano é, sem dúvida, o maior recurso de uma empresa. Não importa se o produto vendido são carros ou cosméticos. A qualidade de uma empresa é diretamente proporcional às pessoas que emprega.”

(Mary Kay Ash)

RESUMO

As Empresas Juniores são importantes ferramentas de ensino e desenvolvimento de habilidades para o mercado de trabalho. Para tanto, o Processo Seletivo realizado dentro desse ambiente é crucial para a sustentabilidade e perpetuação do Movimento, e entrega de agentes de mudança para a sociedade. Este artigo tem como objetivo avaliar se o processo de recrutamento, seleção e trainee da Estratégica, Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal do Maranhão, é eficiente quanto a escolha de membros que reflitam os valores da instituição. Além disso, propõe-se investigar se as pessoas que passaram pelo trainee, durante as últimas três edições do Processo Seletivo, se tornaram líderes dentro da empresa e descrever como o processo seletivo da Empresa Júnior tem contribuído para escolha de membros que refletem os valores difundidos pela corporação. A metodologia utilizada foi pesquisa qualitativa, realizada através de análise documental e estudo de caso, assim como quantitativa, que foi aplicada por meio de questionário com perguntas fechadas. Dessa forma, verificou-se que o Seletivo realizado pela Empresa Júnior é competente quanto à escolha de membros que já apresentam os valores prezados pela empresa, no entanto, é perceptível a resistência quanto a exercer papéis de liderança. Além disso, foi unanimidade entre juniores e pós-juniores que o Processo Seletivo da Estratégica é instrumento para o desenvolvimento de valores.

Palavras-chave: Processo Seletivo; Empresa Júnior; Cultura.

ABSTRACT

Junior Enterprises are important tools for teaching and developing skills for the job market. To this end, the Selection Process carried out within this environment is crucial for the sustainability and perpetuation of the Movement, and delivery of agents of change to society. This article aims to assess whether the recruitment, selection and trainee process at Estratégica, a Junior Business Administration at the Universidade Federal de Maranhão, is efficient in terms of choosing members who reflect the institution's values. In addition, it proposes to investigate whether the people who passed through the trainee, during the last three editions of the Selection Process, became leaders within the company and describe how the selection process of the Junior Company has contributed to the choice of members that reflect the values disseminated by the corporation. The methodology used was qualitative research, carried out through document analysis and case study, as well as quantitative research, which was applied through a questionnaire with closed questions. In this way, it was verified that the Selection carried out by Junior Enterprise is competent in terms of choosing members who already have the values cherished by the company, however, resistance to exercising leadership roles is perceptible. In addition, it was unanimous among juniors and post-juniors that the Strategic Selection Process is an instrument for the development of values.

Keywords: Selection process; Junior Enterprise; Culture.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	11
1 INTRODUÇÃO.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 Processo seletivo alinhado à cultura organizacional.....	15
2.1.1 Recrutamento.....	15
2.2 Seleção.....	17
2.2.1 Análise curricular.....	17
2.2.2 Entrevista.....	18
2.2.3 Dinâmica de grupo.....	18
2.3 Trainee.....	19
2.4 Socialização e Ambientalização nas organizações.....	19
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	20
4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS.....	21
4.1 Um breve histórico da Estratégica Empresa Júnior.....	21
4.2 A primeira etapa do processo de recrutamento, o edital.....	21
4.3 As etapas do processo de recrutamento e seleção da EJ.....	22
4.4 Visão dos membros em relação ao processo de recrutamento, seleção e trainee.....	26
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	29

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Editais da EJ.....	22
Tabela 2 - Inscrição online.....	22
Tabela 3 - Trainees aprovados.....	26

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Eliminação por etapa dos processos seletivos.....	23
Gráfico 2 - Valores dos candidatos.....	27
Gráfico 3 - Valores dos candidatos antes da aprovação.....	27
Gráfico 4 - Valores dos candidatos depois da empresa júnior.....	28
Gráfico 5 - Valores dos candidatos antes da aprovação.....	29

PROCESSO SELETIVO ALINHADO AOS VALORES INSTITUCIONAIS: Um estudo de caso na Estratégica Empresa Júnior nos anos de 2021 e 2022

Graci Welly Maria Santos Oliveira¹

Amanda Ferreira Aboud de Andrade²

Resumo: As Empresas Júniores são importantes ferramentas de ensino e desenvolvimento de habilidades para o mercado de trabalho. Para tanto, o Processo Seletivo realizado dentro desse ambiente é crucial para a sustentabilidade e perpetuação do Movimento, e entrega de agentes de mudança para a sociedade. Este artigo tem como objetivo avaliar se o processo de recrutamento, seleção e trainee da Estratégica, Empresa Júnior de Administração da Universidade Federal do Maranhão, é eficiente quanto a escolha de membros que reflitam os valores da instituição. Além disso, propõe-se investigar se as pessoas que passaram pelo trainee, durante as últimas três edições do Processo Seletivo, se tornaram líderes dentro da empresa e descrever como o processo seletivo da Empresa Júnior tem contribuído para escolha de membros que refletem os valores difundidos pela corporação. A metodologia utilizada foi pesquisa qualitativa, realizada através de análise documental e estudo de caso, assim como quantitativa, que foi aplicada por meio de questionário com perguntas fechadas. Dessa forma, verificou-se que o Seletivo realizado pela Empresa Júnior é competente quanto à escolha de membros que já apresentam os valores prezados pela empresa, no entanto, é perceptível a resistência quanto a exercer papéis de liderança. Além disso, foi unanimidade entre juniores e pós-juniores que o Processo Seletivo da Estratégica é instrumento para o desenvolvimento de valores.

Palavras-chave: Processo Seletivo; Empresa Júnior; Cultura.

Abstract: Junior Enterprises are important tools for teaching and developing skills for the job market. To this end, the Selection Process carried out within this environment is crucial for the sustainability and perpetuation of the Movement, and delivery of agents of change to society. This article aims to assess whether the recruitment, selection and trainee process at Estratégica, a Junior Business Administration at the Universidade Federal de Maranhão, is efficient in terms of choosing members who reflect the institution's values. In addition, it proposes to investigate whether the people who passed through the trainee, during the last three editions of the Selection Process, became leaders within the company and describe how the selection process of the Junior Company has contributed to the choice of members that

¹ Aluna do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, na data de 01/07/2023, na cidade de São Luís/MA. Contato: graci.oliveira@discente.ufma.br;

² Professora Orientadora. Dr^a em Ciência da Informação, Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Contato: amanda.aboud@ufma.br.

reflect the values disseminated by the corporation. The methodology used was qualitative research, carried out through document analysis and case study, as well as quantitative research, which was applied through a questionnaire with closed questions. In this way, it was verified that the Selection carried out by Junior Enterprise is competent in terms of choosing members who already have the values cherished by the company, however, resistance to exercising leadership roles is perceptible. In addition, it was unanimous among juniors and post-juniors that the Strategic Selection Process is an instrument for the development of values.

Keywords: Selection process; Junior Enterprise; Culture.

1 INTRODUÇÃO

O processo de recrutamento e seleção de talentos configura-se como atividade de extrema importância para a sustentabilidade e perpetuação de uma empresa, o que não é diferente nas Empresas Júniores. Através da atividade é possível descobrir pessoas que melhor se adequem à estrutura imposta pela corporação, isto é, que carregam objetivos, valores e crenças alinhados à entidade. Segundo o Relatório Tendências de RH 2019, promovido pela GPTW, 27% das empresas apresentam desligamento de colaboradores por não identificação cultural com a instituição. Dessa forma, é perceptível que a seleção de talentos precisa de uma visão além do currículo.

O Movimento Empresa Júnior (BRASIL JÚNIOR, 2022) propõe-se a desenvolver lideranças dentro do ambiente universitário, além de fomentar o espírito empreendedor entre os membros das federações. Nesse contexto, a Estratégica, Empresa Júnior do Curso de Administração da UFMA, além de reiterar os valores propostos pela matriz nacional, descreve os seus próprios valores: trabalho em equipe, transparência, orgulho de ser empresário júnior, profissionalismo e protagonismo. A formação de pessoas que refletem os valores, potencializa que a missão e visão do MEJ sejam cumpridas, o que reforça a relação entre valores e propósito.

Deste modo, o rumo da presente pesquisa se norteia em avaliar o processo supracitado, e entender se o investimento feito nos membros escolhidos para fazer parte da EJ está alcançando os objetivos esperados. Diante dessas constatações levanta-se o questionamento: O modelo atual do processo de recrutamento, seleção e trainee para novos membros na empresa júnior está sendo eficiente quanto a inclusão de estudantes que possam ser ensinados, ou já refletem os valores da empresa?

Nesse sentido, o presente artigo apresenta como objetivo geral avaliar se o processo de recrutamento, seleção e trainee da empresa Júnior Estratégica é eficiente quanto a escolha de membros que reflitam os valores da EJ. E, como objetivos específicos, identificar se os membros que passaram pelo processo Trainee durante as últimas três edições da EJ se tornaram líderes dentro da mesma; comparar o avanço do tempo de empresa e quantidade de membros participantes nas últimas três edições do processo trainee da EJ e seus resultados; descrever como o processo seletivo da Empresa Júnior tem contribuído para escolha de membros que refletem os valores da empresa.

Os procedimentos metodológicos utilizados foram análise documental e estudo de caso, a fim de permitir análise de dados de forma qualitativa. Por explorar nicho pouco comentado, o artigo possui caráter exploratório, uma vez que pode ser fonte para estudos com temática semelhante.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Processo seletivo alinhado à cultura organizacional

De acordo com Chiavenato (1999, p. 34), “lidar com as pessoas deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem sucedidas”. Diante disso, podemos compreender que, no mercado atual, ter pessoas alinhadas é fundamental para o crescimento organizacional.

A incomparável contribuição das pessoas compreende seu comando de informação e experiência, sua habilidade de integrá-las e de fazer uso de seu discernimento pessoal, de se mostrar inovador e intuitivo e de desenvolver relacionamentos. Essas são as dinâmicas vitais de uma organização em processo de desenvolvimento. Sem as pessoas, todos os elementos estruturais – tanto relativos aos clientes como organizacionais – poderiam se desintegrar e, com toda certeza, deixariam de crescer. As únicas exceções possíveis seriam as metodologias devidamente documentadas ou o conhecimento patenteadado [...]. (MAYO, 2003, p. 26).

Logo, entendemos que é necessário atrair e selecionar talentos nas organizações para a sobrevivência da mesma no mercado. Quando falamos sobre o processo de atração de talentos para uma organização é afirmado por Chiavenato (2004, p.113) “recrutamento é um conjunto de atividades desenhadas para atrair candidatos qualificados para uma organização”, no caso da empresa estudada, recrutamento, seleção e trainee, como forma de ambientação, são utilizadas para esse fim.

2.1.1 Recrutamento

Segundo Gil (2007, p. 15) “o fim da Administração de Recursos Humanos, só poderá ocorrer após o fim de todas as outras áreas da Administração, pois todos os demais recursos das organizações são administrados por seus recursos humanos”. Deste modo, quando

falamos sobre a importância das pessoas para as organizações temos que entender que para seu pleno funcionamento é necessário que ambas as partes se encontrem em harmonia e de acordo com suas naturezas, conforme afirma Banov (2010, p.53): “se as pessoas são diferentes e as empresas também, buscar a pessoa certa para o lugar certo é o objetivo básico do processo de seleção”.

Entretanto, antes de selecionar a pessoa certa uma das primeiras ações a ser tomada mediante a alocação de um novo membro na organização é o recrutamento. “O recrutamento é o processo de localizar e incentivar candidatos potenciais a disputar vagas existentes ou previstas (BOHLANDER, SNELL e SHERMAN, 2003, p.76)”. Ou seja, atrair as pessoas para a organização, fazendo com o que elas sintam-se dispostas a concorrer e competir pela vaga.

Partindo desse princípio, entendemos que, conforme afirma Bernardi (2003 apud Vasconcelos et al., 2018), as empresas precisam provocar desejo nas pessoas a fim de fazer com que elas sintam-se atraídas, isto fazendo com que elas tenham o intuito de trabalhar nas suas instalações. Já para Chiavenato (2004, p.113) “recrutamento é um conjunto de atividades desenhadas para atrair candidatos qualificados para uma organização”.

Deste modo, podemos, por fim, compreender que “o objetivo básico do recrutamento é abastecer o processo seletivo de sua matéria-prima básica: os candidatos a serem processados” (CHIAVENATO, 2009, p.105).

Para Galanaki (2002) e Rodrigues (2014), conforme citado por Cardoso (2019), logo após definir quais as competências necessárias de uma vaga ou candidato, o próximo passo é definir os métodos de recrutamento. Cardoso (2019) também afirma que atualmente temos duas técnicas de recrutamento, o tradicional e on-line, o autor afirma que o tradicional é uma forma cara e demorada de recrutamento, pois utiliza de fontes como jornais, revistas e agências de empregos e torna-se ineficiente quanto ao número de candidatos, enquanto o método on-line permite recorrer à existência de websites e redes sociais gratuitas, bem como alcançar um maior número de possíveis candidatos.

Cardoso (2019) afirma que:

Os métodos e técnicas de recrutamento estão a mudar, passando o recrutamento a ser feito essencialmente através das mídias sociais eletrônicas, sejam eles redes sociais, sites corporativos ou sites especializados, mas quase na sua totalidade de uma forma virtual, abandonando quase por completo os métodos tradicionais como revistas e jornais. (CARDOSO, 2019, p 38).

É inegável a tendência da utilização da tecnologia no dia a dia empresarial, de acordo com Ferreira (2021 Apud CARDOSO et al 2022, p, 04) “o *home office* vem crescendo e ganhando cada vez mais reconhecimento e importância com os desenvolvimentos

tecnológicos e meios de comunicação, pois economiza tempo e produtividade significativa, gerando bons resultados para as empresas.

Nisto podemos observar que, o modelo de recrutamento virtual está se tornando cada vez mais adotado pelas empresas, bem como, cada vez mais eficiente para encontrar possíveis candidatos.

2.2 Seleção

Logo após a etapa de recrutamento inicia-se o processo de seleção, este que segundo Chiavenato (2006, p. 190) “deve apoiar-se em algum padrão ou critério, que é extraído com base nas características do cargo a ser preenchido”.

Lobos (1979) define a seleção como sendo:

O processo de administração de recursos humanos por meio do qual a empresa procura satisfazer suas necessidades de recursos humanos, escolhendo aqueles que melhor ocupariam determinado cargo na organização, com base em uma avaliação de suas características pessoais (conhecimentos, habilidades, etc.) e de suas motivações. (LOBOS, 1979, p.156).

Nesta fase é avaliado se o candidato contém as competências, habilidades e valores adequados para sua efetivação na organização, deste modo, “o objetivo básico da seleção é o de escolher e classificar os candidatos adequados às necessidades da organização.” (CHIAVENATO, 2009, p.105).

Segundo Chiavenato (2006), existem algumas etapas para a realização de um processo de seleção, sendo elas: análise curricular; testes; entrevista; verificação de referência e dinâmica de grupo, que serão vistas com mais clareza a seguir.

2.2.1 Análise curricular

O ponto de partida para o processamento da seleção de pessoal é a obtenção de informações sobre o cargo a ser preenchido ou a definição das competências individuais que o candidato deverá oferecer (CHIAVENATO, 2009, p. 114).

De acordo com Bohlander, Scott e Sherman (2005, p. 107),

Os currículos têm vários propósitos, bem como informações que permitem decidir se o candidato atende aos requisitos mínimos de experiência, educação, etc. Fornece uma base para a formulação de perguntas que o entrevistado fará sobre a experiência anterior do candidato, bem como fontes para verificação de referências. (BOHLANDER; SCOTT; SHERMAN, 2005, p. 107).

Silva et al. (2014) aponta que para a confecção do currículo os candidatos colocaram algumas informações pessoais no currículo, objetivos profissionais, sua formação acadêmica, experiência profissional entre outros dados e habilidades. Através dessas informações o

recrutador pode analisar e selecionar os candidatos que melhor se encaixam com os objetivos e valores da empresa, bem como as características da vaga a ser preenchida.

2.2.2 Entrevista

Essa etapa é considerada por muitos profissionais de Recrutamento e Seleção como a mais importante. Atualmente, para Marras (2001, p. 80), entre todos os instrumentos utilizados pelo selecionador, a entrevista de seleção é a mais importante. Ou seja, para o autor, o elemento substantivo no processo seletivo atual é a própria entrevista realizada entre candidato e selecionador. Marras (2001) completa afirmando que as demais etapas de seleção estão sendo consideradas elementos adjetivos, complementares à própria entrevista, sendo assim, devemos compreender o cuidado que as organizações devem se ater no momento de seleção dos candidatos entrevistados.

Segundo Chiavenato (2004, p. 140), “a entrevista de seleção é um processo de comunicação entre duas ou mais pessoas que interagem entre si e no qual uma das partes está interessada em conhecer melhor a outra”. Dessa forma, compreendemos que é nessa fase que a empresa realmente conhece o candidato e percebe se seus ideais e valores estão alinhados.

Quando falamos de técnicas de entrevista para Silva et al. (2014, p. 10)

Há duas formas de se aplicar a entrevista, uma é a entrevista estruturada, onde o recrutador estrutura as perguntas, e projeta toda a entrevista (...) O outro modo é a entrevista não estruturada, que o recrutador vai desenvolvendo perguntas ao longo da entrevista, e ela vai fluindo juntamente com as respostas dadas pelo entrevistado. (SILVA et al., 2014, p. 10).

Silva (2014, p.10) complementa ainda que para a realização de uma entrevista “é muito importante também a ética e o comportamento do entrevistador, pois se não houver ética já na entrevista o entrevistado terá conclusões precipitadas sobre a organização, e poderá perder grandes talentos”.

2.2.3 Dinâmica de grupo

Para Banov (2010, p.77), “o objetivo da técnica é observar como o candidato se comporta e se relaciona em grupo, além de possibilitar a observação de algumas características pessoais”.

Sendo assim, concluímos que a dinâmica pode ser considerada um artifício bem interessante, pois, através dela o candidato será avaliado principalmente quanto o seu desenvolvimento em trabalho de equipe, bem como algumas soft skills, tais como liderança, controle emocional, iniciativa, como lidar com conflitos e pressão, se é flexível, se é tolerável ou intolerável à mudança, entre muitas outras características (SILVA et al., 2014).

2.3 Trainee

O programa trainee é uma prática empresarial que surgiu por volta da década de 1940, no cenário brasileiro, e vem ganhando espaço desde a década de 70. “(...) A origem da palavra trainee está associada ao termo *training*, em inglês, que significa treinamento.” (DIAS, 2012, p. 14).

Para Oliveira (1996), ao implementar um programa trainee as organizações tem como objetivo:

Captar e desenvolver indivíduos de alto potencial em início de carreira, sem vícios de outras organizações, que venham a ‘vestir a camisa da empresa’, que introduz ‘sangue novo’ e vontade de mudar. Para formar um banco de talentos, que venha a fazer carreira e sucessão em funções e posições estratégicas na organização. (OLIVEIRA, 1996, p. 153).

Com essa constatação podemos entender que “todo o investimento empreendido no desenvolvimento dos participantes é retornado em forma de conhecimento para a própria organização” (COSTA, 2012, p. 18).

Bitencourt (2011) relata que antes da definitiva efetivação do *trainee* na organização primeiro é feito uma avaliação do mesmo, onde é designada a área de trabalho em que será alocado, nisto se leva em consideração a compatibilidade que o candidato e a vaga disponibilizada pela empresa possuem, bem como o perfil que o *trainee* possui.

2.4 Socialização e Ambientalização nas organizações

Em meio a tanta competitividade no espaço corporativo atualmente, usar estratégias para reter talentos nas empresas com o auxílio de estratégias de socialização e ambientalização para novos colaboradores passa a ser uma ação de notável necessidade. De acordo com Silva et al. (2013), várias ferramentas que as organizações usam para reter funcionários incluem programas de treinamento, políticas de desempenho, socialização organizacional e programas que melhoram a qualidade de vida no local de trabalho.

O objetivo da integração é reforçar a importância do trabalho em equipe para o alcance de resultados satisfatórios e crescimento organizacional. (BRUM et al., 2014), deste modo permitindo que os novos membros do grupo organizacional possam ter o conhecimento de como é feito atualmente o trabalho e as divisões internas dos serviços e responsabilidades de cada membro, e ser integrado no grupo.

Novamente segundo Silva et al. (2013, p.6) "o processo de adaptação do indivíduo à realidade organizacional configura-se como um evento gerador de estresse, insegurança e ansiedade ao novato, visto que essa pessoa fará parte de uma realidade que, anteriormente, era-lhe desconhecida." Sendo assim, podemos afirmar que em empresas com um alto nível de rotatividade ter um processo de integração bem estruturado e humano, respeitando o momento

do funcionário com apoio que o mesmo precisa, vem a ser uma estratégia de grande impacto e necessidade na organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo utiliza como abordagem a estrutura qualitativa, com fins descritivos, baseando-se, como procedimentos, em pesquisa documental e um estudo de caso da Empresa Júnior de Administração da UFMA Estratégica, foram avaliados três diferentes processos de recrutamento, seleção e trainee da empresa entre os anos de 2021 e 2022. Para esse propósito, foi feito um levantamento de dados através de documentos cedidos pela Empresa Júnior, a fim de extrair as informações necessárias para a realização do estudo de caso. Para Marconi, Lakatos (2003, p. 173), “a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias.”

Na primeira fase da presente pesquisa foi elaborado um breve histórico da Empresa Júnior, de forma a entender sobre quais valores ela foi fundada e métodos de atuação quanto ao recrutamento de novos membros. Em seguida, foram analisados os editais divulgados pela EJ, para entender as etapas do processo, quais as metodologias adotadas pela empresa bem como as diferenças entre as edições analisadas. Para um terceiro ponto, foi-se averiguado, através do planejamento estratégico da diretoria de Gente e Gestão da empresa supracitada, a meta de quantidade esperada de inscritos e de aprovados em cada etapa do processo, bem como a real parcela de candidatos durante as fases do processo. Por fim, para complementar o estudo de caso, foi realizado questionário com nove (9) perguntas fechadas para treze (13) membros e ex- membros da EJ, cujo universo total contava com 23 membros e ex- membros. Sendo os escolhidos 5 do processo seletivo de 2022.1 e 4 de cada um dos outros dois processos seletivos analisados.

Cada etapa anteriormente citada foi analisada e separada pelos seus anos de realização e todas as informações culminaram em dados quantitativos e qualitativos relativos à realização do processo seletivo da Empresa Júnior estudada. “Tradicionalmente, a abordagem (metodologia) qualitativa identifica-se com o estudo de caso. Vem de uma tradição de sociólogos e caracteriza-se por dar especial atenção a questões que podem ser conhecidas por meio de casos” (MARCONI; LAKATOS, 2017, p. 305). Esta etapa tem como objetivo uma avaliação mais profunda dos valores e percepções humanas do processo de recrutamento, seleção e trainee da EJ. “Refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos.” (MARCONI;

LAKATOS, 2017, p. 305). A apresentação dos dados é apresentada de forma descritiva e numérica, bem como também através de tabelas e gráficos elaborados pelo autor.

4 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS

4.1 Um breve histórico da Estratégica Empresa Júnior

Um dos maiores objetivos do Movimento Empresa Júnior no Brasil é a formação de líderes em seu meio, para isso muitos eventos e treinamento são fomentados, bem como a própria vivência empresarial de seus membros. Não diferente disso, a Estratégica, Empresa Júnior de Administração da UFMA, utiliza da mesma base para o desenvolvimento de seus membros com a finalidade de impulsionar neles os valores institucionais, a saber: trabalho em equipe, transparência, orgulho de ser empresário júnior, profissionalismo e protagonismo.

Fundada em 04 de novembro de 2008, a empresa é dividida em cinco diretorias (Projetos, Gente e Gestão, Administrativo Financeiro, Comercial e Marketing) e um presidente geral, sendo as diretorias compostas por um diretor e seus consultores, a EJ possui 14 anos de mercado e realiza, em média, dois processos seletivos por ano para todas as diretorias em conjunto.

Atualmente o Processo Seletivo da Estratégica Empresa Júnior é composto por quatro fases: Preenchimento de Formulário de Inscrição, Dinâmica em Grupo, Entrevista e Trainee. Considerando que cada etapa é eliminatória, o meio de seleção utilizado se assemelha ao de grandes empresas, em que o processo toma forma de um funil, com objetivo que os melhores candidatos sejam captados.

4.2 A primeira etapa do processo de recrutamento, o edital

Durante o processo de recrutamento da Empresa Júnior, o principal meio de divulgação é através das plataformas on-line, os editais são divulgados para os alunos de administração da UFMA na rede social da EJ, o instagram, e através do email dos estudantes do curso bem como na plataforma oficial da universidade, o SIGAA, esse método de recrutamento foi previamente citado no referencial, onde foi abordado a facilidade e baixo custo do procedimento. O edital contém as datas de cada etapa do processo seletivo, bem como pré requisitos que o candidato deve preencher antes da inscrição, são esses:

- Poderão se inscrever no processo seletivo, os alunos regularmente matriculados no curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão;
- Os candidatos devem ter facilidade de acesso à internet e aos meios de comunicação instantâneos, como celular, visto que o processo seletivo será 100% online;

- Os candidatos devem possuir disponibilidade de, no mínimo, 4 horas por dia (consecutivas ou não) para realizar as atividades da empresa.

Tabela 1 - Editais da EJ

2021.1	2021.2	2022.1
Inscrição Online (com teste de personalidade)	Inscrição Online	Inscrição Online
Vídeo de Apresentação	Vídeo de Apresentação (não obrigatório)	Vídeo de Apresentação (não obrigatório)
Dinâmica de Grupo	Dinâmica de Grupo	Dinâmica de Grupo
Entrevistas Individuais	Entrevistas Individuais	Entrevistas Individuais
Programa Trainee	Programa Trainee	Programa Trainee

Fonte: Os autores, adaptado dos editais da EJ.

O processo, sendo esse uma das características mais marcantes do modelo de recrutamento utilizado, se estende não apenas na fase de recrutamento, mas durante o seletivo por completo. Outro ponto a ser observado nos editais é as etapas do processo, sendo essas representadas na Tabela 1.

É possível analisar pela tabela acima, que as etapas do processo de seleção não tiveram muitas variações ao longo do período avaliado, sendo as únicas mudanças notadas a falta do teste de personalidade na etapa de inscrição e a não obrigatoriedade do vídeo de apresentação. Conforme citado por Chiavenato (2006), o processo de seleção é feito com algumas etapas, a Empresa Júnior se adequa bem aos estágios dessas de acordo com suas necessidades, as fases de dinâmica em grupo e entrevistas são as mais utilizadas para averiguação dos valores dos possíveis candidatos.

4.3 As etapas do processo de recrutamento e seleção da EJ

Apesar de não ter limite de vagas a ser preenchido pelo processo seletivo, é feito um levantamento, pelos diretores e presidente da Estratégica, sobre a quantidade necessária de novos membros para o bom funcionamento da EJ, assim como uma meta de inscrições determinada. Na tabela abaixo podemos ter um comparativo das três edições estudadas:

Tabela 2 - Inscrição online

Processo Seletivo	Meta de Inscrição	Resultado Alcançado
2021.1	20	17
2021.2	18	17

2022.1	18	30
--------	----	----

Fonte: Os autores, adaptado dos documentos da EJ.

Nos processos de 2021.2 e 2022.1, o planejamento estratégico da EJ a fim de estabelecer uma meta de quantidade de inscritos, sendo essa a mesma nos dois períodos, de 18 membros, variando apenas no processo de 2021.2, cuja meta era de 20 pessoas, entretanto, quando falamos do resultado alcançado, o seletivo mais recente foi o que mais obteve sucesso quanto a quantidade de inscritos, tendo um resultado com um acréscimo de cerca de 16% maior que o esperado. O impacto desse número elevado foi um período menor para analisar as fichas de inscrições dos candidatos, a seleção feita por todos os atuais membros da EJ, acarretando um grande volume de informações para analisar em pouco tempo. Como citado no referencial, os autores Bohlander, Scott e Sherman, informam que essa etapa tem como principal objetivo coletar informações que permitam decidir se o candidato atende aos requisitos mínimos de experiência, educação, etc. No caso da EJ, buscavam identificar os aspirantes a empresários juniores que mais atendiam as demandas citadas mais abaixo.

O seletivo de 2021.1 foi o único processo seletivo com a utilização de um teste DISC para melhor avaliar as personalidades dos candidatos, segundo Matos (2008, p. 05) essa técnica é utilizada para “medir os fatores comportamentais mais importantes, tendo a escolha recaída sobre os fatores de Dominância, Influência, Estabilidade e Conformidade, em que as iniciais em inglês das palavras *Dominance*, *Influence*, *Steadiness* e *Compliance* dão origem à designação DISC (...) os fatores DISC representam nesse contexto modalidades básicas de reação comportamental a partir da percepção (mais hostil ou mais amigável) que o indivíduo tenha do ambiente.” Como resultado dos testes, as personalidades eram agrupadas em perfil dominante; perfil influente; perfil estável ou perfil conformado. Entretanto, apesar de bastante interessante, os avaliadores do processo não decidiram passar adiante para os próximos seletivos por não ter sido explorado de forma proveitosa. Outro ponto diferente desse processo foi a fase de vídeo, essa sendo obrigatória fez com que todos os inscritos tivessem que mandar seu vídeo de apresentação pessoal com no máximo 30s de duração. Esse modelo obrigatório também foi deixado, pois acreditava-se que muitos alunos do curso não se inscreviam por conta dessa fase do seletivo, isso pode ser observado nos editais analisados.

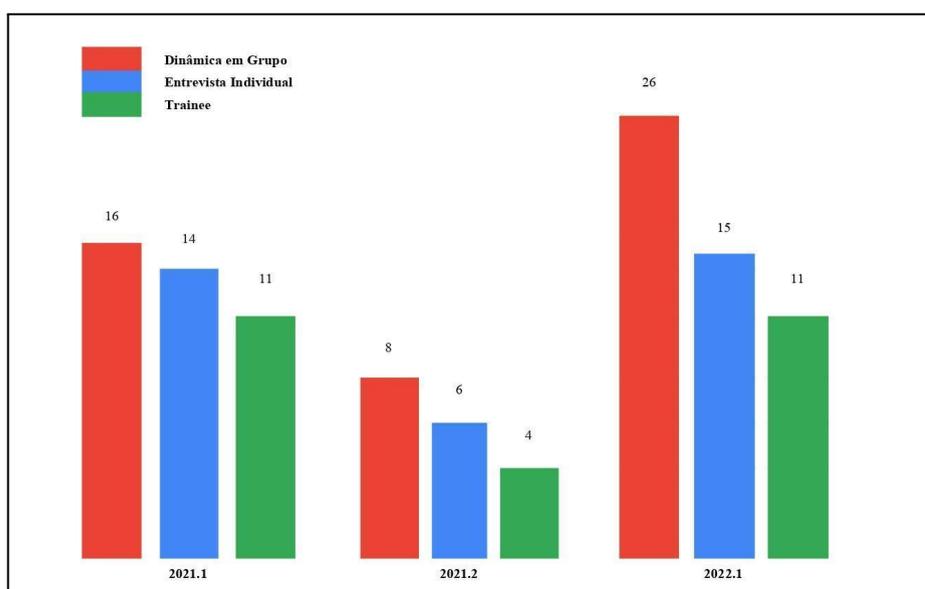
Na fase de inscrição também exigia o preenchimento de um formulário, sendo obrigatório em todos os processos. Coletou-se informações como o período e previsão de conclusão de curso do candidato, formas de contato, a disponibilidade de tempo para se dedicar às tarefas da EJ, essa sendo um das mais eliminava os candidatos. Também, era coletado informações como o tempo em que os candidatos pretendiam ficar na empresa, como

ele soube do processo seletivo da EJ, seus objetivos para o futuro, pontos fortes e fracos, rotinas, forma de trabalho, e algumas perguntas sobre os valores da EJ, como a transparência do candidato e o trabalho em equipe.

Nos documentos disponibilizados pela EJ, foi analisado que não tem qual desses pontos citados acima eliminou os candidatos. Porém, temos as informações que no seletivo de 2021.1 foi eliminado 1 candidato, passando 16 para a próxima etapa. No processo de 2021.2, apenas 8 dos 17 inscritos foram aprovados; este foi o período de seleção em que os avaliadores estavam mais criteriosos quanto à escolha de novos membros. Já no seletivo mais recente, 2022.1, dos 30 inscritos no processo 26 conseguiram ser aprovados para a próxima etapa.

Esse número em declínio de candidatos se estendeu pelas demais etapas do processo, sendo cada uma das três, dinâmica em grupo, entrevista individual e trainee, eliminatórias, isso faz um paralelo com o expostos no referencial teórico na citação de Bitencourt (2011) no presente estudo, onde foi abordado que a empresa deve escolher entre os aspirantes aqueles que melhor se encaixam com a cultura e valores da mesma, visando encontrar os melhores candidatos com as características necessárias para as vagas abertas, assim, eliminando aqueles que não se encaixam nos requisitos previamente estabelecidos, esses potencial de valores inerentes ao candidato é observado de forma qualitativa pelos membros da EJ. No gráfico abaixo podemos observar a variação dos números do processo nos três seletivos analisados.

Gráfico 1- Eliminação por etapa dos processos seletivos.



Fonte: Os autores, adaptado dos documentos da EJ.

Quando aprovados na primeira etapa do processo seletivo, os candidatos passam para a etapa de dinâmica em grupo, onde são divididos por períodos diferentes do curso, visando

juntar pessoas que não se conhecem para melhor avaliá-los. A dinâmica em grupo é realizada a fim de identificar se os candidatos conseguem trabalhar em grupo, valor que está escrito no MVV da EJ, além de observar como eles lidam com pressão e questionamentos. Nos seletivos de 2021 e 2022, a dinâmica consistiu em 3 fases: pitch pessoal, onde os candidatos têm um tempo cronometrado para se apresentar e se "vender" da melhor forma possível usando sua criatividade, o fit cultural, que consiste na escolha de valores que representem o candidato e desafio em grupo, e um desafio em grupo, para avaliar o trabalho em equipe e o raciocínio dos candidatos. Ao fim, é possível verificar como o candidato dispõe e demonstra *soft skills* e se o perfil se alinha com a persona ideal para a Estratégica. O processo relativo à 2021.1 contou com 16 pessoas selecionadas para a etapa, com 2 reprovados. Enquanto o processo de 2021.2 apresentou 8 candidatos com também 2 reprovados, o de 2022.1 possibilitou que 26 pessoas fossem selecionadas, sendo a que mais reprovou, um total de 11 candidatos, como pode-se observar no gráfico 1.

Logo após o processo de dinâmica em grupo inicia as entrevistas individuais, as entrevistas consistem em perguntas estratégicas, usadas para conhecer mais do candidato. Elas são previamente estruturadas pela diretoria de Gente e Gestão e contêm questões de contexto pessoal do candidato, como pontos fortes, hobbies, o motivo da escolha do curso, entre outros. Também é perguntado sobre a rotina e as experiências como liderança ou trabalho em equipe, bem como perguntas sobre o próprio movimento empresa júnior, e se tem conhecimento da EJ. Outro ponto questionado nas entrevistas são perguntas feitas individualmente para cada candidato sobre pontos que chamaram a atenção na fase anterior. Dessa forma, podemos observar que os aspirantes a empresários juniores precisam demonstrar bastante vontade de participar do movimento, além de demonstrar responsabilidade e um perfil alinhado às atividades realizadas dentro da Empresa Júnior. No Gráfico 1, observamos que, em 2021.1, 14 pessoas passaram para a fase de entrevistas, em que 3 deles não foram aprovados. Já em 2021.2, apenas 6 pessoas foram selecionadas para tal etapa, e apenas 4 delas passaram para a próxima. Enquanto que em 2022.2, a EJ aprovou 15 pessoas para a etapa de entrevistas, onde ocorreram 4 reprovações.

A última etapa antes da efetivação real de um membro da EJ é o processo *trainee*. Esse tem um costume de ser feito durante um mês sendo dividido as responsabilidades pelas diretorias da EJ, onde cada uma fica responsável por mostrar suas atividades, coordenar os candidatos de modo específico, bem como avaliar individualmente cada *trainee*, um ponto a ser observado e a integração do mesmo com os membros efetivos da EJ que acontece de forma pessoal, nessa etapa cada *trainee*, ou grupo de *trainee's* recebe a orientação de um

“padrinho” membro atual da empresa, que é responsável por responder as dúvidas e orientar nos desafios propostos durante essa fase, bem como a socialização e ambientalização do novato com a empresa e seus membros, como supracitado no referencial, essa integração é decisiva para questões de disseminar os valores e culturas de trabalho em empresa com um alta taxa de rotatividade como a Empresa Júnior estudada. Na **Tabela 3** podemos observar a quantidade de candidatos que por fim conseguiram ser aprovados para participar do programa trainee.

Tabela 3 - Trainees aprovados

Seletivo	Aprovados no Trainee
2021.1	11
2021.2	4
2022.1	11

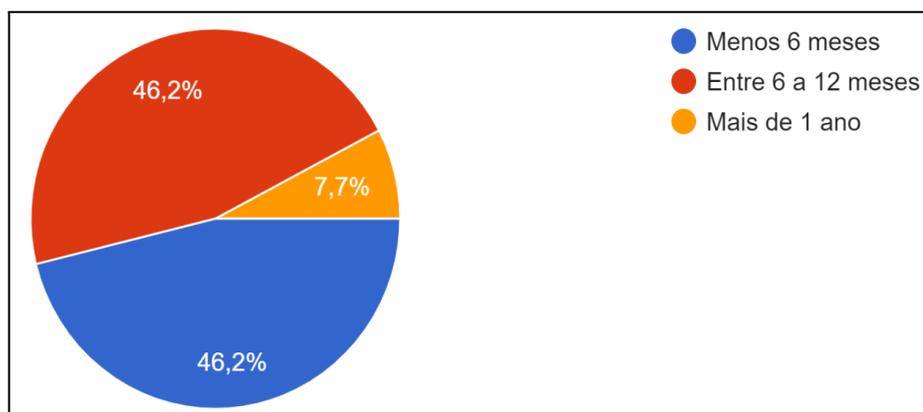
Fonte: Os autores, adaptado dos documentos da EJ.

Em 2021.1, dos 16 inscritos no início do recrutamento 11 passaram para a fase final, cerca de 68,75% aprovados. No recrutamento de 2021.2, com um total de 8 inscritos e 4 aprovados no trainee, essa porcentagem cai para 50%. Quanto ao último processo seletivo estudado, de 26 candidatos apenas 11 conseguiram alcançar a última etapa, correspondendo a 42,30% de aprovados.

4.4 Visão dos membros em relação ao processo de recrutamento, seleção e trainee

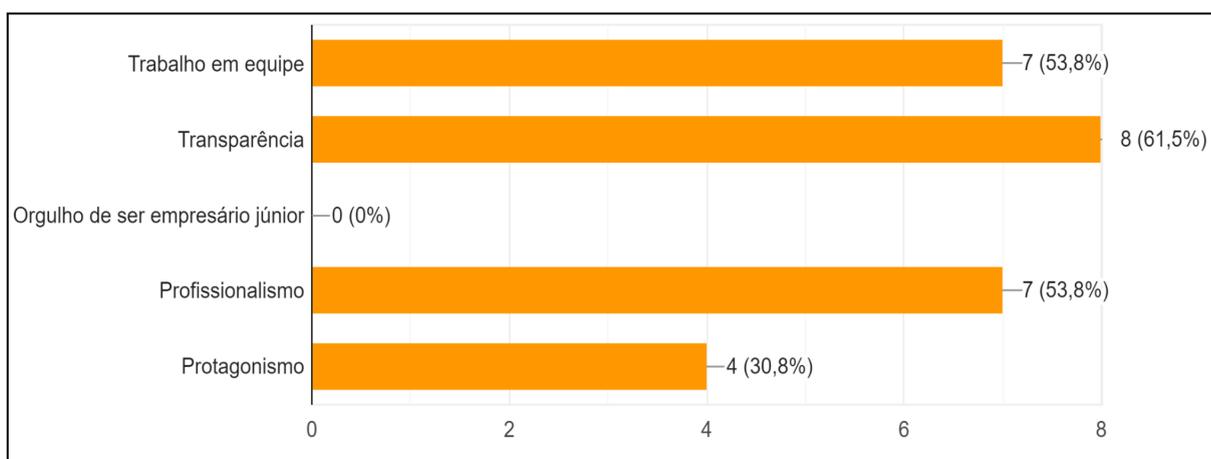
Por fim, para entender como se deu o processo seletivo na perspectiva dos membros da EJ, foi aplicado um questionário com nove questões sobre o processo e seus aprendizados para 13 membros e ex membros da EJ, foram confirmados 5 (cinco) participantes do processo seletivo de 2022.1, 4 (quatro) de 2021.2 e 4 (quatro) de 2021.1.

Quando questionados sobre o tempo em que ficaram ou pretendiam na empresa, a resposta foi que 46,2% tem uma média entre 6 a 12 meses de EJ. A mesma porcentagem foi observada quando a resposta é de menos de 6 meses. A menor parte dos participantes disse ter um tempo maior que um ano na empresa, sendo esses apenas 7,7%. Considerando que os seletivos foram feitos recentemente, iniciado em 2021, esperávamos que eles tivessem menos de um ano de EJ, conforme apresenta o gráfico abaixo.

Gráfico 2 - Valores dos candidatos

Fonte: Os autores.

Todos os questionados afirmaram que possuíam ao menos um dos valores da EJ antes da sua entrada na empresa, sendo o valor mais escolhido o da transparência (61,5%), seguido de trabalho em equipe e profissionalismo, tendo ambos 53,8%. Protagonismo ficou em penúltimo lugar, apenas 4 votos com 30,8%, e orgulho de ser empresário júnior não recebeu nenhum voto, podemos ter uma melhor visualização no gráfico abaixo.

Gráfico 3 - Valores dos candidatos antes da aprovação

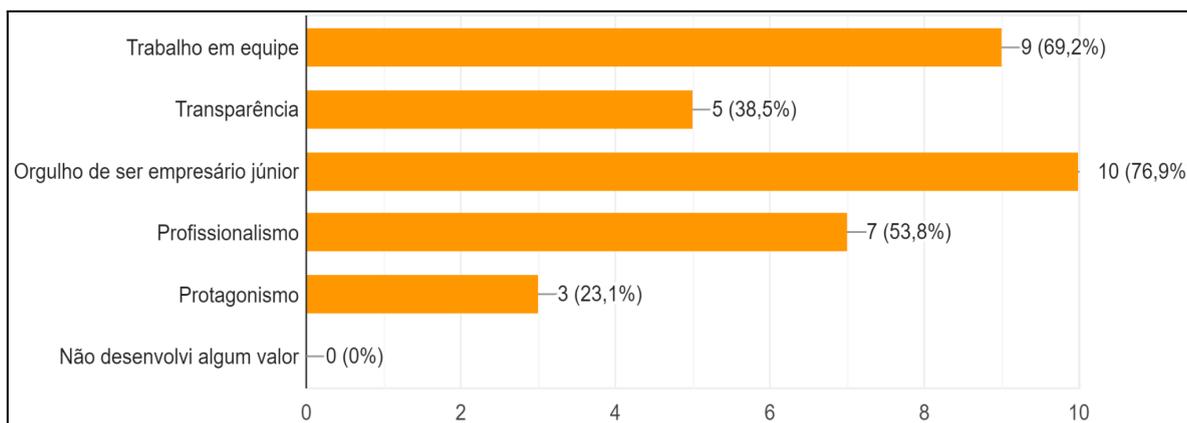
Fonte: Os autores.

A identificação de valores anteriores à entrada da empresa ajuda no processo de investidura do cargo, uma vez que eles já conseguem uma relação de concordância com a organização.

De acordo com as respostas do formulário, o valor que, na perspectiva dos membros, foi mais repassado pela EJ foi “orgulho de ser empresário júnior”, que representa 76,9%, em segundo lugar o “trabalho em equipe” com 69,2%, seguido de profissionalismo, transparência e protagonismo, sendo 7 (53,8%), 5 (38,5%) e 3 (23,1%) respectivamente.

Nenhum entrevistado afirmou não ter desenvolvido nenhum valor em seu tempo de empresa. Isso mostra o alinhamento com o movimento empresa júnior, que busca incentivar a formação de líderes empreendedores e dedicados ao movimento (BRASIL JUNIOR, 2022), e aponta que a Estratégica está conseguindo atingir seu objetivo de preparar membros alinhados aos seus valores, dados apontados no gráfico abaixo.

Gráfico 4 - Valores dos candidatos depois da empresa júnior

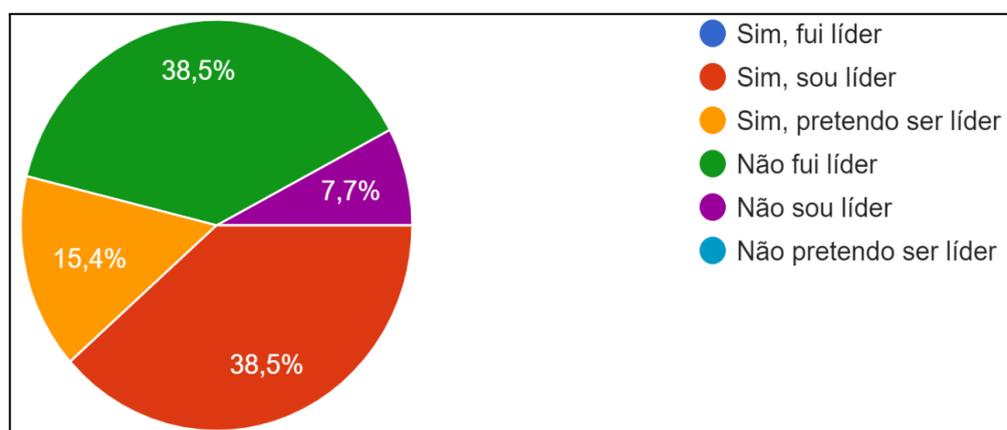


Fonte: Os autores.

Através do formulário, foi perceptível que os membros acreditam que o Processo Seletivo da Estratégica é instrumento para o desenvolvimento de valores, uma vez que 92,3% dos entrevistados acredita que o processo seletivo e trainee teve sucesso quanto a repassar para os candidatos os valores da empresa. Ademais, foi unanimidade entre os respondentes que o desempenho como líder evoluiu por conta das experiências proporcionadas no processo seletivo e trainee.

Todos conjuntamente acreditam que o processo seletivo realizado pela Estratégica proporciona a escolha de melhores membros para a EJ, isso faz paralelo com o apresentado no referencial, onde foi abordado a importância do processo seletivo e da boa estruturação de suas etapas.

Por fim, quando questionados sobre liderança dentro da empresa júnior, 38,5% dos inquiridos responderam que não chegaram a ser líderes. A mesma quantidade também afirma que são líderes atualmente, 15,4% informam que pretendem exercer a liderança no futuro, e 7,7% afirmam que não desejam ser líderes.

Gráfico 5 - Valores dos candidatos antes da aprovação

Fonte: Os autores.

Aqui apenas os membros de dois processos seletivos passaram por uma troca de liderança, ocorrida toda vez no fim do ano. Desses, o processo seletivo de 2021.1 teve um participante se candidatando e posteriormente se tornando um líder de uma diretoria. No processo seletivo de 2022.2, todos os quatro membros se tornaram líderes de uma diretoria. Quanto ao processo seletivo de 2022.1.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Escolher membros para uma empresa que reflita seus valores organizacionais ou que possam vir a refleti-los é uma tarefa árdua, visto que depende de uma grande estrutura e preparo e processos de atração e seleção, bem como cuidado de seus avaliadores com os candidatos que pretendem preencher a vaga. Apesar de ser uma empresa júnior, a Estratégica tem mostrado uma grande responsabilidade quanto a esse quesito, uma vez que durante os três processos analisados, foi possível visualizar um recrutamento focado no meio digital, visando promover maior visibilidade de possíveis candidatos, bem como critérios rigorosos nessa etapa, quando evoluímos para a seleção.

Além disso, foi analisado que, durante os processos de 2021.1, 2021.2 e 2022.1, a fase trainee não tem o costume de reprovar candidatos, fato que pode dificultar a efetivação de membros que apresentem os valores requeridos pela empresa. Já que caso a etapa não seja aplicada com bastante rigor e comprometimento, pode ser sinal de que o candidato não está preparado para participar do Movimento Empresa Júnior.

Quando juniores e pós-juniores foram questionados acerca do sucesso quanto ao repasse dos valores institucionais, há um resultado bastante favorável para a empresa, visto que 100% dos respondentes sinalizaram que o Processo Seletivo foi importante para tal ação. Eles também afirmam já apresentar algum valor da Empresa antes da entrada na Estratégica, o

que revela a capacidade de selecionar membros que refletem os valores institucionais. Dentre os valores desenvolvidos antes da entrada na Empresa Júnior, 61,5% dos votos foram para a transparência, seguido por trabalho em equipe e profissionalismo que receberam 53,8% cada.

Logo após, o Protagonismo marca 30,8%, na frente apenas de Orgulho de Ser Empresário Júnior que não pontua. Dados que reiteram a identificação dos membros com a instituição.

O estudo apresenta limitações quanto ao número de dados e processos analisados, entretanto os resultados da pesquisa ajudaram a entender se a metodologia aplicada pela empresa júnior é a mais adequada para selecionar, identificar e contratar membros aderentes aos valores da EJ. Vale ressaltar que foram entrevistados membros e ex-membros que tenham passado pelo processo completo, até a fase de trainee e aprovados, dessa forma, para levantar possíveis problemas seria interessante novos estudos com os que saíram durante as etapas e também com os alunos de maneira geral para avaliar o grau de atratividade do seletivo.

As contribuições da pesquisa também têm um sentido quanto a ajudar a desenvolver a Empresa Júnior Estratégica, isso ocorre pois através das contribuições dos resultados descritivos da pesquisa sobre o seu programa de atração, seleção e trainee, assim permitindo que membros e futuros membros da EJ saibam sobre quais são seus pontos fortes, fracos e suas oportunidades de melhoria para o futuro, deste modo, diante do estudo feito é perceptível que o processo atual atende as necessidades dos empresários juniores em encontrar membros que atendem seus valores e necessidade de liderança diante da alta rotatividade de membro.

Por fim é interessante, para o futuro, a produção de uma nova análise mais aprofundada de cada etapa para melhor entender todo o processo e avanço da Empresa Júnior, visto seu grande impacto na carreira e valores empresariais de seus membros, assim como, uma possível comparação com membros de outras empresas juniores para entender melhor o se a aderência dos valores da EJ estudada está nivelada com seus pares ou se é necessárias mudanças, ademais, o atual processo tem alcançado sucesso na escolha de seus membros, sendo eficiente para contemplar e transpassar os valores da EJ, esse modelo de recrutamento e seleção pode ser seguido por outras EJ's pares da estratégica. Por fim, é recomendável para os membros da EJ uma capacitação mais aprofundada sobre as etapas do processo seletivo, principalmente a etapa de entrevista e dinâmica em grupo, onde são avaliados os valores dos candidatos, desse modo melhorando ainda mais o processo discutido.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ARINS, B. **Fit cultural: a “química” entre empresa e candidato é realmente fundamental?** 3 de abril de 2019. Disponível em <https://gptw.com.br/conteudo/artigos/fit-cultural-no-recrutamento/>. Acesso em: 22 de Agosto de 2022.
- BANOV, M R. **Recrutamento, Seleção e Competências**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BITENCOURT, B. **Programas trainees com forma de inserção no mercado de trabalho e construção de carreiras**. 2011. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/>. Acesso em 26 de Agosto de 2022.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Thomson, 2003.
- BOHLANDER, G; SCOTT, S; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- BRUM, T M M et al. **A influência da socialização e integração na satisfação dos servidores públicos: um estudo de caso em uma organização pública**. Desafio Online, v. 2, n. 1, p. 13-34, 2014.
- CARDOSO, A. **Recrutamento on-line: Aplicação prática numa empresa de recrutamento e seleção**. 2019. Disponível em: https://repositorio.iscte-iul.pt/master_ana_rodrigues_cardoso. Acesso em 26 de Agosto de 2021.
- CARDOSO, L. da S. et al **Recrutamento e Seleção On-line e o trabalho Home Office nas micros e pequenas empresas na pandemia COVID-19**. Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação, [S. l.], v. 8, n. 10, p. 538–557, 2022. DOI: 10.51891/rease.v8i10.7162. Disponível em: <https://periodicorease.pro.br/rease/article/view/7162>. Acesso em: 27 junho de 2023.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2006.
- CHIAVENATO, I. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa**. São Paulo: Manoele, 2009.
- DIAS, S. **O Processo de aprendizagem em ação em programas trainees: A percepção de ex-membros da Empresa Júnior de Administração EJA/UFPB**. 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/>. Acesso em 26 de Agosto de 2022.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas. Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1ª ed. São Paulo, Atlas, 2007

LOBOS, J. A. **A administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria hipóteses e variáveis, metodologia jurídica**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2001.

MATOS, J. F. de. **Análise dos aspectos comportamentais através da ferramenta DISC**. Lisboa: ISCTE, 2008. Tese de mestrado. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10071/2094>. Acesso em: 26 de Agosto de 2022.

MAYO, A. **O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

OLIVEIRA, A. R. de. **Início de Carreira Organizacional: Um Estudo dos Programas de “Trainees” das Empresas Privadas Brasileiras**. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.

SILVA, V; FERRETT, K; MANCINI R. **Recrutamento e Seleção: Um Estudo sobre as técnicas utilizadas nas organizações**. Toledo, 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/user/Downloads/4308-11216-1-PB.pdf>. Acesso em: 26 de Agosto de 2022..

SILVA, A H; FOSSÁ, M I T. **O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização**. Revista Reuna, v. 18, n. 4, p. 5-20, 2013.

VASCONCELOS, N; RIBEIRO, B; BATIGALHIA, M; ARAUJO, M RIBEIRO, S. **Programa de trainee: um fator de atração para novos talentos na EBBA em Teresina (PI)**. Brazilian Journal of Development, 2018. Disponível em: <https://brazilianjournals.com/143/113>. Acesso em: 26 de Agosto de 2022.