



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO**  
**Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - FACC**

Letícia Campos Marques

Análise sobre o processo de aquisição de competências comportamentais na prática do  
Estágio supervisionado por alunos de Administração

Rio de Janeiro

2018

Letícia Campos Marques

Análise sobre o processo de aquisição de competências comportamentais na prática do  
Estágio supervisionado por alunos de Administração

Monografia apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de Bacharel em Administração à  
Faculdade de Administração e Ciências contábeis da  
Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ)

Orientador: Antônio Eugênio Valverde Mariani Passos

Rio de Janeiro

Letícia Campos Marques

Análise sobre o processo de aquisição de competências comportamentais na prática do  
Estágio supervisionado por alunos de Administração

Monografia apresentada como requisito parcial à  
obtenção do grau de Bacharel em Administração à  
Faculdade de Administração e Ciências contábeis da  
Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ)

---

Nome do professor - Instituição

---

Nome do professor - Instituição

## AGRADECIMENTOS

Ao concluir essa monografia faço uma reflexão de toda a minha trajetória durante o curso de Administração e principalmente dessa curta jornada que é a vida. Gostaria de agradecer a todos que de alguma forma contribuíram para que eu pudesse chegar até a conclusão deste trabalho.

Primeiramente quero agradecer a Deus por ter me sustentado e guiado por todos os lugares onde passei. Nos momentos difíceis da minha vida foi a fé que me deu força e coragem para continuar a caminhada. Agradeço a Ele por ter me abençoado e me dado tantas oportunidades de crescimento me direcionando e me mostrando que todas as coisas acontecem em seu devido tempo. Meu objetivo é fazer seu nome conhecido e dá-lo honra através de tudo que acontece na minha vida. Porque Dele e por Ele, são todas as coisas; glórias, pois, a Ele eternamente (Romanos 11:36)

Agradeço também a minha família que me deu apoio incondicional em todas as decisões que eu tomei até aqui. Em especial, agradeço aos meus pais Josias Barreto Marques e Valéria Campos Marques por serem meus maiores incentivadores e por acreditarem em mim e nos meus sonhos. Vocês são o meu maior exemplo de força e determinação, muito obrigada por terem me educado nos valores corretos e por me corrigirem sempre que foi necessário.

Não posso deixar de citar os meus amigos que estiveram do meu lado quando mais precisei me escutando, aconselhando e ajudando sempre que foi possível. Agradeço também a todos os professores que me acompanharam durante toda a minha vida acadêmica e em especial ao professor Antônio Eugênio Valverde por ter me orientado neste trabalho e ter compartilhado seu tempo e conhecimento comigo.

A todos que contribuíram de forma direta ou indireta para que este estudo fosse concluído. Todos que se preocuparam, me deram palavras de apoio e sempre estiveram disponíveis para o que eu precisasse, torcendo pelo meu sucesso, os meus mais sinceros agradecimentos.

## RESUMO

As constantes incertezas vividas na atualidade, marcas da globalização e desenvolvimento tecnológico, promoveram transformações econômicas, sociais e culturais. Nesse cenário, novos parâmetros para medir o sucesso empresarial foram surgindo e a gestão por competências, aos poucos, foi ganhando destaque. Diante disso, o estágio pode ser considerado como um meio primário para capacitar e desenvolver estudantes nessa nova realidade. O presente trabalho tem como objetivo geral analisar o processo de aquisição de competências comportamentais na prática do Estágio supervisionado por alunos de Administração. Para isso, desenvolveu-se um estudo de natureza qualitativa sendo entrevistados dez estudantes do curso de Administração da UFRJ com o roteiro de entrevista dividido em quatro categorias de análise pautadas no trabalho de Zarifian (2001). São elas: Competências adquiridas, autonomia, tomada de responsabilidade e comunicação. Entre os principais resultados pode-se verificar que o estágio tem contribuído para a aquisição de competências na formação dos alunos do curso desenvolvendo em primeiro lugar as competências comportamentais e em segundo lugar as técnicas. Neste processo foi possível observar a importância do gestor imediato e a participação ativa do aluno que desenvolve diversas competências confirmando a característica abrangente dos profissionais dessa profissão.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	6
1.1 - Problema de Pesquisa	8
1.2 - Objetivos	9
1.3 - Justificativas	9
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	12
2.1 - Perspectiva Histórica	12
2.2 - Competências	14
2.3 - Competências Comportamentais	18
2.4 - Estágio supervisionado e a profissão de Administrador	27
<b>3. METODOLOGIA</b>	31
3.1 - Classificação da Pesquisa Quanto aos Fins	31
3.2 - Classificação da Pesquisa Quanto aos Meios	31
3.3 - Participantes do estudo:	31
3.4 - Coleta e Tratamento de Dados	32
<b>4 - RESULTADOS</b>	34
<b>5 - ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	41
<b>6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	51
<b>REFERÊNCIAS</b>	53
<b>APÊNDICE 1:</b>	57
<b>ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS ALUNOS</b>	57

**Erro! Indicador não definido.**

## 1. INTRODUÇÃO

A globalização e o crescente desenvolvimento da tecnologia e da informação transformaram a sociedade como um todo. Nesse contexto, o perfil dos profissionais desejados pelas organizações foi se modificando e, antes características que eram reconhecidamente valorizadas e estimadas, passam hoje por uma constante mudança de perspectiva. Estas habilidades requisitadas pelas empresas ultrapassam as funções técnicas ou operacionais, visto que as exigências não se restringem somente ao currículo acadêmico, mas principalmente por suas ações e atitudes frente a situações que o mercado de trabalho oferece diariamente. Tais vivências exigem do trabalhador moderno competências essenciais à sua sobrevivência no mundo corporativo haja vista que o processo comunicacional se tornou muito mais rápido e dinâmico; as distâncias que separam as pessoas se encurtaram e a tecnologia permitiu a otimização de diversas atividades cotidianas. Diante desse cenário, novos parâmetros para medir o sucesso empresarial foram surgindo e a gestão por competências, aos poucos, foi ganhando destaque.

Villela e Nascimento (2003) analisaram as competências pós-Industriais exigidas pelas empresas a estagiários e Recém-Formados e observaram que essas competências não se restringem somente ao conhecimento técnico e a formação acadêmica, mas também aos aspectos comportamentais. Esses aspectos denotam uma tendência das organizações de exigirem dos profissionais capacidades como: iniciativa, dinamismo, bom relacionamento interpessoal e facilidade para trabalhar em equipe. De acordo com o conselho federal de Administração (CFA), em uma pesquisa realizada em 2011 sobre o perfil do administrador na visão dos empresários e empregadores, o administrador tem a seguinte identidade: Formador, Líder e motivador de equipes; articulador e coordenador das áreas da organização; profissional que atua com a visão sistêmica/holística da organização; otimizador e com foco em resultados. Pode-se perceber o perfil abrangente e dinâmico desses profissionais, denotando a importância da experiência prática para e vivências profissionais para essa categoria.

Segundo uma pesquisa desenvolvida pelo World Economic Forum (2016, apud ROMEIRA, 2017), as 10 competências chaves essenciais no mercado de trabalho para 2020 são: ser capaz de resolver problemas complexos, ter pensamento crítico, ser criativo, saber gerir, coordenar-se com os outros, ser capaz de tomar decisões, estar orientado para o cliente/serviço, ser dotado de inteligência emocional, ser bom negociador e ter flexibilidade cognitiva. Percebe-se aí uma preferência por características profissionais mais voltadas para o

comportamento do indivíduo dentro da organização reforçando a teoria de que seriam essas as habilidades mais valorizadas pelos recrutadores. Isto ocorre em grande parte por causa da globalização e o avanço das tecnologias que “forçou” a mudança das empresas e conseqüentemente dos profissionais que nela trabalham. Segundo Carvalho (2010), tais mudanças ganham contornos mais definidos, e são mais claramente percebidas nos seguintes aspectos: A globalização das finanças, em que as organizações passam a ter concorrentes de todas as partes do mundo; da elevada precarização das relações de trabalho; das taxas elevadas de desemprego (aumentando o número de trabalhadores sendo despedidos); do deslocamento geográfico das empresas absorvedoras de mão-de-obra (buscando instalações em locais com mão de obra mais barata) e por fim, da crescente eliminação de postos de trabalho.

Fica evidente, portanto, que as competências mais valorizadas pelo mercado serão aquelas que diferenciam seres humanos de máquinas, em especial as funções que exigem criatividade, habilidades interpessoais e inteligência emocional, visto que os robôs ainda não possuem tecnologia para lidar com situações complexas, atípicas e excepcionais, como as condições humana. Para Ziviani, Ferreira e Silva (2015), a nova ordem mundial, caracterizada pela mecanização e globalização, colocou o conhecimento em posição de poder e provocou várias mudanças nas organizações baseadas, principalmente, na valorização da informação e do conhecimento.

Pensando nisso, as organizações têm investido cada vez mais em programas e processos seletivos bastante criteriosos, pois há um consenso de que a escolha correta dos estagiários é um bom caminho para se ter os profissionais mais capacitados no futuro. Neste sentido, a medida que as novas gerações entram no mercado de trabalho ficam cada vez mais expostas às exigências de um mundo em que conhecimento e atitude não são apenas importantes, mas a válvula mestre para o correto funcionamento de um sistema em que tudo é interligado. Para estas companhias, contratar uma pessoa ainda na faculdade é muito vantajoso pois é possível moldá-la, treiná-la e desenvolvê-la para atender as necessidades atuais e futuras da empresa. O que se percebe, no entanto, é que ainda que o estágio tenha a função de complementar o ensino e a aprendizagem, não é raro ver organizações que, mesmo sem declarar abertamente, cobram experiência anteriores dos estudantes, o domínio de línguas estrangeiras, cursos extracurriculares e competências bem específicas. Em muitos casos, o estágio é utilizado como fonte de renda principal para os estudantes, já que a sua carga horária permite que o aluno concilie com as horas de estudo na faculdade. A falta de programas de auxílio estudantil, principalmente em faculdades públicas, torna a renda proveniente dessa atividade, primordial para a permanência do estudante na instituição de ensino. Apesar disso, a relação entre empresa

e aluno não pode ser confundida como vínculo empregatício de qualquer natureza.

Segundo a lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008 o “estágio visa ao aprendizado de competências próprias da atividade profissional e à contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento do educando para a vida cidadã e para o trabalho”. Esta experiência, proporciona ao aluno o contato com a realidade empresarial além de mais segurança no início de suas atividades profissionais, aperfeiçoando sua atitude face às diversas habilidades exigidas pelo mercado de trabalho. Através dessa atividade o aluno, que na maioria das vezes nunca teve uma experiência profissional, pode aplicar de maneira efetiva os conhecimentos adquiridos durante a faculdade além de adquirir outras habilidades que só se desenvolvem na experiência prática e no cotidiano.

No Brasil, essa etapa é obrigatória em diversas instituições de ensino. De acordo com dados divulgados no site da Associação Brasileira de Estágios - ABRES, o número de estagiários do ensino superior no país é atualmente 740 mil sendo a maior parte das vagas ofertadas para os alunos de Administração. Esses dados demonstram a valorização dessa atividade para os estudantes desse curso, que vêm na experiência uma oportunidade para entrar no mercado de trabalho seguindo a promessa da tão sonhada efetivação na empresa.

### **1.1 - Problema de Pesquisa**

Com base no que foi escrito anteriormente, pode-se verificar que o estágio deve ser entendido como uma experiência bem mais complexa do que apenas um local de aprendizado e conhecimento prático, pois envolve diversos aspectos que impactam diretamente no desempenho e vida do estudante. Como em qualquer contrato social, essa prática gera direitos, deveres e expectativas tanto do estudante quanto da empresa. Por estar no limite entre a formação e o mercado de trabalho, a falta de clareza sobre o que é e como deve ser desenvolvido gera grande parte dos problemas podendo ser marcada por diversas dificuldades técnicas, comportamentais e emocionais. Contudo, não se pode negar que esta experiência contribui de forma efetiva para a formação do aluno tanto como profissional como cidadão.

Por ser, em muitos casos, o seu primeiro contato com o mercado de trabalho, essa oportunidade é propícia para o desenvolvimento e aprimoramento de competências muito importantes e valorizadas pois pode ser considerada um meio primário para capacitar e desenvolver os novos profissionais.

Desse modo, a questão que este trabalho busca investigar é a seguinte: Como é o processo de aquisição de competências comportamentais por alunos de administração na

atividade do estágio?

## **1.2 - Objetivos**

### **1.2.1 - Objetivo Geral**

Com base no que foi apresentado, este trabalho tem como objetivo geral analisar o processo de aquisição de competências comportamentais na prática do Estágio supervisionado por alunos de Administração

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Visando atingir o objetivo principal, alguns objetivos específicos são requeridos, entre eles:

- Analisar o conceito de competência comportamental;
- Identificar as principais competências comportamentais exigidas pelo mercado do profissional de administração;
- Identificar as percepções encontradas pelos estagiários dentro da empresa em relação a estas competências;
- Discutir e entender os resultados.

## **1.3 - Justificativas**

Alguns autores estudaram o tema relacionando o conceito de competências com o profissional de Administração. Silva, Santos e Oliveira (2017) desenvolveram um estudo quantitativo com o objetivo de analisar o desenvolvimento de habilidades conceitual, Humana e Técnica de alunos do último ano em Administração. Seus resultados mostraram que os formandos desse curso possuem a habilidade conceitual mais desenvolvida do que as habilidades humana e técnica. Para esses autores para as empresas alcançarem objetivos estratégicos na organização é de fundamental importância ter bons administradores.

Em consonância com o que foi escrito por esses autores Nascimento e Alves (2015) consideram que as competências do Administrador estão cada vez mais sendo utilizadas como classificatórias no mundo organizacional uma vez que tem grande contribuição para uma empresa competitiva. Na análise comparativa entre a perspectiva acadêmica e de mercado sobre as competências do Administrador, as habilidades mais citadas como importantes nessas duas perspectivas foram reconhecer e definir problemas, habilidade de comunicação, pensar

estrategicamente e adquirir novos conhecimentos. Nota-se aqui uma predominância das competências comportamentais sendo classificadas como importantes para as organizações.

Murari e Helal (2009) analisaram como a prática de estágio se relaciona com a formação de competências profissionais de Alunos do curso de Administração através de entrevistas com coordenadores do curso, alunos-estagiários, empresas concedentes de estágio, Agentes de Integração e Associação Brasileira de Estágios. Estes autores identificaram nas entrevistas realizadas uma preocupação das empresas com a ética e os aspectos comportamentais e políticos inerentes a uma relação profissional. No que tange às dificuldades em relação às competências todas as empresas entrevistadas citaram as comportamentais pois, segundo elas, os alunos não têm uma formação adequada nesse aspecto.

Além dos autores acima citados, esse tema já foi objeto de pesquisa de outros estudiosos. Por exemplo Schlatter e Behar (2014) que fizeram uma abordagem teórica sobre os administradores e organizações sob a ótica das competências; Regio et al (2012) fizeram um estudo com egressos e formandos para conhecer as competências profissionais exigidas e a contribuição do curso de Administração para o desenvolvimento dessas competências. Interessante ressaltar que outros trabalhos muito parecidos com esse foi o desenvolvido por Marchi e Manthey (2015) e Lombardi et al (2011). Enquanto Marchi e Mathey buscaram analisar as competências desenvolvidas no curso de Administração em relação àquelas requeridas pelo mercado profissional, Lombardi et Al (2011) analisaram as competências adquiridas durante o curso de graduação em Administração sob a ótica dos alunos formandos.

Na análise dos resultados, Regio et al identificaram que as competências descritas nas diretrizes Curriculares Nacionais para o Curso de Administração estão sendo desenvolvidas durante a graduação do curso pesquisado. Já Marchi e Manthey perceberam que as competências desenvolvidas no curso estão em consonância com as requeridas no ambiente de trabalho, contudo algumas estão aquém do necessário sendo elas o Comprometimento, abertura às mudanças, Persuasão e Autocontrole. Essas pesquisas revelam a importância que este tema tem sido tratado no ambiente acadêmico sendo discutido e pesquisado sob diversas perspectivas.

Apesar desse tema já ter sido objeto de estudo de outros trabalhos, a presente investigação se diferencia das outras pesquisas pois pretende mergulhar na dinâmica da aquisição de competências comportamentais na prática do estágio aprofundando-se na perspectiva do estagiário sobre este processo. Com isso, esse estudo visa contribuir com os estudantes e profissionais de administração a fim de que se possa prepará-los melhor para o ambiente profissional. Ademais, este estudo tem uma importância teórica e prática porque,

além de fornecer subsídios para uma melhor compreensão sobre o conceito de competências comportamentais, traz importantes colaborações para as empresas e principalmente para o setor de recursos humanos, contribuindo para o melhor desenvolvimento de estagiários na organização. Por fim, é relevante destacar a contribuição deste estudo ao trazer para o cenário acadêmico questionamentos e informações sobre esse universo que ainda se encontra em exploração no país.

Este estudo delimitou-se a pesquisar os estudantes do curso de administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) que estejam praticando atividades de estágio supervisionado no ano de 2018 no período mínimo de 1 ano. Existem diversas dificuldades que permeiam a ligação entre empresa e estagiário, como por exemplo a falta de supervisão na empresa, sub-aproveitamento, carga horária excessiva, prejuízos à atividade acadêmica entre outros. Porém, este trabalho focou-se em entender quais as percepções encontradas dos alunos no que tange às competências comportamentais.

O estudo estruturou-se da seguinte forma: Em primeiro lugar foi feita uma pesquisa bibliográfica a partir de trabalhos já realizados com o objetivo de revisar o conceito de competências e qualificar o que são competências comportamentais. Em um segundo momento foi identificado as principais competências comportamentais exigidas pelo mercado de trabalho e em seguida fez-se entrevistas semiestruturadas de forma a relacionar essas competências com a prática do estágio supervisionado e as percepções dos alunos em relação a estas com o foco na análise do processo de aquisição.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para facilitar o estudo proposto faz-se necessário uma revisão sobre os assuntos abordados neste trabalho. Este capítulo apresenta a fundamentação teórica buscando os pontos mais importantes destacados pelos autores. Serão revistos os principais conceitos referentes a competências, competências comportamentais e estágio supervisionado.

Para tanto, está dividida da seguinte forma: Na primeira seção é apresentada a perspectiva histórica em que será evidenciado de maneira sucinta a evolução do pensamento administrativo no decorrer da história, de uma abordagem tecnicista para uma abordagem mais humanística. Na segunda seção é feita uma revisão bibliográfica a partir dos estudos dos principais autores sobre a noção de competências. Em seguida, na terceira seção, foi feita uma revisão com o objetivo de tentar conceituar a partir de estudos já realizados o que seriam as competências comportamentais. Por último, é apresentado o conceito e importância do estágio supervisionado. Pretende-se com isto, fornecer ao leitor o entendimento dos assuntos explorados ao longo deste estudo.

### **2.1 - Perspectiva Histórica**

As constantes incertezas vividas na atualidade, marcas da globalização e desenvolvimento tecnológico, promovem tanto transformações econômicas, sociais como culturais. O fluxo global da riqueza, o poder das organizações, o consumo hedônico e a competitividade são apenas alguns exemplos dessas transformações que definitivamente modificaram a forma como as organizações enxergam os indivíduos. Tais mudanças exigem novos parâmetros para a apresentação das organizações, principalmente no que diz respeito a administração de recursos humanos. De acordo com Gattai (2008). Os avanços tecnológicos e o fenômeno da globalização desencadearam o processo de flexibilização das organizações e relações de trabalho. Diante desse contexto, a noção de competência assumiu um papel central no que diz respeito a preocupação com o desempenho e ao desenvolvimento dos profissionais dentro das organizações, pois permite respostas mais rápidas frente às exigências de um mercado cada vez mais ágil e globalizado.

Apesar de muitas empresas hoje em dia já adotarem o modelo de gestão por competências, é importante salientar que nem sempre foi assim. A escola de Administração científica, por exemplo, idealizada pelo engenheiro Frederick Winslow Taylor, tinha ênfase nas tarefas, na racionalização organização e na execução do trabalho. Deste modo, seu próprio nome é uma tentativa de aplicação de métodos científicos para resolução de problemas a fim

de aumentar a eficiência industrial (CHIAVENATO, 2003). A preocupação original era eliminar os fantasmas do desperdício e das perdas sofridas e elevar os níveis de produtividade por meio da aplicação de métodos e técnicas da engenharia industrial. Sua questão principal consistia em: Como fazer os empregados serem o mais eficiente possível nas tarefas que executam? A partir dessa indagação que se evidencia as características principais dessa escola como a visão da administração como ciência, a ideia do Homo Economicus, o papel do supervisor, a seleção do homem ideal, divisão e padronização de tarefas e separação entre planejamento e execução. Percebe-se aí que pouco se importava com o indivíduo tampouco com sua qualidade de vida na organização, características pessoais eram ignoradas em face da eficiência e da produtividade.

Nesse sentido, foi a partir da Revolução Industrial que a administração passou a ser vista e tratada de forma científica, tendo como principal proposta, fazer a substituição das decisões tomadas através da intuição por uma ciência administrativa, que buscase acima de tudo, o rendimento máximo por meio da organização racional do trabalho. Desta forma, o movimento científico teve rápida aceitação nos meios industriais e empresariais da época e provocou uma verdadeira revolução no pensamento administrativo e no mundo industrial de sua época (MAXIMIANO, 2010). Esses estudos tiveram grande influência expandindo-se para vários setores da sociedade ocasionando diversos ganhos de produtividade para grandes indústrias. Contudo, o foco nas funções e tarefas, a pouca atenção para o ser humano, a limitação do campo de aplicação e a ausência de comprovação científica foram algumas das principais críticas a essa teoria e, por isso, com o tempo, foram surgindo outras escolas propondo novas formas de pensar a gestão e a produtividade dando mais ênfase aos aspectos psicológicos e sociais na forma de pensar a organização do trabalho.

A abordagem humanística, por sua vez, teve início no final da segunda década do Século XX, período marcado pela recessão econômica, inflação e forte atuação de sindicatos. Foi caracterizado por ser um movimento de reação e oposição a Teoria Clássica da Administração. Segundo Chiavenato (2003) a teoria das relações humanas nasceu da necessidade para corrigir a tendência ‘a desumanização do trabalho com a aplicação de métodos científicos e precisos. Nesse sentido, a teoria das relações humanas surgiu com a necessidade de humanizar e democratizar a Administração, libertando-a dos conceitos rígidos e mecanicistas juntamente com o desenvolvimento das ciências humanas, principalmente a psicologia, a atenção para novas formas de recompensas e sanções não materiais, o despertar para as relações humanas dentro das organizações, a ênfase nos aspectos emocionais e não racionais do comportamento das pessoas.

Levando esse assunto para a abordagem atual, Chiavenato (2003) explica que a abordagem humanista considera que o comportamento no trabalho é consequência de fatores motivacionais, as pessoas são motivadas por necessidades humanas e alcançam sua satisfação por meio dos grupos sociais com quem interagem. Embora a motivação seja apenas um dos fatores internos que influenciam o comportamento humano a ela é dada tanta importância porque atua, em geral, sobre as necessidades dos indivíduos a fim de supri-las para atingir os objetivos, tanto pessoais como organizacionais. Foi a partir desses estudos iniciais que cada vez mais pesquisadores se interessaram em estudar o impacto das ações do indivíduo dentro das organizações bem como suas motivações. De acordo com Maximiano (2000 p. 356) “As aptidões e habilidades, aliadas aos conhecimentos, representam o limite superior do desempenho”. Por fim, fica evidenciado a importância desse tema como um aliado estratégico para a organização, visto que representa uma vantagem competitiva e fator de desempenho superior nesse mundo de concorrência global e acirrada. Apesar disso, a valorização das competências do indivíduo deve ser vista principalmente como um meio de permitir ao ser humano acima de tudo, condições melhores de trabalho, felicidade no ambiente corporativo e respeito às suas individualidades e necessidades pois, se as características que nos diferenciam de robôs são as mesmas que nos tornam desejados deve-se valorizar então as pessoas pelo que são e não pelo que podem oferecer. Somente dessa forma será possível dizer que as organizações estão de fato se preocupando mais com os seus funcionários.

## **2.2 - Competências**

O conceito de competências está intimamente ligado à gestão empresarial. Neste trabalho já foi amplamente discutido a importância deste tema para as organizações como um todo. Saindo do contexto macro e partindo para a perspectiva individual esse assunto torna-se ainda mais notório uma vez que a noção de competências já é amplamente difundida no mercado de trabalho e entre os recrutadores. Atualmente todo profissional é avaliado pelo conjunto de competências que possui sejam elas essenciais à sua profissão ou competências individuais e adquiridas com sua experiência. A profissão Administrador também possui seu conjunto próprio de competências percebidas e exigidas, conhecê-las é de fundamental importância para o desenvolvimento do profissional, principalmente para os estudantes desse curso. Segundo Silva, Santos e Oliveira (2017) “Um estudo para conhecer as habilidades administrativas pode auxiliar a escolha do candidato certo para uma determinada vaga gerencial ou para uma realocação de um administrador dentro da própria empresa”. Neste

sentido, pode-se perceber que à busca pelo sucesso, seja ele dentro da organização ou fora dela passa pela percepção da importância que as habilidades e conhecimentos adquiridos possuem.

Uma das melhores definições de competências segundo Leme (2005) é a de Scott B. Parry (1996)

“Um agrupamento de conhecimento habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o seu desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”

Na idade média, no entanto, o termo competência foi basicamente associado à linguagem jurídica para referir-se à faculdade atribuída a alguém ou uma instituição para apreciar e julgar certas questões (GATTAI, 2008). Atualmente esta palavra é largamente utilizada no senso comum como uma forma de reconhecimento social com o objetivo de qualificar uma pessoa que tem capacidade para realizar algo ou pronunciar-se a respeito de determinado assunto. O seu oposto, no entanto, carrega um sentido pejorativo e depreciativo.

Contudo, apesar de ser um assunto amplamente difundido dentro de organizações e instituições de ensino, existe uma diversidade de conceitos para definir a noção de competências. Sua aplicação em diversas áreas do saber faz com que seja concebida sob diversas óticas e visões (TEIXEIRA, 2007). Quanto mais se estuda esse tema mais difícil se torna conceituá-lo pois existem diferentes formas de categorização que foram se modificando com o passar do tempo. A falta de consenso, no entanto, pode ser oriunda dos múltiplos elementos que compõem o universo das competências visto que existem diversos fatores que determinam o desempenho profissional de um indivíduo revelando dessa forma suas diversas possibilidades de utilização e a força desse conceito (ARAÚJO, 2001).

Segundo Dutra (2002) O conceito de competência não é um modismo, pelo contrário, tem se revelado muito pertinente para explicar a realidade enfrentada pelas organizações. Ao mesmo tempo, entretanto, é um conceito em construção. Não é o objetivo deste trabalho explicar tudo aquilo que já foi exaustivamente abordado por diversos autores acerca do tema. Contudo, propõe-se uma apresentação sobre os principais pontos discutidos assim como um panorama histórico sobre a evolução do conceito com o objetivo final de elucidar sobre o que seria competências comportamentais, conceito chave para o desenvolvimento deste trabalho.

McClelland (1973, apud MARANGONI, 2014) foi um dos primeiros autores a estudar de forma estruturada o conceito de competências sob a perspectiva do indivíduo no início da

década de 70. Em seu artigo *Testing for Competence Rather than for Intelligence*, ele sugere que os “testes de competência”, no processo de escolha das pessoas para as organizações seriam uma melhor alternativa do que os tradicionais testes de inteligência. Na década seguinte, então, McClelland inicia seus estudos neste assunto com o objetivo de desenvolver novos métodos capazes de prever o desempenho das pessoas com base nas competências que estas tinham. Sua metodologia consistia em verificar quais os comportamentos levam uma pessoa ao sucesso e identificar quais são os fatores determinantes para isto. Ele identificou que estes comportamentos podem ser melhor entendidos como as aptidões, habilidades e conhecimento do indivíduo. As aptidões seriam os talentos naturais do indivíduo que podem ser aprimorados com o tempo; as habilidades podem ser entendidas como a demonstração de um talento particular na prática e, por fim, os conhecimentos são os que as pessoas devem saber para desempenhar uma tarefa. Dessa forma, em pouco tempo este conceito foi ampliado sendo objeto de estudo de outros autores para que fosse possível criar novas ferramentas que dessem suporte à gestão empresarial.

Outro autor que foi de fundamental importância para a estruturação da noção de competência foi Richard Boyatzis. Através de suas pesquisas procurou identificar quais as características que os gerentes deveriam possuir para um melhor desempenho na organização através das demandas exigidas por cada cargo e, a partir delas fixar ações e comportamentos efetivos esperados. Para ele, as competências constituem certas características ou habilidades que capacitam a pessoa para demonstrar ações específicas apropriadas (FERNANDES, 2004). Conforme verificado, tanto McClelland quanto Boyatzis preocupavam-se em encontrar características de pessoas que demonstravam desempenho superior na organização e dessa forma, a partir de seus estudos, dizer quais desses comportamentos poderiam ser replicados e analisados a fim melhorar a performance organizacional como um todo. Ganha particular relevância aqui o fato de que os dois já destacavam em suas pesquisas os conceitos de habilidades e conhecimentos que foi ampliado por diversos outros autores conforme esse assunto ia ganhando relevância e notoriedade no meio acadêmico e empresarial.

Outros autores como, Spencer e Spencer (1993, apud DIAMANTE, 2010), incluíram em seus estudos aspectos ligados à personalidade do indivíduo tais como, motivos, traços e autoconceito. Neste sentido, os conhecimentos e habilidades seriam as características mais fáceis de serem identificadas, mapeadas e posteriormente desenvolvidas. Já os traços e motivos são características mais profundas do indivíduo e por isso, mais difíceis de serem identificadas e trabalhadas.

Além da perspectiva individual que foi estudada pelos autores acima citados, a noção

de competência também foi analisada através do âmbito organizacional. As competências organizacionais podem ser descritas como aquelas que conferem à organização um diferencial que a faz se tornar superior ao seu concorrente. Cada organização tem seu conjunto próprio de competência as quais segundo Dutra (2002) se originam da gênese e do processo de desenvolvimento próprio e são caracterizados por seu patrimônio de conhecimentos. É oportuno verificar, mais uma vez, a ocorrência dos estudos voltados ao entendimento de como possuir um desempenho superior na organização através de características observáveis do indivíduo.

Prahalad e Hamel (1990 apud DIAMANTE, 2010) diferenciam as competências organizacionais em dois grupos: as competências essenciais, *core competences*, e competências básicas. Para estes autores, as competências essenciais são aquelas capazes de gerar diferenciação, valor perceptível aos clientes e são difíceis de imitar pela concorrência. Sendo assim, O mapeamento das competências organizacionais é primordial no auxílio de tomada de decisões da organização e as empresas deveriam ser capazes de identificá-las a fim de definir quais dessas devem ser desenvolvidas, e dessa forma, protegê-las e defendê-las visto que representam sua vantagem competitiva frente aos concorrentes.

Já as competências básicas, para esses autores, são as competências coletivas que estão presentes em todo à organização contribuindo para o seu bom desenvolvimento, contudo não podem ser vistas como um elemento de diferenciação e capaz de trazer vantagem de qualquer natureza. Green (1999 apud RUAS 2005) define competências individuais como “Uma descrição escrita de hábitos de trabalhos mensuráveis e habilidade pessoais utilizados para alcançar um objetivo de trabalho”. Os indivíduos concretizam as competências organizacionais, ou seja, colocam em prática o patrimônio de conhecimento da organização e, sendo assim, o estabelecimento de competências individuais deve estar vinculado à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que uma influência na outra sendo esse estudo relevante para as organizações identificarem o desenvolvimento de seus profissionais, avaliando-os dentro e fora do ambiente de trabalho.

Le Boterf (2003 apud DUTRA, 2002) argumenta que as competências individuais ou coletivas são uma abstração pois somente as pessoas existem sendo assim, estas só se desenvolvem através da atuação do indivíduo, que se utiliza de seus conhecimentos e ações, realizados no contexto profissional. Para esse autor, competência é colocar em prática o que se sabe em determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da empresa, imprevistos, limitações de tempo e de recursos etc.

A gestão por competência, portanto, não pode ser reduzida a uma simples maneira de

administrar, mas sim como um meio eficiente e eficaz de desenvolver os profissionais e os talentos que surgem dentro da organização. Segundo Belfort et al, (2012) a gestão por competência, pode ser entendido como o modo de conduzir os colaboradores para atingirem os objetivos da organização por meio de suas capacidades técnicas e comportamentais. Através dela pode-se orientar as ações das pessoas no intuito de se construir uma organização eficaz, atingindo seus objetivos e metas desejados.

A ênfase dada a esse tema consiste na consciência de sua importância para o pleno funcionamento da organização e sua excelência. Ao abrir mão da discussão deste assunto, a empresa estaria abrindo mão de ter um diferencial competitivo. Foi por meio desses estudos que o conceito de competência foi se transformando em instrumento de gestão ao mesmo tempo que o conjunto de gestores era participante da construção desses instrumentos e dessa forma se transformando em uma importante ferramenta para a gestão de pessoas.

### **2.3 - Competências Comportamentais**

O que é Comportamento? A resposta parece simples, contudo é de fundamental importância para compreensão dos fatores que movem cada indivíduo para agir da forma como agem. Sem dúvidas, a elucidação desse conceito ajuda a chegarmos em uma resposta mais completa sobre o que seriam competências comportamentais pois antes mesmo de ser estudado como uma forma de gestão de pessoas dentro das organizações, o comportamento é um objeto de estudo para diversas áreas do conhecimento principalmente da psicologia visto que é intrínseco ao indivíduo.

A relação entre comportamento e ambiente começou a ser estudada ainda na década de 1950 com Keller e Schoenfeld (1950 apud TODOROV e HANNA, 2010) o estudo desses autores, juntamente com outras pesquisas que surgiriam posteriormente, contribuíram de maneira significativa para o conhecimento sobre o assunto até que se chegasse a definição mais básica sobre o tema difundida no meio acadêmico: A relação entre aquilo que um organismo faz e o ambiente no qual ele está inserido. Observando diferentes tipos de pessoas observa-se que cada uma reage de diferentes maneiras diante de um mesmo tipo de situação. Quando uma pessoa possui um tipo de comportamento estável, esta pessoa apresenta então uma conduta. Essa definição, ainda que genérica, ajuda a compreender a importância da relação entre ambiente e indivíduo. A forma como se comportam as pessoas dentro do ambiente de trabalho é chamada de comportamento organizacional. O campo desse estudo está centrado ao mesmo tempo no agente humano (individual e coletivo) quanto nos sistemas organizacionais. De forma

ampla, o comportamento organizacional tem o objetivo de prever, explicar e compreender o comportamento humano nas organizações (BERGUE,2010).

Esse estudo é imprescindível dentro das organizações pois através desse conhecimento é possível prevenir diversos conflitos possibilitando um ambiente de trabalho mais cordial e proveitoso para todos os colaboradores. Para o gestor, estudar comportamentos individuais e coletivos é importante visto que ajuda na tomada de decisões mais eficientes e eficazes. Dessa forma, conhecer o comportamento humano é fundamental para o sucesso da organização. Segundo Zarifian (2001) Em vez de os assalariados estarem colocados “dentro da organização”, podem tornar-se atores explícitos da evolução da organização. E consequentemente, podem desenvolver não apenas uma competência “na” organização, mas uma competência “sobre” a organização.

A partir dessa definição inicial podemos agora partir para a elucidação do conceito chave para este trabalho: competências comportamentais. Apesar de ser um conceito em muita evidência na atualidade sua definição é ainda mais difícil do que competências, visto que foi apropriado por diversas áreas do conhecimento. Contudo, foi objeto de estudo para diversos autores e é a partir de seus estudos que iremos fazer uma breve revisão teórica com o objetivo final de se obter um maior esclarecimento sobre o tema a fim de contribuir para esta pesquisa e pesquisas futuras.

Para Rabaglio (2001, apud CARLETTTO, 2006) mapear as competências significa identificar as competências técnicas e comportamentais que são pré-requisitos para o atingimento das estratégias da empresa. O conhecimento é descrito como o que se sabe; habilidade é o que se pratica; e atitude são as características pessoais que levam o indivíduo a praticar o que ele já sabe. Diante disso, chegamos a definição básica sobre as competências técnicas e comportamentais que pode ser compreendida da seguinte forma: As competências técnicas se referem aos conhecimentos e habilidades específicos para a realização de uma tarefa em si, ou seja, os pré-requisitos de um cargo. Já as comportamentais englobam requisitos psicológicos do indivíduo para realizar tal tarefa, ou seja, as atitudes e comportamentos compatíveis com as atribuições a serem desempenhadas. Ainda de acordo com essa autora, algumas competências comportamentais exigidas do profissional são: criatividade, flexibilidade, iniciativa, negociação, empreendedorismo, solução de conflitos, relacionamento interpessoal, empatia, comportamento ético, idoneidade, disciplina, foco em resultados, visão global, trabalho em equipe, comunicação, cooperação, humildade, liderança, saber ouvir, motivação e tomada de decisão.

Maximiano (2010) desenvolveu esse tema de forma muito simples e estruturada.

Segundo o autor, as competências desenvolvem-se através de experiência profissional, educação formal e informal e convivência familiar e social. Para ele, as competências importantes para o desenvolvimento das atividades gerenciais dividem-se em quatro grupos principais: competências intelectuais, interpessoais, técnicas e intrapessoais. Resumidamente esses grupos podem ser definidos da seguinte forma: as competências intelectuais referem-se a todas as formas de raciocinar como por exemplo elaborar conceitos, fazer análises, planejar e definir estratégias. As competências técnicas abrangem o conhecimento para o desenvolvimento de atividades específicas e são únicas em cada profissão. Já o conceito de competências interpessoais e intrapessoais ajudam de maneira mais específica o desenvolvimento do tema deste trabalho e contribuem para a melhor compreensão de competências comportamentais.

Neste sentido, as competências interpessoais são as usadas para liderar uma equipe ou ainda trabalhar com colegas de trabalho, superiores e clientes. Quanto mais elevada a posição na carreira mais será demandada esta habilidade. De acordo com o autor, as competências interpessoais podem ser tão ou mais importantes que as competências técnicas. Por último, a competência intrapessoal abrange todas as relações e ações da pessoa a respeito dela própria, como: autoanálise, autocontrole, autoconhecimento, capacidade de organização pessoal e administração pessoal e etc. Percebe-se, portanto, uma maior valorização das habilidades comportamentais estando elas no mesmo patamar que as habilidades técnicas e intelectuais.

Contudo, essa definição ainda foi explorada por outros autores os quais tentaremos demonstrar aqui suas principais linhas de raciocínio assim como suas contribuições para a compreensão de competências comportamentais. Para Leme (2005) fazer gestão por competências está relacionado com conduzir os colaboradores para que possam atingir os objetivos da organização. Dessa forma fazer gestão de pessoas por competência passa a ser ‘Buscar resultados com competência’ por meio de seus colaboradores. Segundo ele, a forma mais prática e didática para trabalhar com o conceito de CHA (conhecimento, habilidade e atitude) é através da sua divisão em dois grupos: Competências técnicas e competências comportamentais. Competências técnicas é descrito como tudo que o profissional precisa ter para desempenhar o seu papel sendo expressas pelo C e o H do CHA, o ‘saber’ e o ‘saber fazer’. Já as competências comportamentais são descritas como o diferencial competitivo de cada profissional e tem impacto em seus resultados sendo expresso pelo A do CHA, o ‘Querer fazer’.

De acordo com Chiavenato (2003 p. 5) “ a atitude representa o estilo pessoal de fazer as coisas acontecerem, a maneira de liderar, de motivar, de comunicar e de levar as coisas para

frente”. Para ele a atitude é importante para o administrador pois este precisa ser um agente de mudanças dentro das organizações e para isso precisa desenvolver características pessoais que o tornem um líder na empresa, como combatividade, assertividade, convicção profunda, não aceitação do status quo, inconformismo e alta dose de espírito empreendedor.

Outros autores, no entanto, estudaram o tema de acordo com outras perspectivas. Dutra (2002) estuda competência a partir da perspectiva individual e organizacional. Segundo ele, as organizações possuem seu conjunto próprio de competências que são característicos da sua formação ao longo do tempo assim como as pessoas possuem, porém que podem ou não estar sendo aproveitadas. Ao se colocar organização e pessoas lado a lado, é possível identificar um processo contínuo de troca de competências. De um lado a organização transfere seu patrimônio para as pessoas enriquecendo-as e preparando-as através das situações enfrentadas dentro ou fora delas. Do outro lado, por sua vez, estão as pessoas que ao desenvolverem suas capacidades individuais transferem para a organização seus aprendizados. Há, então uma relação íntima entre as competências organizacionais e individuais não sendo possível pensar em competências individuais de maneira genérica e sim atreladas às competências essenciais da organização.

Contudo, para este autor a compreensão do conceito de competência individual deve estar atrelada ao conceito de entrega. Na prática organizacional as pessoas são avaliadas em função da sua capacidade de entrega e realizações muito embora o sistema seja concebido a partir dos conceitos de cargos, ou seja, a avaliação das pessoas pelo que fazem, o que gera uma distorção da realidade. Diante disso, as pessoas devem ser enxergadas como agentes que transformam conhecimentos, habilidades e atitudes em competência entregues para a organização e a competência entregue passa a ser caracterizada como agregação de valor ao patrimônio da organização.

Em consonância ao foi escrito por Dutra, Fernandes (2013) define competências individuais da seguinte forma:

Um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que um indivíduo mobiliza e aplica, de forma reiterada, dentro de um contexto profissional, agregando valor à organização e a si mesmo.

Para ele, as competências individuais são essenciais pois “recursos valiosos” a disposição da organização e são as pessoas que constituem, desenvolvem e gerenciam outros recursos. No entanto, elas podem ser melhor descritas como entregas sustentadas por capacidades. Para a melhor compreensão, pode-se dividir em 3 dimensões: Entregas e capacidades; níveis de complexidade e eixos de carreira ou desenvolvimento. Na dimensão de

entrega e capacidades é examinado em que grau o indivíduo aplica seus conhecimentos, habilidades e atitudes dentro da organização pois a competência é expressa por meio do conjunto de capacidades aplicadas e por meio das entregas do profissional. Os níveis de complexidade correspondem ao desenvolvimento da pessoa no ambiente de trabalho, indo do mais simples e rotineiros, nas posições iniciais aos mais sofisticados e complexos, nas posições finais da organização. Por último, os eixos de carreira ou desenvolvimento são estruturas definidas para ascensão dos profissionais, de acordo com a natureza do seu trabalho. Os conceitos de competências e complexidade podem ser combinados estabelecendo o que se deve esperar como competência para cada nível assim como a ideia do eixo pode ser combinada com as de níveis de complexidade, sendo que cada nível pode apresentar uma abrangência de complexidade diferente.

Ainda segundo o autor as competências podem ser entendidas por meio de cinco atributos que constituem os seus “insumos”, o CHAV (conhecimento, habilidades, atitudes e valores). Os conhecimentos são os fatos e informações recebidas, armazenadas e resgatadas que permitem interpretar fatos e situações que de maneira simples se refere “saber”. Habilidades estão relacionadas com a proficiência para realizar operações físicas e mentais e é adquirida pelo exercício e prática podendo ser entendida com o “Saber Fazer”. Atitudes é a predisposição em relação a algo e corresponde ao “Saber agir” e, por último, a definição de valores como concepções conscientes que orientam as escolhas do indivíduo. Apesar desses atributos a competência só se consuma quando, de fato há uma entrega.

Fleury e Fleury (2004 apud FERNANDES, 2013) propõem classificar as competências individuais em três tipos: de negócio, técnico-profissional e sociais. As competências de negócio são as relações da empresa com o seu ambiente, já as competências técnicas são os conhecimentos específicos de um determinado assunto. Por fim, as competências sociais, mais importantes para a compreensão e desenvolvimento deste trabalho, são aquelas que enfatizam o relacionamento entre as pessoas, colegas de trabalho e equipe como por exemplo saber ouvir, ter empatia etc. É importante salientar, contudo, que todas essas competências se manifestam na forma de entregas pois o indivíduo pode ter um grande conhecimento técnico mas se não quiser aplicá-lo (atitude) não será capaz de fazer boas entregas. Podemos aqui fazer uma relação com o que foi falado por Leme (2005) e já discutido aqui, ou seja, que as competências comportamentais descritas como A de atitude do CHA são o diferencial competitivo do profissional, o ‘Querer fazer’.

Zarifian (2001) propõe analisar competência a partir de 3 definições que integram algumas dimensões. São elas:

A competência é o “tomar iniciativa” e o “assumir responsabilidade” do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara

A competência é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações

A competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com que esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-lo assumir áreas de corresponsabilidade

Percebe-se aqui uma visão mais abrangente e dinâmica sobre o conceito de competências e o papel do indivíduo nesse processo abrindo espaço para autonomia e automobilização do profissional. Para ele, a competência só se manifesta na atividade prática independente do cargo. Nesta perspectiva a competência não é simplesmente a qualificação de um emprego e é avaliada na maneira como o indivíduo enfrenta as situações profissionais que enfrenta.

Segundo esse mesmo autor a utilização da lógica competência recorre intensamente a dois conceitos: o da competência social e o do saber-ser. Ele propõe, no entanto que se entenda esses conceitos a partir de uma abordagem que enfatiza o comportamento e as atitudes, ou seja, a forma como o indivíduo aprende ou se comporta. A partir dessa visão, supõe-se que o comportamento é adquirido e pode evoluir com o passar do tempo. Dessa forma, não é o “ser” que se procura entender, mas o modelo de conduta diante de dado ambiente. Já as atitudes vêm sustentar o conceito de comportamento. Apesar da atitude se manifestar individualmente, pode-se admitir que ela é social pois denota certa maneira de se posicionar nas relações sociais. É a partir dessa perspectiva, que o conceito de comportamento social surge com mais frequência.

Por competência social entende-se os comportamentos manifestos em 3 campos: O campo da autonomia; da tomada de responsabilidade e da comunicação. De acordo com o autor a autonomia e o assumir responsabilidade são atitudes sociais totalmente integradas às competências profissionais sendo que estas só podem ser assumidas a partir do momento que existem situações profissionais que as requerem. Tudo se traduz na questão do “tornar-se” pois é o papel da empresa, da gerência, dos pedagogos e colegas de trabalho acompanhar o desenvolvimento e criar condições favoráveis para ele. Não se pode esquecer, contudo, a importância da chefia neste processo visto que, segundo o autor, a tomada de responsabilidade é acompanhada de uma verdadeira delegação de confiança visto que deve ser acompanhada de meios que permitam o indivíduo não se expor a possíveis fracassos é necessário trabalhar as condições para que o indivíduo se torne autônomo, e ajudá-lo neste percurso caso existam dificuldades.

Segundo o autor “Existe uma relação profunda, muitas vezes desconhecida da chefia, entre a dimensão moral do assumir responsabilidade e o sentido que o indivíduo pode dar ao seu trabalho”. No campo profissional, significa que o trabalhador responde por suas iniciativas e seus efeitos, não apenas em razão das avaliações sociais, mas também da sua “disposição para assumir responsabilidade pela situação” e por tomar iniciativa, entende-se como uma ação que tem capacidade de modificar algo existente introduzindo algo novo. Dessa forma, o indivíduo deve tomar a iniciativa quando há eventos que excedem o repertório existentes de normas ou seja, ou seja, inventar uma resposta adequada para enfrentar esses eventos. Logo, é comprometer-se. É tornar-se explicitamente devedor dos resultados de sua atividade.

O terceiro campo, o da comunicação, é o mais complexo visto que comunicar-se não é apenas a troca de informação ou mensagens, mas sim a intercompreensão, o entendimento recíproco. As necessidades de comunicação são enormes e multiformes. Deve-se entender a competência “comunicacional” como o indício da maneira como uma pessoa pode desenvolver-se profissionalmente e qualificar-se no contexto das novas organizações do trabalho.

Tendo esclarecido o que são competências sociais deve-se entender que só se pode avaliá-las por meio de comportamentos concretos, visíveis e socialmente avaliáveis. Trata-se de analisar, e analisar para cada competência, como podem ser adquiridas e, uma vez a pessoa admitida, que meios deve a empresa empregar para esse objetivo, ou seja, trata-se de desenvolver competências e de incorporá-las nos níveis de profissionalidade. O indivíduo aprende melhor e mais rápido na medida em que deve fazer em face de situações variáveis.

Apesar de todos os estudos aqui demonstrados terem contribuído de forma significativa para compreensão e conhecimento acerca do tema de competências comportamentais, parece ser este último, o de Zarifian (2001) o que mais se adequa ao objeto de estudo deste trabalho. Através de sua perspectiva podemos entender que o comportamento é mutável e, dessa forma, pode evoluir. O que se observa, no entanto, que não é o “ser” e as características inatas do indivíduo o mais importante para seu desenvolvimento e aprimoramento dentro das organizações e sim o seu modelo de conduta diante de dado ambiente. Podemos observar que as competências técnicas apesar de importantes, sozinhas não são capazes de predizer o sucesso do indivíduo e por isso, deve-se integrar os procedimentos de autonomia, de tomada de responsabilidades e de comunicação às competências profissionais.

De modo geral, conforme já foi descrito neste trabalho, existem características profissionais que são sabidamente valorizadas pelo mercado de trabalho. Contudo, o que é hoje valorizado por empregadores, é fruto das transformações sociais e tecnológicas ocorridas com

o passar dos anos assim como o contexto e a cultura em que se está inserido. Neste sentido, a revolução tecnológica e das telecomunicações trouxe em cena a valorização de outros ativos como o capital intelectual e habilidades humanas. De acordo com Drucker (2001 apud DEUS, 2004)

A competitividade exige uma velocidade exorbitante, que acaba tornando os recursos humanos cada vez mais um fator de diferenciação de competição e sucesso no mercado, seja na forma de capital intelectual, tecnologia, prestação de serviços ou outra qualquer forma de diferenciação que, na sua essência, tenha origem e fundamento nas pessoas.

Pode-se perceber, portanto, o desafio das empresas na busca e retenção de talentos que a façam ter um diferencial competitivo pois, com a valorização do ser humano dentro das organizações, as pessoas deixaram de ser vistas simplesmente como um recurso a ser gerido mas sim como potenciais tornando-se imprescindíveis para a sobrevivência e sucesso das organizações. Para Desaulniers (2007) é urgente ao mundo romper com a forma de pensar estruturada no paradigma da especialização em que a principal meta é transmitir saberes técnicos ou teóricos através da instrução. Para ela, não é a máquina que vence, mas sim a valorização do humano, como a criatividade e a paixão pela descoberta.

Dentro desse contexto, é notório que dentre as habilidades exigidas pelo mercado de trabalho, são as essencialmente comportamentais que mais tem chamado a atenção dos recrutadores. Para Staff (2008) não adianta ter ótimos conhecimentos sem ser capaz de traduzi-los em resultados para a empresa. De acordo com a autora, além dos conhecimentos fundamentais e inerentes de cada profissão as empresas exigem cada vez mais pessoas que tenham flexibilidade para trabalhar em mais de uma área, saiba resolver problemas, seja ambicioso, crítico, criativo e, seguindo esta tendência, o perfil do administrador da atualidade exige capacidade de comunicação, liderança e visão globalizada. Segundo a pesquisa do CFA sobre o perfil do Administrador em 2011:

É o diferencial do administrador, reconhecidamente de visão ampla das áreas da organização, capaz de liderar, formar e motivar pessoas e equipes, enfrentar problemas e buscar soluções, atuar na administração estratégica e ocupar cargos de gerência

A partir dessa perspectiva, pode-se afirmar que, ainda que não sigam uma definição específica e compartilhada por todos, há algumas competências comportamentais que são notoriamente enfatizadas por empregadores e exigidas dos profissionais da atualidade. Ao se fazer uma pesquisa pelos principais sites especializados em carreiras a respeito das competências comportamentais exigidas pelo mercado de trabalho, encontramos várias semelhanças entre aquelas apontadas como primordiais para o sucesso profissional.

Foram analisados 10 sites e os resultados foram dispostos lado a lado em uma tabela para que fossem verificadas as semelhanças entre eles. Foi encontrado ao total 99 competências dentre as quais 11 se repetem com maior frequência. A competência com a maior frequência de repetição foi a de Liderança sendo citada em 7 sites, logo após vem o trabalho em equipe (6); criatividade (5); capacidade de negociação (5); capacidade de comunicação (5); Flexibilidade (4); Automotivação (3); Otimismo (3); Empatia (2); Controle emocional (2) e, por último, relacionamento interpessoal (2). Os quadros com os resultados encontrados podem ser verificados abaixo:

Quadro 1: Competências comportamentais mais requisitadas segundo sites especializados – Parte I

Sb Coaching	IBC coaching	Impulse	Exame	JRM coaching
Capacidade de Decisão	Liderança	Inovação e Desenvoltura	Equilíbrio emocional	Capacidade de Comunicação com o público interno
Empatia	Automotivação	Confiabilidade	Flexibilidade	Capacidade de comunicação com o chefe
Liderança	Trabalho em equipe	Controle de Estresse	Comprometimento e execução	Capacidade de Ouvir
Controle Emocional	Criatividade	Princípios Morais e padrões éticos	Etiqueta pessoal e profissional	Capacidade de se atualizar
Antecipação	Comunicação efetiva	Planejamento e Organização	Relacionamento e Network	Espírito de Liderança
Automotivação	Capacidade de Negociação	Perspicácia do negócio		Foco
	Adaptabilidade			Conhecimento Intrapessoal
	Busca por Conhecimento			Conhecimento interpessoal
	Bom humor			Criatividade
	Relacionamento Interpessoal			Flexibilidade
				Congruência
				Coerência
				Integridade
				Capacidade Analítica
				Visão de Dono

Quadro 2: Competências comportamentais mais requisitadas segundo sites especializados – Parte II

UNA VIRTUAL	Empregos.com	Chequim Treinamentos	Administradores.com	Linkedin
Inteligência Emocional	Trabalho em equipe	Criatividade	Trabalho em Equipe	Liderança
Automotivação	Capacidade de negociação	Liderança	Capacidade de Negociação	Trabalho em Equipe
Resiliência	Liderança	Trabalho em equipe	Liderança	Negociação
Liderança	Comunicação	Bom Humor	Comunicação	Adaptação
Trabalho em equipe	Criatividade	Relacionamento Interpessoal	Criatividade	Inteligência Emocional
Visão de proprietário	Prudência	Ética profissional	Inovação	Congruência
Capacidade de negociação	Flexibilidade	Capacidade de Negociação	Prudência	Ética
Ética	Otimismo	Saber Ouvir	Flexibilidade	Empatia
Otimismo	Assertividade	Controle Emocional	Otimismo	Planejamento
Comunicação	Ética		Assertividade	Organização
	Valorização da qualidade de vida		Ética	
	visão holística		Valorização da Qualidade de vida	
	compartilhamento de Conhecimento		Autodesenvolvimento	
	Autodesenvolvimento			
	Intuição			

Por fim, as empresas, como já foi descrito diversas vezes nesse trabalho, já perceberam isto. As organizações estão diante de uma mutação profunda, e assim, a aprendizagem e a aquisição de experiência vão depender, simultaneamente, da diversidade de eventos e de problemas encontrados e, por consequência, do entendimento que os trabalhadores conseguirem construir deste. Ao se enfatizar na definição de competência, a tomada de iniciativa, de responsabilidade e comunicação, fica evidente que se privilegia uma atitude social e novos funcionamentos organizacionais, que a competência requer, relativamente aos saberes que ela mobiliza. Por isso, a importância que este assunto requer dentro das atuais conjunturas organizacionais.

#### 2.4 - Estágio supervisionado e a profissão de Administrador

A gestão por competências é fundamental para a formação de bons administradores. O

estágio, na maioria das vezes, pode ser considerado um dos primeiros ambientes que possibilitam o desenvolvimento de competências fundamentais para o sucesso profissional. Para Murari e Helal (2009) O estágio em administração contribui de maneira significativa para a inserção do aluno no mercado de trabalho sendo um mecanismo que permite a formação de competências profissionais. A importância do estágio é criar um ambiente saudável e propício para a evolução do estudante tanto profissionalmente como pessoalmente, nessa perspectiva é a partir das atividades cotidianas que paulatinamente o conhecimento e as habilidades vão se desenvolvendo. Sob essa mesma perspectiva Lombardi et Al (2011) perceberam que “as competências dos administradores, compreendendo o desenvolvimento do conhecimento, habilidades e atitudes, só poderão, de fato, ser verificadas nas situações cotidianas, exercidas no mercado de trabalho “Fica evidente portanto, o quanto a atividade do estágio contribui para a aquisição de competências para os estudantes tanto técnicas como comportamentais e dessa forma, uma boa experiência de estágio é de fundamental importância propiciando ao aluno a integração entre o conhecimento adquirido academicamente e a experiência prática no mercado de trabalho.

A regulamentação da profissão de Administrador é recente na história do Brasil, tendo sido regulamentada nos anos 60, a partir da Lei 4.769, de 09 de setembro de 1965 e do Decreto 61.934, de 22 de dezembro de 1967, respectivamente. Desde então, inúmeras mudanças vêm exigindo dos Administradores novos conhecimentos, habilidades e atitudes. (WITTE et al. 2007 apud MICHELS, 2012)

Sob a perspectiva do estágio supervisionado, acrescentam-se as competências desejadas do egresso do Curso de Graduação em Administração, conforme institui a Resolução CNE/CES 4/2005, em seu artigo 4o:

Art. 4o - O Curso de Graduação em Administração deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades: I – reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão; II – desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais; III – refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento; IV – desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais; V – ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da

qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional; VI – desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável; VII – desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e VIII – desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Para Mintzberg e Gosling (2003, apud CASTRO et al.2007) os administradores não podem ser formados apenas na sala de aula, já que a educação gerencial requer vivência prática. É através do estágio que diversos alunos têm o primeiro contato com o mercado de trabalho. Essa experiência propicia o alinhamento do conhecimento teórico adquirido na faculdade com a realidade da profissão, além do aluno poder se aprimorar através da experiência prática. Em tese, o estagiário exerce suas tarefas com a supervisão de um profissional da mesma formação que a sua e que será responsável por supervisioná-lo em todas as atividades do seu cotidiano e assim, estará se preparando para os desafios e oportunidades da sua profissão.

Historicamente, a capacitação de um graduando decorre, principalmente, da assimilação dos conteúdos das disciplinas de cada curso ignorando o fato que o conhecimento em si, não se restringe ao uso simples de um equipamento ou máquina mas naqueles profissionais que são capazes de transformar o conhecimento em benefício para o cliente ou para a sociedade (VILLELA E NASCIMENTO, 2003). Segundo Scholz (2002) a dissociação entre o saber (teoria) e o fazer (prática) evidencia o descompasso existente entre as instituições de ensino e as organizações sendo o ambiente profissional bem diferente do acadêmico. Enquanto nas instituições de ensino se preconiza a produção, reflexão e construção do conhecimento, o mercado de trabalho é marcado pelo ritmo frenético e a busca por resultados. Nesse meio de campo fica o estagiário que tem que lidar com suas próprias expectativas e o que lhe é exigido.

De acordo com o conselho Federal de Administração (CFA) em uma pesquisa sobre o perfil do Administrador em 2011 um dos maiores desafios para as faculdades de Administração está em diminuir o espaço existente entre a qualificação obtida no âmbito acadêmico e o que as empresas precisam de fato. Nessa perspectiva, é de suma importância repensar o processo de formação de profissionais de Administração.

De acordo com essa mesma pesquisa do CFA em 2011 na visão dos empresários e empregadores o administrador tem a seguinte identidade: Formador, Líder e motivador de equipes; articulador e coordenador das áreas da organização; profissional que atua com a visão sistêmica/holística da organização; otimizador da utilização de recursos e com foco em

resultados. Observa-se, portanto que muitas competências exigidas pelo mercado de trabalho não são plenamente desenvolvidas pelo estudante durante o curso e dessa forma incorre em dificuldades no seu desenvolvimento durante a prática do estágio supervisionado.

Dessa forma, o estágio permite a variedade de experiências. Isto decorre pois requer a flexibilidade do estudante e, mais do que tudo, a capacidade de responder a novas situações. Além disso é fundamental para a consolidação dos desempenhos profissionais desejados e o desenvolvimento de competências, habilidades e atitudes, devendo cada instituição aprovar o correspondente regulamento de estágio com suas diferentes modalidades e operacionalização. (MICHELS,2012).

### **3. METODOLOGIA**

A fundamentação teórica apresentada no capítulo anterior tem por objetivo dar estrutura ao presente estudo e orientar a metodologia utilizada. Para Marconi e Lakatos (2003) o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista. O método foi direcionado para solucionar o seguinte problema proposto: Analisar o processo de aquisição de competências comportamentais na prática do Estágio supervisionado por alunos de Administração.

#### **3.1 - Classificação da Pesquisa Quanto aos Fins**

Vergara (2005), propõe dois critérios básicos para definir pesquisas: quanto aos fins e quanto aos meios. No que se refere aos fins, a pesquisa pode ser classificada como exploratória e descritiva. Exploratória pelo fato de existirem poucos trabalhos sobre esse assunto e pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por mais que o conceito de competências já tenha sido relacionado com o profissional de Administração em alguns estudos não foi encontrado nenhum trabalho que analisasse a aquisição de competências comportamentais por estudantes durante a prática do estágio. A pesquisa também pode ser considerada descritiva, pois esse tipo de pesquisa tem como objetivo primordial a descrição das características de uma determinada população, fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre variáveis e, este trabalho visa relacionar o conceito de competências comportamentais e a prática do estágio profissional no Brasil.

#### **3.2 - Classificação da Pesquisa Quanto aos Meios**

Quanto aos meios essa pesquisa pode ser enquadrada em dois tipos bibliográfica e de campo. Se caracteriza como bibliográfica pois se propõe a conhecer e identificar o conceito de competências comportamentais a partir de trabalhos já realizados, material já publicado, livros, jornais e revistas. De campo pois serão feitas entrevistas no local que dispõe de elementos para explicar o problema estudado a partir das respostas das pessoas para em seguida, mediante análise qualitativa, obter conclusões acerca dos dados coletados.

#### **3.3 - Participantes do estudo:**

A pesquisa foi realizada com alunos do curso de Administração, da Universidade Federal do Rio de Janeiro, cursando entre o 7º e o 9º períodos e, com vínculo formal de estágio

a pelo menos um ano. Os participantes foram escolhidos pelo critério de acessibilidade pois o curso está situado na cidade do Rio de Janeiro onde existe um fácil acesso aos respondentes.

Foram entrevistados 10 estudantes do curso de Administração na UFRJ sendo 8 mulheres e 2 homens com idades entre 22 e 26 anos. Procurou-se identificar as semelhanças entre as respostas e relacioná-las com o referencial desenvolvido neste trabalho.

### **3.4 - Coleta e Tratamento de Dados**

O instrumento para coleta e análise de dados privilegiou a abordagem qualitativa. De acordo com Richardson (2012 p. 80)

As investigações que se voltam para uma análise qualitativa têm como objeto situações complexas ou estritamente particulares. Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

Optou-se por adotar como coleta de dados o tipo de entrevista individual semiestruturada. Nesse tipo de entrevista, o entrevistador faz perguntas pré-estabelecidas que considera importante, porém está livre para elaborar novas perguntas que tornem as respostas mais completas. De acordo com Minayo et Al (2002)

“É através da entrevista que o pesquisador busca obter informes contidos na fala dos atores sociais. Ela não significa uma conversa despreziosa e neutra, uma vez que se insere como meio de coleta dos fatos relatados pelos atores, enquanto sujeitos-objeto da pesquisa que vivenciam uma determinada realidade que está sendo focalizada.”

Recorreu-se a esse tipo de entrevista pois o convidado também teria a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. As questões foram previamente definidas tendo como o objetivo de se obter respostas que satisfazem o problema proposto neste trabalho. Para obter respostas relacionadas aos objetivos da pesquisa, foram elaboradas 13 questões divididas em 4 categorias de análise (Apêndice 1). O primeiro deles é o das competências adquiridas em que será analisado quais as competências os alunos adquiriram no estágio e quais suas percepções em relação a elas. Os próximos 3 são as definidas por Zarifian (2001) como sendo os comportamentos que integram o conceito de competência Social. São eles: Autonomia, Tomada de responsabilidade e Comunicação. A escolha deste autor para pautar as perguntas do trabalho foi feita pois entre os autores citadas nesta pesquisa parece ser este o que mais se

adequa ao objeto de estudo proposto aqui. Através de sua perspectiva podemos entender que o comportamento é mutável e, dessa forma, pode evoluir. As três categorias propostas pelo autor contribuem de maneira integrada para uma melhor compreensão da pesquisa alcançando dessa forma, resultados mais claros e estruturados.

As sessões de entrevista duraram de 30 minutos a 1 hora e foram feitas pessoalmente e por Skype. As respostas foram gravadas em áudio e transcritas para posterior análise de conteúdo.

Este tipo de técnica Segundo Vergara (2005) visa identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema com a possibilidade da análise de grandes quantidades de dados, bem como seu armazenamento com o auxílio de programas de computador. A interpretação, contudo, cabe ao pesquisador. As respostas foram incluídas em uma tabela de dupla entrada onde foram dispostas lado a lado para que pudessem ser comparadas e analisadas de acordo com o referencial teórico de referência.

#### 4 - RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentados os resultados dos dados coletados por meio das entrevistas com os alunos. Dessa forma, serão descritas as principais similaridades e diferenças encontradas nas respostas obtidas e, no próximo capítulo tais respostas serão analisadas e discutidas com a ajuda do referencial teórico desenvolvido neste trabalho. Como uma forma de preservar os entrevistados que contribuíram para a construção desta pesquisa os mesmos não tiveram seus nomes expostos e foram identificados por letras e números (E1 a E10).

Em relação a primeira questão, perguntou-se qual era a competência mais importante aprendida no estágio as principais respostas podem ser verificadas no Quadro 1 abaixo.

Quadro 1: Competência mais aprendida no estágio

Lidar com diferentes comportamentos	Lidar com diferentes tipos de Pessoas
Lidar com pressão	Aprender Excel
Trabalhar com base de dados	Se comportar no ambiente de trabalho
Se vestir no ambiente corporativo	Resiliência
Paciência com os processos/ pessoas/ Burocracia	Liderança
Responsabilidade com as pessoas	Saber lidar com pessoas
Comunicação	Saber dar ordens
Saber tomar decisões	Atenção com as atividades
Lidar com situações Adversas	Trabalhar em equipe
Ter iniciativa	Resolver problemas

**Fonte:** Elaboração própria do autor

Já a segunda pergunta estava intrinsecamente ligada a primeira pois buscou-se verificar se o estágio possibilitou a aprendizagem desta competência. Todos os entrevistados foram categóricos em dizer que o estágio possibilitou a aprendizagem da competência sendo que os termos “vivência prática”, “aprender com as situações” e “aprender com os próprios erros” pode ser percebido diretamente em 6 respostas.

A pergunta de número três pedia para o entrevistado descrever uma situação em que ele se sentiu sem uma competência essencial para o seu bom desenvolvimento no estágio. Os principais apontamentos identificados na análise das respostas podem ser verificados na quadro 2 a seguir

Quadro 2: Competências que fizeram falta para um bom desempenho no estágio

Saber Formatar código em VBA	Ter Foco no Trabalho
Saber Informática	Criar Apresentações no PPT
Saber fazer um inventário de ativos	Ter autoridade/ Poder de Chefe/ Cobrar outras pessoas
Saber Excel	Falta de Segurança
Falta de Comunicação/ Falta de clareza	Problema com relacionamento Interpessoal/ Timidez
Não ter conhecimento sobre o negócio da empresa	Saber cobrar as pessoas
Não saber montar um relatório	Saber como se reportar a superiores

**Fonte:** Elaboração própria do Autor

Mais uma vez a quarta pergunta relacionava-se com a terceira para saber se o entrevistado tinha conseguido desenvolver a competência apontada na terceira questão e se o estágio tinha ajudado neste processo e de que forma. Oito dos entrevistados responderam que sim, o estágio possibilitou o aprendizado da competência, porém, algumas ressalvas foram feitas e alguns comentários como: o estágio ajudou com o tempo, o aprendizado foi sendo realizado durante o processo, a experiência ajudou com o aprendizado, a mudança foi acontecendo aos poucos, o aprendizado foi acontecendo por tentativa e erro, foram observados nas respostas dos entrevistados E1, E3 e E7. As entrevistadas E1 e E5, contudo, que pontuaram a falta de conhecimento para criar códigos em VBA e falta de conhecimento em planilhas no Excel respectivamente, como competências que fizeram falta para o bom desempenho de seu trabalho responderam que o estágio não possibilitou o aprendizado destas competências tendo que fazer cursos externos para suprir a necessidade e tendo que aprender sozinha assistindo vídeos na internet.

As perguntas cinco, seis, sete e oito buscavam observar o desenvolvimento da autonomia pelo estagiário. As questões pediam para que o entrevistado relatasse sua experiência e situações vividas durante a experiência profissional ajudando dessa forma, a entender como esta competência estava presente no seu dia a dia bem como o processo de aquisição da mesma. A primeira pergunta deste grupo pedia para que o respondente contasse uma situação em que se sentiu a vontade para fazer sugestões aos seus pares e superiores em seu ambiente de trabalho. Os entrevistados responderam com exemplos práticos de situações que sentiram a necessidade de dar opiniões para que certa situação fosse resolvida ou para melhorar algum processo interno, houve ainda situações relatadas em que alguma mudança na rotina obrigou o estagiário a fazer sugestões e perguntas para seus colegas e superiores. À

entrevistada E1 respondeu, por exemplo, uma situação em que tinha que fazer um relatório em um novo formato e nessa situação sentiu-se completamente à vontade para sugerir mudanças na forma como esse relatório deveria ser feito. A entrevistada E2, por sua vez, pontuou ainda que certa vez percebeu que um dos processos em que trabalhava estava lento e sugeriu algumas mudanças o que gerou um menor custo e redução no tempo do processo e com resultado, sentiu-se mais realizado e feliz. Já para o entrevistado E3 respondeu que durante a reformulação do Layout no escritório do escritório em que trabalhava sentiu-se a vontade para sugerir mudanças uma vez que já conhecia a demanda e tinha conhecimento adquirido na prática.

Deve-se ressaltar ainda, que nesta pergunta foi pontuado em 5 respostas a importância do chefe imediato para que o estagiário se sentisse à vontade para fazer sugestões. Expressões como: o tutor era aberto e tranquilo para conversar, o chefe dava liberdade para falar e pedia para que todos dessem sua opinião, o chefe tentava entender o lado de cada um, o gerente sempre foi amigável deixando todos darem suas opiniões foram encontradas nestas respostas. A entrevistada E10 porém, fez a observação de que suas opiniões eram escutadas, mas dificilmente eram colocadas em prática.

A segunda pergunta desta categoria pedia para que o estudante relatasse uma situação em que propôs uma mudança em seu ambiente de trabalho e como se sentiu em relação a isso. Nesta questão as respostas foram variadas, enquanto seis entrevistados relataram situações concretas em que suas propostas foram realmente implementadas gerando resultados visíveis para a organização em que trabalhavam outros dois responderam que não propuseram mudanças significativas ou então propuseram pequenas mudanças que impactou apenas no funcionamento de suas atividades e ainda outros dois relataram que não tiveram a oportunidade de propor nenhuma mudança em sua organização.

Dentre aqueles que consideram que propuseram mudanças significativas em seu ambiente de trabalho tem-se como exemplo a resposta da aluna E2 que respondeu que uma mudança proposta no procedimento de pedidos de passagem e hospedagem que levava de 3 a 4 horas para ser feito fez com que o processo ficasse muito mais rápido melhorando a vida de todos que dependiam dele. Já a entrevistada E4 respondeu que desenvolveu uma melhoria em uma campanha de sua empresa chamada “Aviso Leiturista” que provocou uma mudança de sua efetividade de 30% para 90%. Para os entrevistados E3 e E5 que relataram que não propuseram nenhuma mudança, suas justificativas foram: Considera que é complicado propor mudanças grandes quando se é estagiário sendo possível apenas em situações que fogem a normalidade e, que não enxerga uma mudança que possa ser proposta respectivamente. Alguns sentimentos em relação as mudanças propostas foram observadas nos discursos dos entrevistados E1, E2,

E6, E7 e E9 alguns exemplos são: conforto, felicidade, alívio, independência, segurança, competência e confiança.

A terceira pergunta desta categoria pedia para o entrevistado contar uma situação em que realizou suas atividades de forma independente e autônoma e como ele acha que isso reflete em seu desenvolvimento profissional. Todos os entrevistados responderam que consideram que desempenham suas atividades de forma independente e autônoma. Seis dos entrevistados, porém, responderam com alguma situação que desenvolveram a autonomia e independência através de desafios e situações que fugiam da rotina de suas atividades.

Como exemplo a entrevistada E1 relatou que tinha que fazer um relatório em um formato completamente novo que ninguém tinha feito antes, a entrevistada E2 respondeu uma situação em que teve que começar a conduzir reuniões com líderes sozinha além disso outros participantes responderam com outros exemplos como o entrevistado E3 que ficou responsável pela elaboração de uma logística de ida e volta dos funcionários na festa de final de ano; a entrevistada E5 que deu exemplo de quando o chefe viajou e tinha funções novas a serem desenvolvidas; o respondente E8 que contou o exemplo de quando teve que ir para uma área diferente da empresa e, por último a entrevistada E9 que contou da situação de quando foi solicitado um relatório pelo dono da empresa que deveria ser feito em muito pouco tempo. O fato de vivenciar algumas dessas situações sozinho, sem a ajuda de algum colega ou superior também pode ser observado nas respostas dos entrevistados E1, E5, E7 e E10. A entrevistada E9, contudo, respondeu que passar por essas situações não foi tão bom pois era uma pressão muito grande para um estagiário.

A pergunta oito, última desta categoria, pedia para que o entrevistado relatasse uma situação que teve que tomar a iniciativa para desempenhar alguma atividade no seu estágio. Todos souberam relatar uma situação em que teve que tomar a iniciativa e mais uma vez o fato de desempenhar as atividades sozinho foi repetida diretamente em 3 respostas.

As três perguntas seguintes (nove, dez, onze) pertencem a categoria de análise Tomada de responsabilidade em que se procurou entender como se dá o processo de aquisição da competência descrita como tomada de responsabilidade através do relato de situações práticas do cotidiano em que o respondente deveria relatar como lida quando tem que assumir responsabilidade por algo que aconteceu no setor, como avalia o impacto de seu trabalho em sua equipe e empresa e como age quando tem que assumir novas responsabilidades. As três perguntas juntas ajudam se complementam avaliando a tomada de responsabilidade pelo estagiário.

A primeira pergunta desta categoria pedia para que o entrevistado contasse uma situação em que precisou assumir a responsabilidade por algo que aconteceu em seu setor de trabalho. Seis entrevistados deram exemplo de situações em que teve que assumir a responsabilidade por algo negativo e ruim que aconteceu. A entrevistada E2 contou que no início do seu estágio cometeu um erro ao fazer o processo de solicitação de pagamento a um cliente de empresa pública o que fez que um e-mail de reclamação fosse feito com o conhecimento de todos. O entrevistado E3 contou que assumia a responsabilidade por atrasos em pagamentos perante o setor financeiro mesmo ele não sendo o culpado pelo erro. Já a entrevistada E5 relatou que enviou um contrato assinado pelos diretores de sua empresa para o local errado provocando um retrabalho.

Apesar dos prejuízos à organização nenhum entrevistado relatou uma repreensão grande dos seus superiores e um dos entrevistados até relatou que considera que a responsabilidade que recai sobre o estagiário tem peso menor do que qualquer outro funcionário da empresa. As entrevistadas E7 e E9 responderam ainda que nunca tiveram que assumir responsabilidade por algo que aconteceu na empresa e uma delas relatou que era “blindada” de assumir certas responsabilidades por seus superiores pelo fato de ser estagiária. Outro padrão de resposta encontrado foi de situações em que os estagiários assumiram a responsabilidade pois eram os únicos responsáveis pelo processo em que trabalhavam, três estagiárias responderam dessa forma.

A pergunta dois dessa categoria pedia para que o entrevistado descrevesse uma situação que exemplifica como o trabalho da sua equipe e da sua empresa dependem do seu trabalho. Percebeu-se que todos os entrevistados avaliaram que seus trabalhos têm grande impacto na empresa em que trabalham aumentando a sua efetividade, sua receita e ajudando a empresa a conseguir fechar negócios. Um ponto importante observado sobre as respostas é que em 6 das respostas os estagiários contaram que se sentem com grande responsabilidade, mas de forma geral avaliam como positiva. A entrevistada E5 respondeu que gosta de ter responsabilidades porque se sente parte da empresa e outra relatou que considera muito legal ter grandes responsabilidades.

A última pergunta desta categoria era: Relate uma situação em que você teve que assumir novas responsabilidades. A maioria das respostas envolveu situações em que o estagiário teve que assumir as tarefas de algum membro da equipe. Importante ressaltar que algumas dificuldades foram apontadas neste processo. A aluna E1 relatou que assumir novas responsabilidades foi complicado e pesado pois não sabia muito bem o seu trabalho e ainda teve que assumir novas demandas. Além disso, outros sentimentos como pressão, nervosismo,

ansiedade, preocupação e dificuldade apareceram em 3 respostas. Apesar disso, alguns pontos positivos também foram relatados como parte desse processo como: aprender a ser organizado e dinâmico, desenvolver a comunicação e a maioria avalia como uma experiência positiva enxergando como uma oportunidade, uma entrevistada respondeu ainda que se sentiu motivada por aprender algo novo.

A última categoria de análise englobava a competência de comunicação e é composto pelas questões doze e treze do roteiro de entrevista. A pergunta doze pedia para que o entrevistado avaliasse a capacidade de comunicação dentro empresa em que trabalha e como ele avalia que isto impacta o seu desempenho profissional. Sete estagiários responderam que avaliam bem a sua comunicação dentro da empresa tendo desenvolvido essa competência durante o estágio. É importante ressaltar que todos responderam que a comunicação é importante para a sua vida profissional e a entrevistada E1 inclusive, respondeu que considera que a comunicação impacta de forma absurda suas demandas pois para alcançar certos objetivos depende da opinião das pessoas.

Já o entrevistado E3 pontuou que precisa ter uma boa comunicação com os funcionários e colegas tanto de maneira formal como de maneira informal e, para sintetizar ainda teve uma outra estagiária que revelou que considera que ter uma boa comunicação é fundamental para ser um bom gestor e funcionário. Porém, para os entrevistados E1, E3 e E10 a comunicação ainda é uma competência em desenvolvimento e alguns exemplos de desafios que surgiram nessa área foram evidenciados em suas respostas. A entrevistada E1 relatou que possui três chefes diferentes que pensam de três formas diferentes e isso influencia na sua forma de comunicação. Outro exemplo sobre essa mesma perspectiva Foi da respondente E4 que relatou que tinha que desempenhar suas atividades ao lado de duas pessoas que não se falavam e isso a forçou a ser imparcial e saber falar com cada pessoa e, ainda teve um outro entrevistado que disse um dos principais problemas de sua empresa é a falta de comunicação.

Por fim, a pergunta treze, última pergunta da entrevista solicitava que o participante relatasse uma situação em que um problema de comunicação o tivesse atrapalhado no desempenho de suas atividades. De maneira quase que unânime todos os entrevistados souberam exemplificar uma situação específica do seu cotidiano de trabalho apenas uma relatou que nunca teve um problema de comunicação que tenha atrapalhado o seu desempenho. Os principais problemas apontados oriundos dessa falha na comunicação foram: atraso do trabalho, retrabalho, trabalhar em tarefas inúteis, situações desconfortáveis, informações

desencontradas e estresse. A entrevistada E1 relatou que a (falta) comunicação é o cerne do problema de toda a organização.

## 5 - ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas a análise dos resultados e a discussão dos dados encontrados. Dessa forma, as respostas dos entrevistados serão comparadas, discutidas e analisadas com o apoio do referencial teórico desenvolvido neste trabalho.

Como descrito neste estudo, apesar de existirem algumas formas de definir o conceito de competências a maioria dos autores faz a distinção entre competências técnicas e comportamentais ainda que não sejam expressas exatamente por essas palavras. Na análise das entrevistas, observou-se que a maioria dos respondentes pontuaram aspectos comportamentais quando questionados sobre a competência mais importante que aprendeu no estágio. Tal tendência reforça o que foi descrito por Vilela e Nascimento (2003) que as competências não se restringem somente ao conhecimento técnico e a formação acadêmica, mas também aos aspectos comportamentais.

E6: Pra mim, à competência mais importante que eu aprendi no estágio, foi aprender a me comunicar de forma mais clara, a saber lidar com situações adversas, aprendi um pouco sobre liderança, ter uma equipe. Eu desenvolvi muitas competências legais no estágio que estou atualmente.

É possível comparar a resposta de E6 com o que foi descrito por Maximiano (2010) em que, de acordo com o autor, as competências interpessoais podem ser tão ou mais importantes que as competências técnicas. O entrevistado E8 comentou que aprender a ter uma visão sistêmica foi importante para entender que o seu trabalho tem um início, meio e fim. Nesse caso, as competências comportamentais foram bastante enfatizadas nas respostas. Entre elas estão: Lidar com diferentes comportamentos, lidar com pressão, resiliência, liderança, saber dar ordens, tomar decisões, trabalho em equipe entre outros. É possível verificar que a atividade do estágio diante desse aspecto está contribuindo para a formação de um perfil dinâmico do administrador, uma vez que as vivências profissionais estão permitindo o desenvolvimento de variadas competências.

Segundo visto em Fernandes (2013) as habilidades do indivíduo são adquiridas pelo exercício e prática podendo ser entendido como o “Saber Fazer”. Para ele, a competência só se consuma quando, de fato há uma entrega. Os depoimentos demonstraram que a experiência prática fez com que os estagiários tivessem a percepção dessas habilidades como importantes para o seu desenvolvimento profissional.

E2: Acho que o estágio me possibilitou isso de diversas maneiras porque eu pude ver na prática como enfrentar essas situações, porque antes eu não sabia, eu não sabia como resolver esses problemas, mas a partir do momento que você tem que enfrentar a situação você acaba aprendendo com ela.

E4 O estágio me possibilitou essa competência com a vivência prática mesmo porque eu estava em uma área que ninguém se falava e tinha muitos problemas de comunicação, se eu não aprendesse ia ficar muito difícil trabalhar e fazer minhas atividades né?

Neste sentido concorda-se com o que foi escrito por Lombardi et Al (2011) que “as competências dos administradores, compreendendo o desenvolvimento do conhecimento, habilidades e atitudes, só poderão, de fato, ser verificadas nas situações cotidianas, exercidas no mercado de trabalho. Contudo, a maneira como essas competências são desenvolvidas foram descritas das mais variadas formas sendo que os conselhos, feedback e apoio dos chefes imediatos puderam ser observados de forma mais clara em alguns discursos.

E1: O estágio me possibilitou aprender essas competências no sentido assim dos “toques” que a minha gerente, quer dizer, que a analista Sênior que é a minha tutora dava depois eu peguei um analista muito legal para trabalhar também a gente sempre conversava assim que tinha feedbacks muito claros muito abertos...

E3 : “foi a partir de conselhos de outros funcionários e do meu supervisor principalmente, de receber feedback, receber orientações mesmo né? “

A percepção dos respondentes reforça o que foi escrito por Chiavenato (2003) em que a atitude é vista como importante para o administrador tendo em vista que este precisa ser um agente de mudança dentro das organizações, desenvolvendo características como liderança, assertividade, convicção profunda etc. Pode-se verificar dessa forma, que os entrevistados percebem as competências comportamentais como importantes para a sua vida profissional.

Um ponto importante a ser observado nesta análise é que enquanto na primeira pergunta a maioria dos entrevistados citaram competências comportamentais como as mais importantes que aprenderam no estágio, na segunda pergunta as opiniões foram divididas. Cinco estudantes responderam que tiveram dificuldades com ferramentas e procedimentos pois possuíam um conhecimento aquém do necessário e portanto, tiveram dificuldades com competências técnicas, o que atrapalhou o desenvolvimento de suas atividades.

E1: [...] A primeira foi fazer código, criar macro né? Código em VBA que eu não sabia e eu gerei um problema na minha área por que eu não sabia nada disso [...]

E2: A questão da informática. O chefe queria um PowerPoint lindo e maravilhoso e eu só sabia fazer o básico e intermediário só que ele queria do avançado e eu não sabia fazer isso [...]

E6: Teve uma situação que eu vivi recentemente em relação a um inventário dos ativos do escritório[...] Só que eu senti que não tinha expertise necessária para entender todo significado daquilo[...]

E5: Apesar de ter feito vários cursos de Excel, eu ainda não domino, não dominava muito bem né? Então um dia me pediram para fazer uma planilha na verdade ajustar uma planilha e eu imprimi e ficou totalmente horrível [...]

E9: [...] O diretor veio falar comigo veio me pedir um certo relatório sobre a quantidade de pessoas que estavam escritas no sistema e eu senti que eu poderia saber mais, não sobre o sistema, mas sobre como escrever esse relatório

Por competências técnicas entende-se o que foi descrito por Maximiano (2010), ou seja, aquelas que abrangem o conhecimento para o desenvolvimento de atividades específicas sendo únicas em cada profissão. Apesar dessas habilidades serem apontadas como essenciais para um bom desenvolvimento no ambiente de trabalho, nenhum dos cinco participantes respondeu que conseguiu desenvolvê-las exclusivamente no estágio. E1 e E2 ressaltaram que tiveram que estudar e fazer cursos por fora para aprender as ferramentas que tinham dificuldade. Já E9 respondeu que acabou aprendendo por tentativa e erro enquanto E3, respondeu que foi obtendo o conhecimento pouco a pouco durante o processo. A resposta mais enfática para esta pergunta foi a descrita abaixo:

E2: Não, eu não consegui desenvolver essa competência ainda, eu preciso melhorar bastante nessa questão de PowerPoint, mas o estágio não me possibilitou em momento nenhum o meu aprendizado nessa competência porque eles não se interessaram em me ensinar, simplesmente passaram para outra pessoa.

No que diz respeito as outras cinco respostas para essa pergunta, foi verificado que os respondentes pontuaram que tiveram dificuldades com competências comportamentais. Enquanto E4 respondeu que lhe faltava autoridade e “poder de chefe”; E6, E7 e E10 disseram que lhes faltavam segurança e confiança. Já E8 respondeu que tinha dificuldade no relacionamento interpessoal por causa de sua timidez. Para essas competências, contudo, os entrevistados relataram que conseguiram desenvolvê-las no estágio sendo a experiência prática mais uma vez enfatizada nas respostas. Este fato corrobora com noção de que é a partir das vivências do cotidiano que os estagiários desenvolvem suas competências.

Segundo Dutra (2002) organizações e pessoas andam juntas. Enquanto a organização transfere seu patrimônio para as pessoas enriquecendo-as e preparando-as através das situações enfrentadas, as pessoas, por sua vez, ao desenvolverem suas capacidades individuais, transferem para a organização seus aprendizados. Este pensamento pode ser observado no discurso de E6:

Eu desenvolvi muito essa competência. As reuniões eram semanais, quando não, um dia sim outro também. Então se em uma semana eu ia mal na outra eu me esforçava pra ficar mais calma e me comunicar melhor. e foi assim, a mudança foi acontecendo aos poucos, cada semana eu ia ficando mais calma, mais tranquila e a equipe sempre me deixava muito a vontade pra me expressar, até eu não ter mais nervosismo nas reuniões. [...]“O estágio me

ajudou porque como eu disse, a equipe sempre me deixou muito confortável nas reuniões.

Os resultados encontrados estão em desacordo com o que foi descrito por Silva, Santos e Oliveira (2017) a saber, que os formandos do curso de Administração possuem a habilidade conceitual mais desenvolvida do que as habilidades humanas e técnicas. Pode-se verificar, a partir dos resultados obtidos, que os estudantes possuem dificuldades tanto nos aspectos técnicos quanto nos comportamentais. Contudo, evidenciou-se que enquanto as habilidades técnicas são obtidas mais externamente ao ambiente de trabalho, as competências comportamentais são mais fáceis de serem desenvolvidas neste ambiente.

Murari e Helal (2009) identificaram que existe uma preocupação das organizações com a ética e os aspectos comportamentais e políticos inerentes a uma relação profissional. Além disso, esses autores verificaram que as empresas perceberam que os alunos não possuíam formação adequada no que diz respeito às competências comportamentais. Contudo, nesta pesquisa não se percebeu a mesma preocupação das organizações com o desenvolvimento do estagiário e apenas uma respondente citou o setor de gestão de pessoas como atuante no seu processo de aquisição de competências.

E10: O meu estágio tem um RH muito legal então de certa forma, todo mundo lá tem obrigação de dar feedback de tempos em tempos Então, tem um feedback do seu gestor, e tem um feedback 360 que é com todas as pessoas que você trabalha [...]

Os demais entrevistados, apesar de citarem suas experiências no estágio como positiva, não citaram nenhum programa corporativo como atuante neste processo. Neste sentido, o entrevistado E3 relatou que não tem muita abertura para propor mudanças no seu ambiente de trabalho e não enxerga isso nos programas de estágio.

E6: E aí, a gente tem que agir em cima delas mas não vejo muito abertura para propor mudança de forma espontânea, sem que haja alguma ocorrência extraordinária, que acho que é uma coisa que ainda deve ser melhorada que eu não vejo de forma geral nos programas de estágio de grandes companhias.

De acordo com Belfort et al, (2012) a gestão por competência pode ser entendida como um modo de conduzir os colaboradores para atingirem os objetivos da organização por meio de suas capacidades técnicas e comportamentais. Conforme falado anteriormente, não foi demonstrado nas respostas deste trabalho um esforço ou preocupação aparente do setor de gestão de pessoas com o desenvolvimento das habilidades e competências dos estagiários. Verificou-se que nenhuma ação específica de treinamento e desenvolvimento foi citada no decorrer das entrevistas demonstrando que apesar do estágio contribuir para a aquisição de

competências, principalmente as comportamentais, não há uma intervenção direta da organização nesse processo.

Essa situação conflita com o que foi escrito por Scott B. Parry (1996 apud LEME, 2005) em que a competência é descrita como um grupamento de conhecimento habilidades e atitudes correlacionadas, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e desenvolvimento”.

Ao analisar a segunda categoria de estudo, em que se pretendeu verificar o processo de aquisição de Autonomia por partes dos estagiários observou-se mais uma vez a importância do gestor imediato e a participação da equipe de trabalho nessa situação. Dos 10 entrevistados 7 citaram uma boa relação com seus chefes para justificar uma situação em que se sentiu à vontade para fazer sugestões em seu ambiente de trabalho. Esta circunstância confirma o que foi descrito por Zarifian (2001) sobre a importância da chefia para a autonomia e tomada de responsabilidade do indivíduo nas organizações de trabalho. Segundo o autor a tomada de responsabilidade é acompanhada de uma verdadeira delegação de confiança dos superiores e deve ser acompanhada de meios que permitam o indivíduo não se expor a possíveis fracassos sendo necessário trabalhar as condições para que o indivíduo se torne autônomo ajudando-o neste percurso. Alguns exemplos podem ser verificados abaixo:

E1: Quando mudou o analista, meu supervisor, tutor na verdade, eu tinha muito mais intimidade para poder falar o que eu quisesse com ele porque ele sempre foi muito mais aberto muito mais tranquilo para conversar, então eu tinha uma abertura bem legal para dar opiniões [...]

E4: [...]. Meu chefe sempre deu a liberdade, ele sempre juntou, fez reuniões e perguntava e pedia para que todo mundo dessa sua opinião, ele dava um espaço para você falar, mesmo que você só quisesse falar bobeira, mas ainda assim ele sempre deu e deixou essa porta aberta [...]

E5: Eu sempre tenho o espaço para dar sugestões né? E aí a minha chefe ela sempre comenta as minhas sugestões. Ela sempre fala isso pode ser aceito ou então ela fala isso não pode ser aceito e porque não pode ser aceito [...]

Verificou-se também que o estagiário participa ativamente do processo de aquisição de autonomia. Alguns participantes destacaram situações em que propuseram soluções para problemas existentes em que contribuíram diretamente para as organizações em que trabalham. Dessa forma, puderam desenvolver diversas competências e não só a autonomia confirmando a característica abrangente dos profissionais dessa profissão.

De acordo a pesquisa do CFA (2011) sobre o perfil do Administrador, este profissional é caracterizado por ser Formador, Líder e motivador de equipes; articulador e coordenador das áreas da organização; profissional que atua com a visão sistêmica/holística da organização;

otimizador da utilização de recursos e com foco em resultados. Algumas dessas características podem ser observadas nos trechos das entrevistas abaixo:

E1:[...] Teve uma situação que tinha um novo relatório que a gente tinha que fazer em um formato novo eu falei: ah, porque a gente não faz dessa forma? E de um jeito do Excel que eu já sabia bem e eu fiquei bem à vontade para sugerir essa mudança e por conta de um processo que eu criei o relatório foi sendo feito e aí eu consegui também garantir alguns retornos financeiros bem legais para a empresa, eu reconheci erros que antigamente não tinham como ser detectados.

E2: Eu percebi que tinha um processo que realmente estava bastante errado e ele era lento e eu perguntei ao meu chefe se aquilo poderia ser modificado [...] com aquela forma nós teríamos um menor custo e menor tempo

E8: A área que eu estava era composta por seis pessoas que dividiam cada tarefa, então às vezes, alguém quando terminava uma tarefa, ficava com tempo ocioso enquanto outras pessoas ainda tinham muito demanda para fazer então, eu propus [...] que uma pessoa quando terminasse todas as atividades do dia se propusesse a ajudar um amigo que tem mais coisas para fazer. Na minha opinião é uma coisa que só tem a ajudar à todos né? Porque vai ajudar equipe, vai ajudar a você que tá aprendendo uma nova atividade e no fim vai desenvolver todo mundo.

É nítido nas respostas dos entrevistados expressões de sentimentos suscitados por essas situações vividas durante a experiência do estágio. O que pode ser verificado é que alguns entrevistados ao relatarem situações em que tiveram liberdade para realizar suas tarefas de maneira autônoma e independente relataram sentimentos como conforto, felicidade, independência, segurança e confiança. E1 comentou que se sentiu muito orgulhosa e feliz em relação ao relatório que implementou na empresa e, segundo ela, a experiência foi ótima pois estava tudo muito claro em relação ao que deveria ser feito e o que esperavam dela. Já E6 revelou que se sentiu muito mais independente e segura quanto as suas tarefas e sua vida profissional após ter autonomia para desenvolver suas atividades do jeito que queria e achava que seria melhor.

Contudo, enquanto todos responderam positivamente a esta questão, o mesmo não ocorreu quando perguntados sobre uma situação que tiveram que efetivamente propor uma mudança no ambiente de trabalho. Esta situação demonstra que apesar de terem abertura para propor mudanças no ambiente de trabalho nem todos conseguem de fato implementá-las.

E3: Eu ainda não tive a oportunidade de propor nenhuma mudança no ambiente de trabalho até porque é bem complicado a gente propor mudança organizacional quando se é estagiário porque a gente até tem bastante atribuições, mas são atribuições. Já que são, de certa forma, que são impostas a gente. Existem, é claro, situações excepcionais, que fogem da normalidade, E aí, a gente tem que agir em cima delas, mas não vejo muito abertura para propor mudança de forma espontânea, sem que haja alguma ocorrência extraordinária

E5: Eu ainda não propus nenhuma mudança não. Eu não consigo enxergar uma mudança que possa ser proposta.

Conforme proposto por Zarifian (2001) a autonomia e o assumir responsabilidades só podem ser aprendidas quando se assumem situações profissionais que as requerem e neste sentido, o indivíduo aceita assumir uma situação de trabalho e ser responsável por ela. Pode-se perceber em algumas respostas, que os participantes enfatizaram o fato de realizarem algumas tarefas sozinho como um sinal de que realizam suas atividades de forma independente e autônoma.

E1: Esse foi um bom exemplo de autonomia porque ao mesmo tempo em que eu dei uma sugestão, eu que desenvolvi a planilha, eu que desenvolvi o relatório, então eu fiz sozinha [...]

E2: A partir do momento que eu comecei a conduzir sozinha reuniões com os líderes. O diretor passou a vez para mim para eu começar a conduzir as reuniões, então toda segunda-feira eu conduzo reuniões com todos os líderes de projeto da empresa, então eu comecei a ter mais autonomia e mostrar realmente que eu não sou só uma estagiária, mas assim eu estou aqui para ajudar vocês aqui para cobrar de vocês também.

E7. Eu faço minhas atividades de forma autônoma o tempo todo. Eu sou responsável por algumas atividades do meu departamento que eu faço sozinha. Eu faço muitas apresentações de assuntos importantes pro meu diretor apresentar para diretoria da área, eu considero essas apresentações muito importantes e eu faço tudo isso sozinha porque isso não passa pela minha supervisora.

A terceira categoria de análise é compreendida pelas perguntas nove, dez e onze e diz respeito a tomada de responsabilidade. De acordo com o referencial pautado nos estudos de Zarifian (2001) a responsabilidade está fortemente relacionada com o grau em que as coisas dependem do profissional. Essa perspectiva pode ser verificada nas respostas dos entrevistados pois apesar de serem estagiários e, em tese, seu compromisso maior ser com a aprendizagem, muitos deles reforçaram em suas respostas que muitas tarefas importantes da organização dependem deles e por isso sentem que possuem muita responsabilidade por aquilo que fazem. Porém quando questionados sobre uma situação em que precisou assumir a responsabilidade por algo que aconteceu no setor em que trabalha oito deles responderam situações negativas em que se responsabilizaram por um problema que aconteceu no setor.

E1: Eu costumo assumir bastante responsabilidade no que acontece, [...]. Hoje em dia, um exemplo: Eu me esqueci de pedir aprovação de um pagamento para o meu gerente e acabei tendo que fazer um segundo pagamento no dia então falei: - Poxa. Me desculpa porque eu vacilei [...]

E5: Teve uma vez que eu mandei um contrato assinado pelos diretores para o lugar errado e aí eu tive que imprimir de novo, carimbar de novo, pedi para o jurídico olharem de novo e pegar assinatura do diretor de novo. Isso foi meio ruim né? Porque como é que eu mando um contrato para o lugar errado?

Quando questionados sobre uma situação que exemplifica como o trabalho da equipe e da empresa dependem do trabalho deles todos responderam que sentem que seu trabalho tem grande impacto na organização e essa responsabilidade é descrita na maioria das vezes como algo positivo pelos estagiários.

Um olhar mais atento para este aspecto nos faz retomar mais uma vez para aquilo que foi escrito por Zarifian pois segundo o autor, “responder por” é, também assumir valores de envolvimento pessoal e, sendo assim, é possível que o fato de uma pessoa assumir certa responsabilidade seja motivado implicitamente por um sentido egocêntrico de sua carreira pessoal, um sentido ético ou sua própria utilidade pessoal. Neste sentido é possível perceber na resposta dos participantes o envolvimento que estes possuem com as tarefas que desenvolvem e como se sentem responsáveis por elas.

E1: Meu trabalho é muito importante porque é todo o fluxo financeiro. Pagamentos, lançamentos, impostos, falar com contador, tudo que acontece no projeto, pagamento de fornecedores, pagamentos de parceiros, advogados, enfim todo mundo passa por mim então, é uma responsabilidade bem grande, mas que ao mesmo tempo eu estou conseguindo lidar bem

E4: Eu acho que isso é muito importante, eu acho que ter essa responsabilidade do trabalho é muito legal e para empresa também né? ”

E5: [...] “Eu me lido muito bem com isso, eu gosto na verdade, eu gosto de ter essa Responsabilidade porque eu me sinto parte da empresa sabe? ”

Contudo, muito da tomada de responsabilidade por parte dos estagiários estava intrinsecamente relacionado com a iniciativa destes para propor novas ideias, solucionar problemas, agir proativamente etc. Conforme proposto por Zarifian, o indivíduo deve tomar a iniciativa quando há eventos que excedem o repertório existentes de normas ou seja, inventar uma resposta adequada para enfrentar esses eventos. Logo, é comprometer-se. É tornar-se explicitamente devedor dos resultados de sua atividade. Todos os respondentes relataram que em algum momento em suas atividades cotidianas tiveram que tomar a iniciativa e assumir novas responsabilidades no setor em que trabalha seja por uma necessidade do departamento em que se trabalhava ou para propor algo novo que ajudaria a empresa. Interessante ressaltar, contudo, que algumas reações puderam ser percebidas nesse processo como sentimento de pressão, nervosismo, ansiedade e preocupação demonstrando uma tendência dos estagiários de envolver-se emocionalmente com a organização em que trabalham.

E1: Recentemente um dos sócios saiu do projeto, então algumas responsabilidades que eram de uma menina passaram para mim momentaneamente assim por cerca de duas semanas e aí foi bem complicado porque eu ainda estava em uma situação que eu não sabia muito bem o meu

trabalho e ao mesmo tempo tive que assumir novas demandas e ser bem organizada e dinâmica, foi bem pesado, mas deu certo.

E3: [...] “Por mais que eu tenha ficado um pouco sobrecarregado eu consegui mostrar as minhas qualidades, acho que foi importante para mim [...]

A última categoria de análise se propôs a analisar as competências pertencentes ao universo da comunicação. A comunicação é um dos problemas mais complexos pois é necessário aprender a inserir-se ativamente em relações de comunicação. A medida que as informações são compartilhadas, ajudam a estruturar redes de comunicação, porém essa rede somente funcionará se os indivíduos aprenderem a entender opiniões, as preocupações, as obrigações um dos outros tratando os problemas em conjunto, contudo, nem sempre essa comunicação acontece de forma eficaz no que diz respeito a empresa. Quando questionados sobre uma situação em que um problema de comunicação atrapalhou no desempenho de alguma atividade dos 10 entrevistados 6 citaram problemas de comunicação que tiveram origem em níveis superiores da empresa conforme pode ser verificado alguns exemplos abaixo:

E9: Eu eu sinto também que os diretores não conseguem se comunicar bem, e eu sinto que isso atrapalha o desenvolvimento de todo mundo que tá abaixo deles, ou seja, toda a empresa porque, uma vez que você recebe ordem de alguém que não sabe passar ordem, você não faz o trabalho que deveria ser feito

E1: Hoje em dia não consigo me comunicar tão bem quanto eu gostaria. Por que são três chefias diferentes, são três sócios que pensam de forma completamente diferente, [...] é complicado você falar de três formas diferentes com pessoas que têm exatamente o mesmo poder né, então eu não estou sentindo que eu não consigo me comunicar tão bem

É importante observar que a comunicação foi uma das competências mais ressaltadas nos discursos dos entrevistados em resposta a primeira pergunta a saber, qual competência mais importante aprendida na atividade do estágio. Esse aspecto se relaciona com o modelo proposto por Zarifian (2001) sobre os campos que englobam as competências sociais, o campo da comunicação. Para ele esse é o campo mais complexo visto pois não pode ser entendido como apenas uma troca de informação ou mensagens, mas sim a intercompreensão, o entendimento recíproco. Esse aspecto demonstra uma tendência de que por mais que os estagiários tenham enfrentado dificuldades no que se refere a comunicação dentro do ambiente organizacional, em suas percepções as situações vividas fazem eles desenvolverem essa competência e acabam por perceber como uma habilidade importante para o seu desenvolvimento profissional conforme pode ser verificado nos discursos abaixo:

E3: Então, de certo modo, eu tinha que administrar esses funcionários, saber lidar com eles tendo que desenvolver a parte da comunicação, a parte de saber dar ordens, tomar decisões.

E4: Eu acredito que mais eu aprendi aqui, foi a comunicação porque eu estava em um setor que não estava se falando, ou seja, tinham pessoas que não se falavam, eu tive que pegar informações do meu trabalho, porque eu dependia de todo mundo e dependia de informações que ficavam detidas, por mais que as pessoas soubessem a resposta para as minhas perguntas elas não iriam chegar e me falar. ”

E10: “Eu aprendi também a me comunicar principalmente porque eu trabalho numa área de advogados então eles têm essa competência muito enraizado dentro deles e eu não eu tinha então eu tive que aprender a me comunicar no nível deles. ”

## 6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo geral analisar o processo de aquisição de competências comportamentais na prática do Estágio supervisionado por alunos de Administração. Em termos gerais, percebeu-se, a partir da análise das entrevistas, que o estágio tem contribuído para a aquisição de competências na formação dos alunos do curso de Administração da UFRJ. Não houve nenhuma entrevista em que não se pudesse perceber alguma forma de aprendizagem e desenvolvimento proporcionado pela experiência do estágio.

Foi verificado, por meio da opinião dos entrevistados, que o estágio desenvolveu em primeiro lugar as competências comportamentais e em segundo lugar as técnicas. Um ponto importante a ser observado é em relação as competências técnicas. A pesquisa evidenciou que enquanto as habilidades técnicas são obtidas mais externamente ao estágio, as competências comportamentais são mais fáceis de serem desenvolvidas neste ambiente.

Apesar do estágio contribuir para a aquisição de competências, principalmente as comportamentais, verificou-se que não há uma intervenção direta da organização neste processo. Pelo contrário, o aluno participa ativamente contribuindo para as organizações em que trabalham e dessa forma, desenvolvem diversas competências confirmando a característica abrangente dos profissionais dessa profissão.

Foi possível observar a importância do gestor imediato e a participação da equipe de trabalho para o desenvolvimento e aprendizado do aluno. A maneira como as competências são desenvolvidas foram descritas das mais variadas formas pelos estudantes sendo que os conselhos, feedback e apoio dos chefes imediatos puderam ser observados de forma clara e nítida em vários discursos.

Apesar de, em tese, o compromisso dos estagiários ser com a aprendizagem, muitas funções importantes da organização dependem deles, o que reforça o sentimento de responsabilidade e envolvimento com as tarefas que desenvolvem. Neste processo, algumas reações puderam ser percebidas como sentimento de pressão, nervosismo, ansiedade e preocupação demonstrando uma tendência dos estagiários de envolver-se emocionalmente com a organização em que trabalham.

Algumas limitações podem ser apontadas sobre este estudo. Como já descrito neste trabalho, existem diversas dificuldades que permeiam a ligação entre empresa e estagiário, como por exemplo a falta de supervisão, sub-aproveitamento, carga horária excessiva, prejuízos a atividade acadêmica entre outros. Porém, este trabalho focou-se em entender quais as percepções encontradas dos alunos no que tange às competências comportamentais. Outra

limitação encontrada na pesquisa se refere ao fato da mesma ser centralizada em apenas no curso de administração, fazendo com que os resultados obtidos não sejam aplicados nos demais cursos. Além disso, o número de participantes é pequeno sendo os participantes escolhidos por acessibilidade, o que não permite generalizações e podendo gerar vieses nos resultados. Este estudo é parte de um esforço de pesquisa mais amplo e outras pesquisas em andamento poderão contribuir para as conclusões aqui apresentadas.

Como estudos futuros recomenda-se que se estude de forma mais específica em como as empresas podem contribuir para o desenvolvimento de competências comportamentais por estagiários analisando ferramentas, métodos e programas.

## REFERÊNCIAS

- ABRES. Associação Brasileira de Estágio. Pesquisa.Pesquisa. Disponível em: < <http://www.abres.org.br/v01/pesquisaabres/> > Acesso em 20 de março de 2018.
- ARAUJO. R.M.L. **Desenvolvimento de Competências Profissionais: as incoerências de um discurso**. 2001. 218p. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Minas Gerais - Minas Gerais. 2001
- BAPTISTA. J.L.P. **Gestão de Pessoas por competência: uma proposta para empresas de capital intelectual intensivo**. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - São Paulo. 2006
- BELFORT. R.M; SANTOS. E.D.F; TADEUCCI. M.S.R. **Gestão por competências: um novo modelo de gerenciamento**. Gestão, informação e sociedade. Ano 2. n2. p39-53. Jan/Jul. 2012
- BERGUE.S.T. **Comportamento organizacional** - Florianópolis: Departamento de ciências das Administração.UFSC, Brasília, CAPES, 114p. 2010
- CARLETTO. B. **Competências essenciais requeridas para o gerenciamento das linhas de produção da Indústria alimentícia: a visão dos seus gestores**. Dissertação (Mestrado) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná - Ponta Grossa. 2006
- CASTRO, Luiz Alberto Marcondes Homen de Mello e et al. Expectativas e Satisfação dos Alunos de Graduação em Administração da FEA-USP/SP em relação aos estágios. **Revista de Gestão Usp**, São Paulo, v. 14, p.61-76, 2007. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36582>>. Acesso em: 02 jun. 2018
- CARVALHO, Agenor Manoel de. O impacto da tecnologia no mercado de trabalho e as mudanças no ambiente de produção. **Evidência: Olhares e Pesquisa em saberes educacionais**, Araxá, n. 6, p.153-172, 2010. Disponível em: <<http://www.uniaraxa.edu.br/ojs/index.php/evidencia/article/view/215>>. Acesso em: 04 abr. 2018.
- CFA. Conselho Federal de Administração. **Pesquisa Perfil. Formação, Atuação e Oportunidade de Trabalho**. 2011. Disponível em <<http://cfa.org.br/wp-content/uploads/2018/02/Pesquisa-Perfil-2011.pdf> > Acesso em 20 de março de 2018
- CHIAVENATO, Idalberto. Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente e moderna da administração das organizações. Ed. Compacta. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DEUS, Antonio Walter de. **Habilidades e competências do Administrador na Percepção dos Empresários da Região da AMPLASC**. 2004. 111 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/87166>>. Acesso em: 02 jun. 2018.
- DESAULNIERS, Julieta Beatriz Ramos. **Gestão Estratégica de Competências: A "mão visível" na formação do cidadão**. Porto Alegre: Edipucrs, 2007. 108 p. Disponível em: <<http://www.pucrs.br/edipucrs/online/gestaoestrategica.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2018.

DIAMANTE, A. M. **Competências individuais:** identificação das competências requeridas para os usuários chaves de projetos de implantação de sistemas integrados de gestão. 2010. 159p. Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte. 2010.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas: Modelos, processos, tendências e perspectiva. Editora Atlas S.A. São Paulo. 206 p. 2002

FERNANDES. B.H.R. **Competências e Performance Organizacional:** Um estudo empírico. 2004. 249p. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo. São Paulo. 2004

FERNANDES, B.R. **Gestão estratégica de pessoas com foco em competências.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

ZIVIANI, Fabrício; FERREIRA, Marta Araújo Tavares; SILVA, Sandro Márcio da. Avaliação de Maturidade em gestão do conhecimento em organizações mineiras. **Revista Eletrônica Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v. 8, n. 1, p.240-263, abr. 2015. Disponível em: <<http://www.portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/2272>>. Acesso em: 04 abr. 2018.

GATTAI. M.C.P. **A fragilidade da classificação das competências a eficácia do perfil como instrumento de sua gestão.** 2008. 197p. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo - São Paulo. 2008

Lei no 11.788, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 set. 2008.

LEME, Rogério. Aplicação Prática de Gestão de Pessoas por Competências : mapeamento, Treinamento, Seleção, Avaliação e Mensuração de Resultados de Treinamento. Qualitymark/2005 – 2 edição 199p.

LOMBARDI, Marta Fabiano Sambiase et al. Competências Adquiridas durante o curso de graduação em Administração de Empresas na ótica de alunos formandos: Um estudo em cinco instituições de Ensino Superior. **Administração: Ensino e Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 1, p.119-147, 2011. Disponível em: <<https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/175>>. Acesso em: 04 abr. 2018.

MARANGONI, F. M. S. **Os Profissionais De Administração:** Entre As Competências Desenvolvidas Nos Cursos De Graduação E As Competências Requeridas Pelo Mundo Do Trabalho. 2014. 349p. Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo, São Paulo 2014.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003. 305 p. Disponível em: <[https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy\\_of\\_historia-i/historia-ii/china-e-india](https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india)>. Acesso em: 02 jun. 2018.

MARCHI, Adriela de; MANTHEY, Nilvane Boehm. Formação de Competências do Administrador: Análise da percepção dos concluintes e egressos do curso de graduação. In:

COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA, 15, 2015, Mar del Plata. **Anais...** . Mar del Plata: Cigu, 2015. p. 1 - 19. Disponível em: <<https://www.researchgate.net/project/FORMACAO-DE-COMPETENCIAS-DO-ADMINISTRADOR-ANALISE-DA-PERCEPCAO-DOS-CONCLUINTES-E-EGRESSOS-DO-CURSO-DE-GRADUACAO>>. Acesso em: 04 abr. 2018.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Introdução à Administração. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MAXIMIANO, A.C.M. **Introdução a Administração**. Ed. Compacta. 1 ed. 5 reimpr. - São Paulo: Atlas, 2010.

MICHELS, Expedito. **O papel do estágio supervisionado e a contribuição do trabalho de conclusão de curso para a formação de profissionais de Administração**: Um estudo de Caso. 2012. 146 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Pós Graduação, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2012. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/100948>>. Acesso em: 02 jun. 2018.

MINAYO, Maria Cecília de Souza et al (Org.). **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. 21. ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2002. 80 p. Disponível em: <<https://wp.ufpel.edu.br/franciscovargas/files/2012/11/pesquisa-social.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2018.

Ministério da Educação. **Diretrizes Curriculares Nacionais para os Cursos de Graduação em Administração**. Parecer CES/CNE 23/2005, homologação publicada no DOU 06/06/2005, Seção 1, p. 13. Resolução CES/CNE 4/2005, publicada no DOU 19/07/2005, Seção 1, p. 26.

MURARI, Juliana de Melo Franco; HELAL, Diogo Henrique. O estágio e a formação de competências profissionais em estudantes de Administração. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 10, n. 2, p.262-280, Não é um mês valido! 2009. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/787>>. Acesso em: 04 abr. 2018.

NASCIMENTO, Maria Diniz Luna do; ALVES, Marielza Barbosa. Competências do Administrador: Um Estudo comparativo entre a percepção e a academia. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2015, Campina Grande. **Anais...** . Campina Grande: Seget, 2015. p. 1 - 14. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/3223.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2018.

REGIO, Maria de Lourdes Severo et al. Gestão de competências profissionais na formação de Administradores. **Avaliação**, Campinas, v. 19, n. 1, p.129-153, mar. 2014. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v19n1/07.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2018.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 329 p.

ROMEIRA, A. **As novas competências do mercado de trabalho: Resolver problemas complexos é condição chave no século XXI**. *Jornal Econômico*. 27 de outubro de 2017. Economia e negócios. Disponível em: <[http://leitor.jornaleconomico.pt/download?token=e0e3c6b5a94bd21c3aa817919089bcad&file=SUP\\_1908\\_EF.pdf](http://leitor.jornaleconomico.pt/download?token=e0e3c6b5a94bd21c3aa817919089bcad&file=SUP_1908_EF.pdf)> Acessado em 17.03.2018

RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. Aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SILVA, Elvis Magno da; SANTOS, Gleyciane Felizardo dos; OLIVEIRA, Izabella Gandur de. Habilidades do administrador: um estudo com os formandos 2017 de administração no Sul de Minas Gerais. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS, 1., 2017, Ponta Grossa. **Anais...** . Ponta Grossa: Conlaan, 2017. p. 1 - 12. Disponível em: <<https://www.conlaan.com.br/2017/anais.php>>. Acesso em: 04 abr. 2018.

SCHLATTER, Gabriel Vianna; BEHAR, Patrícia Alejandra. O Administrador e as Organizações sob a ótica das Competências. *Competência*, Porto Alegre, v. 7, n. 1, p.11-29, Jan/Jun 2014. Semestral. Disponível em: <<http://seer.senacrs.com.br/index.php/RC/article/viewFile/146/147>>. Acesso em: 04 abr. 2018.

SCHOLZ, Oswaldir Ehlke. **Cubo de Dificuldade como Modelo Referencial para estágio supervisionado de estudantes no curso de Administração de empresas**. 2002. 174 f. Tese (Doutorado) - Curso de Administração, Programa de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/82893>>. Acesso em: 02 jun. 2018.

STAFF, Helenice. **O ensino superior e o mercado de trabalho**: Reflexão sobre os cursos de administração de empresas da PUC/SP e da universidade mercantil de massa. 2008. 214 f. Tese (Doutorado) - Curso de Ciências Sociais, Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008. Disponível em: <<https://tede.pucsp.br/handle/handle/3960>>. Acesso em: 02 jun. 2018.

TEIXEIRA, Eunice Sampaio Meireles. **Gestão por Competências e as mudanças nas práticas da gestão de pessoas**: um estudo de caso em duas empresas mineiras. 2007. 157 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007. Disponível em: <[http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao\\_TeixeiraES\\_1.pdf](http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_TeixeiraES_1.pdf)>. Acesso em: 02 jun. 2018

TODOROV, J. C; HANNA, E.S. Análise do Comportamento no Brasil1. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**. 2010, Vol. 26 n. especial, pp. 143-153. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v26nspe/a13v26ns.pdf>. Acesso em 10 Jul.2018

VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2005.

VILLELA, L. E.; NASCIMENTO L. M. F. **Competências Pós-Industriais Exigidas pelas Empresas a Estagiários e Recém-Formados**: pesquisa de campo elaborada junto a sete unidades do CIEE localizadas nas maiores regiões metropolitanas do Brasil. In: XXVII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração EnANPAD, 2003, Atibaia. Anais... Atibaia: Anpad, 2003.

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

## APÊNDICE 1:

### ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS ALUNOS

<b>Competências</b>	1 - Qual foi a competência mais importante que você aprendeu em seu último estágio?
	2 - Como o estágio te possibilitou a aprendizagem desta competência?
	3 - Me descreva uma situação na qual você se sentiu sem uma competência essencial para o seu bom desempenho no estágio?
	4 - Você conseguiu desenvolver esta competência? O Estágio te ajudou? Como?
<b>Autonomia</b>	5 - Conte-me uma situação em que você se sentiu à vontade para fazer sugestões aos seus pares e superiores em seu ambiente de trabalho.
	6 - Já propôs alguma mudança em seu ambiente de trabalho? Descreva como foi a experiência e como se sentiu em relação a isso.
	7 - Descreva uma situação em que você realizou suas atividades de forma independente e autônoma. Como você acha que isso reflete no seu desenvolvimento profissional?
	8 - Relate uma situação em que você teve que tomar a iniciativa para desempenhar alguma atividade? Como foi?
<b>Tomada de responsabilidade</b>	9 - Conte uma situação em que você precisou assumir a responsabilidade por algo que aconteceu no seu setor de trabalho
	10 - Descreva uma situação que exemplifica como o trabalho da sua equipe e da sua empresa depende do seu trabalho. Como você lidou com isso?
	11 - Relate uma situação em que você teve que assumir novas responsabilidades.
<b>Comunicação</b>	12 - Como você avalia sua capacidade de comunicação dentro da empresa que você trabalha? Como você considera que isto impacta o seu desempenho profissional?
	13 - Relate uma situação em que um problema de comunicação te atrapalhou no desempenho de suas atividades.