

COMPETÊNCIAS INDIVIDUAIS PARA O TRABALHO: UM ESTUDO DE HABILIDADES PROFISSIONAIS PARA ESTAGIÁRIOS

Giordano Mansardo Brandão¹
Paula Patrícia Ganzer²
Thais dos Santos Pires³
Pelayo Munhoz Olea⁴

Resumo

O conceito de competências está baseado em três pilares, denominados CHA: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes. O primeiro refere-se ao conhecimento teórico e técnico; o segundo à aplicação prática desse conhecimento, o saber fazer; e o terceiro refere-se à capacidade do indivíduo de administrar e aplicar seus conhecimentos e habilidades em determinadas situações. O objetivo da pesquisa foi analisar as competências individuais de estagiários em função da expectativa de seus supervisores, a fim de sua efetivação dentro do quadro de funcionários da empresa em que atua. O método aplicado possui abordagem quantitativa com uma amostra de 24 respondentes e analisada por pesquisa descritiva. O estudo evidenciou que as 3 competências mais relevantes são Autodesenvolvimento, Responsabilidade e Postura Ética, e Comprometimento Funcional. Concluiu-se que as competências mais relevantes são as comportamentais, superando as competências técnicas.

Palavras-chave: Estágio. Competências Individuais. Gestão por Competências.

Abstract

The concept of competencies is based on three pillars, called CHA: Knowledge, Skills and Attitudes. The first refers to theoretical and technical knowledge; the second to the practical application of this knowledge, the know-how; and the third refers to the individual's ability to manage and apply their knowledge and skills in certain situations. The objective of the research was to analyze the individual competences of interns according to the expectations of their supervisors, in order to make them effective within the staff of the company in which they work. The applied method has a quantitative approach with a sample of 24 respondents and analyzed by descriptive research. The study showed that the 3 most relevant skills are Self-development, Responsibility and Ethical Posture, and Functional Commitment. It was concluded that the most relevant competences are the behavioral ones, surpassing the technical competences.

Keywords: Trainees. Individual Competences. Competency Management.

INTRODUÇÃO

Segundo Dias et al. (2012), há dois contextos em que a definição de competência pode

¹ Graduado em Tecnologia em Processos Gerenciais no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - Campus Caxias do Sul. E-mail: giogiobrandao@gmail.com

² Doutora em Administração. Professora Visitante de Administração no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - Campus Caxias do Sul. E-mail: ganzer.paula@gmail.com

³ Graduada em Tecnologia em Processos Gerenciais no Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul - Campus Caxias do Sul. E-mail: thais.pires@caxias.ifrs.edu.br

⁴ Doutor em Administração. Professor Visitante de Administração na Universidade Federal do Rio Grande. E-mail: pelayo.olea@gmail.com

ser aplicada: organizacional e individual. Segundo Prahalad e Hamel (1995), uma competência organizacional resume-se nas competências vitais de uma instituição, necessárias para sua sobrevivência no mercado inserido, além disso as competências essenciais são aquelas que diferenciam uma empresa de seus concorrentes e agregam valor ao seu produto e serviço.

O segundo contexto refere-se às competências individuais. O conceito de competências está estruturado nos Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de um indivíduo, para que a Gestão por Competências seja eficiente é necessário que as competências individuais de cada funcionário estejam alinhadas com as competências organizacionais da empresa (ROCHA-PINTO et al., 2007).

De acordo com a Lei Federal nº 11.788, de 25 de setembro de 2008, o estágio é um ato educativo supervisionado, seu objetivo é promover o desenvolvimento de habilidades pessoais e profissionais visando a inserção dos estudantes no mercado de trabalho. Dentre os pontos positivos do estágio estão a aplicação prática do conhecimento teórico aprendido em sala de aula em situações reais (BARBOSA; MARQUES, 2018). Segundo a Associação Brasileira de Estágios (ABRES) os principais objetivos para quem contrata um estagiário estão na isenção de encargos trabalhistas, como INSS, FGTS, 1/3 sobre férias, 13º salário e eventual multa rescisória, visto que o estágio não gera vínculo empregatício. Além disso, a presença de um estudante atualizado com as tecnologias e mudanças do cenário é enriquecedora para o aperfeiçoamento e atualização dos processos internos de uma organização (ABRES, 2021).

Para os estudantes, os benefícios de um estágio estão na inserção do mercado de trabalho e uma oportunidade para o início de sua carreira profissional, jornada de trabalho reduzida de até 30 horas semanais, bolsa-auxílio (obrigatório para estágio curricular), auxílio-transporte, recesso remunerado e seguro contra acidentes pessoais, além do incentivo à educação, visto que o estudante é obrigado a estar matriculado em uma instituição de ensino para poder estagiar (ABRES, 2021).

Em meio a diversos estagiários, usualmente as empresas não possuem demanda ou vagas em aberto em seu quadro de funcionários, assim sendo obrigadas a escolherem quem será contratado e quem terá seu contrato encerrado. Frente a isso, a pesquisa pretendeu responder a seguinte questão: Quais são as competências individuais que destacam um estagiário para a sua contratação? Sendo assim, o objetivo geral da pesquisa foi analisar as competências individuais de estagiários em função da expectativa de seus supervisores, a fim de sua efetivação dentro do

quadro de funcionários da empresa em que atua.

O artigo está estruturado em seções, a segunda seção descreve os temas Competências e Estágio. Na terceira seção é descrita a metodologia em coleta e análise dos dados. Na quarta seção segue a análise dos dados. Na quinta seção segue a conclusão da pesquisa onde são apontados os resultados frente ao objetivo proposto, assim como são apontadas as limitações da pesquisa e sugestão de pesquisas futuras.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 COMPETÊNCIAS

O conceito de competência surgiu nos Estados Unidos, proposto por McClelland (1973), seu objetivo era uma metodologia que fosse mais eficiente que os testes de inteligência para recrutamento e seleção da época. Em seu método, o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes são definidas como o esperado de cada indivíduo para desempenhar determinada função (MCCLELLAND, 1973, *apud* DUTRA, 2016).

Foi ao final do século XIX, a partir dos estudos de Taylor e Fayol com a Teoria Clássica da Administração que se começou a questionar o papel do indivíduo em uma organização. Assim mudou-se o pensamento dentro das empresas, que começaram a investir em trabalhadores mais produtivos e eficientes (GIL, 2009). Os desenhos e descrições de cargo foi uma estratégia utilizada para desenvolver o funcionário e suas habilidades, estratégia essa que durou até os anos 60, nessa época o conceito de competência estava atrelado à qualificação profissional do indivíduo (CARBONE et al., 2011). A partir da década de 70, a intensificação da tecnologia adentrou os processos internos das organizações, exigindo uma atualização das políticas e processos das mesmas, principalmente sobre a gestão de seus funcionários. A função dos recursos humanos foi se desenvolvendo, ganhando cada vez mais papel estratégico principalmente pelas discussões dos conceitos de competências que foram atreladas a duas correntes de pensamentos: competências individuais e organizacionais (PIRES et al., 2005).

A partir da globalização, os anos 80 e 90 foram marcados pela intensificação da concorrência entre as organizações, assim como a busca pela alta eficiência se tornou um objetivo essencial para as empresas (CAMÕES; MENEZES, 2016). Nesse período, desenvolveu-se a segunda corrente de pensamento fundamentada no pensamento de atitude do

indivíduo como competência, leva-se em consideração a ação do funcionário para o desenvolvimento da organização. Segundo Le Boterf (2003), o conceito de competência está atrelado ao saber agir com responsabilidade e domínio de suas atitudes.

Foi a partir desse movimento que os colaboradores começaram a se tornar valores ativos para as empresas, com suas capacidades e habilidades individuais que agregavam valores para as organizações. No cenário atual, a capacidade dos seus funcionários em solucionar problemas e aplicar suas competências se tornou essencial na competição do mercado (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001; FLEURY; FLEURY, 2004). Para Gil (2001), o papel da Gestão de Pessoas deve estar atrelado a uma função tática capaz de alinhar os conhecimentos, habilidades e atitudes de seus funcionários com os objetivos estratégicos da organização. A Gestão por Competências deve ser percebida como uma metodologia /sinérgica que reivindica princípios de liderança e atitudes proativas em seus funcionários a fim de aprimorar os processos internos e a produtividade da organização, além das competências profissionais (BRANDÃO, 2017).

De acordo com Dutra (2016), para que a Gestão por Competências funcione de maneira efetiva é essencial que as empresas considerem o papel do indivíduo na organização e voltem seus esforços para o desenvolvimento das competências de seus funcionários, estando essas alinhadas com o plano da empresa. Do ponto de vista de Lopes (2007), o conceito de competência relaciona-se com a sinergia de outros três pilares, representados pela sigla CHA: Conhecimento, Habilidade e Atitude, em que o conhecimento é a teoria, o saber, o estudo. A Habilidade é o *know how*, saber fazer, adquirido com a aplicação prática de seus conhecimentos; e a Atitude é a proatividade em identificar a necessidade de aplicar determinado conhecimento, com suas habilidades no momento que for preciso.

Segundo Dias et al. (2012), o conceito de competências possui duas aplicações, sendo a primeira voltada para as competências organizacionais, aquelas que representam a vantagem competitiva para a empresa; a segunda vertente refere-se a aplicação de competências na gestão de pessoas, abordando as competências individuais nos processos de recrutamento e seleção.

Para Fleury e Fleury (2000), competência individual é “saber agir responsável e reconhecido que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. A definição e identificação de competências individuais é apresentada conforme o cargo/função.

Ferreira e Baêta (2020) identificaram dez competências individuais seguindo o recomendado por Dutra (2017), sendo elas: Atendimento ao Público; Autodesenvolvimento; Capacidade Analítica; Comprometimento Funcional; Comunicação e Interação; Pensamento Sistêmico; Planejamento, Organização e Disciplina; Relacionamento Interpessoal; Responsabilidade e Postura Ética; e Trabalho em Equipe e Cooperação. A definição operacional destas competências organizacionais está disposta no Quadro 1.

Quadro 1 - Definição Operacional das Competências Individuais

Competência Individual	Definição Operacional
Trabalho em Equipe e Cooperação	Colabora para o alcance dos resultados da equipe, participando de um esforço coletivo para resolução dos problemas. Desenvolve ações compartilhadas para cumprir as atividades a contento, por meio de cooperação mútua. Expõe sua opinião com precisão, assertividade e respeito às ideias dos colegas de trabalho, fornecendo informações relevantes ao trabalho.
Atendimento ao Público	Recebe o público de forma cortês e respeitosa, atendendo suas demandas e expectativas com atenção, qualidade e rapidez.
Autodesenvolvimento	Procura, constantemente, opções de treinamento, capacitação e qualificação, para desenvolver-se profissionalmente e aperfeiçoar o processo de trabalho.
Capacidade Analítica	Avalia e interpreta sistematicamente dados, informações e documentos, relacionando-os de forma lógica com as normas jurídicas vinculadas ao trabalho. Soluciona problemas ligados ao seu campo de atuação, lidando com situações que surgem de forma imprevista.
Comprometimento Funcional	Envolve-se efetivamente com o trabalho, esforçando para honrar seus compromissos e alcançar os resultados.
Comunicação e Interação	Comunica-se e interage de modo claro, coerente e objetivo, na forma escrita e oral, utilizando eficazmente as ferramentas de comunicação à disposição.
Pensamento Sistêmico	Demonstra entendimento global e integrado da Universidade, sua estrutura organizacional, os processos de trabalho, as rotinas e normas estabelecidos. Evidencia compreensão sobre a importância do seu trabalho para o funcionamento do setor e cumprimento dos objetivos institucionais.
Planejamento, Organização e Disciplina	Planeja e controla as atividades cotidianas, de maneira a encontrar facilmente as informações necessárias, atender as solicitações em tempo hábil e aprimorar os métodos utilizados. Estabelece as prioridades para o serviço, de acordo com o cronograma mensal divulgado e as obrigações do setor.
Relacionamento Interpessoal	Relaciona-se de modo adequado e cordial com colegas, outros servidores e o público atendido. Suporta, de forma profissional, situações de pressão e contrariedades no trabalho.
Responsabilidade e Postura ética	Apresenta postura ética profissional no exercício de suas atribuições, ao lidar com pessoas, documentos e o patrimônio público. Responsabiliza-se pelo registro, cuidado e publicação das informações e dos atos praticados durante a execução do trabalho.

Fonte: Ferreira e Baêta (2020).

3 METODOLOGIA

A abordagem da pesquisa foi quantitativa com objetivo descritivo, a pesquisa foi aplicada com empresas de setor público ou privado vinculadas ao Instituto Federal de Ciência, Educação e Tecnologia – IFRS Campus Caxias do Sul, que possuam estagiários, de nível superior, alunos da instituição. Buscou-se obter a resposta de profissionais responsáveis pela

supervisão do andamento do estágio segundo o art. 7 da Lei nº 11.788/2008 ou por profissionais da área de recursos humanos que possuam um conhecimento das rotinas dos estagiários e de suas atividades realizadas.

Utilizou-se como base de “competências individuais” o trabalho de Ferreira e Baêta (2020) e suas 10 competências individuais identificadas como relevantes para profissionais que desempenham funções administrativas, sendo elas: Atendimento ao Público; Autodesenvolvimento; Capacidade Analítica; Comprometimento Funcional; Comunicação e Interação; Pensamento Sistêmico; Planejamento, Organização e Disciplina; Relacionamento Interpessoal; Responsabilidade e Postura Ética; e Trabalho em Equipe e Cooperação. Suas respectivas definições operacionais encontram-se no “Quadro 2 – Definição Operacional das Competências Individuais.”. Além disso, a escolha de 10 competências individuais vai de acordo com o número sugerido por Dutra (2017), entre 7 e 12 competências individuais.

O instrumento proposto da pesquisa quantitativa foi por meio de formulário e buscou-se, a partir das 10 competências pré-definidas, avaliar o desenvolvimento das competências individuais dos estagiários e identificar quais possuem um critério mais decisivo para a efetivação dos mesmos ao quadro de funcionários da empresa. O questionário passou por um pré-teste a fim de validar a estrutura, o conteúdo e a assertividade do instrumento e foi realizado com 5 profissionais especialistas em supervisão de estágio e gestão de pessoas, a fim de obter uma validação acerca de suas rotinas e aplicação prática; 3 membros do corpo docente do IFRS, dois com o objetivo de validar o conteúdo teórico do instrumento e um para verificar a construção e formatação do instrumento, além da melhor ferramenta para aplicação.

Ao concluir a fase de pré-teste, foi adicionada 1 pergunta sobre a caracterização do perfil do entrevistado e 1 pergunta para controle de respostas ao final do questionário; reformulou-se o enunciado indicativo de cada questão e o modelo da última seção de ranqueamento das 10 competências individuais, alterando as questões para uma escala *Likert* de 5 pontos. O instrumento possui ao total, 33 questões sendo 5 de caracterização do entrevistado e 1 para controle de respostas, 17 questões são referentes à análise de desenvolvimento dos estagiários, nesta seção foi utilizada a escala *Likert* de 5 pontos partindo de “Discordo totalmente” até “Concordo totalmente”. As 10 questões restantes objetivaram o ranqueamento das competências individuais, também utilizando a escala *Likert* de 5 pontos partindo de “Não é importante” até “Muito importante”.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Para o ranqueamento, foi utilizada a distribuição de frequência ponderada partindo da atribuição de peso 1 para as respostas “Não é importante” até peso 5 para as respostas “Muito importante”, conforme disposto no Quadro 3.

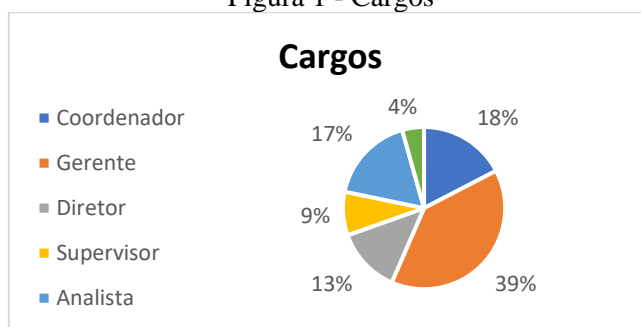
Quadro 3 - Distribuição das Frequências Ponderadas Para Ranqueamento

Competências Individuais	Não é importante (1)	Às vezes importante (2)	Moderado (3)	Importante (4)	Muito importante (5)	TOTAL
Atendimento ao Público	1	0	3	16	85	105
Autodesenvolvimento	0	0	0	4	110	114
Capacidade Analítica	1	0	6	32	60	99
Comprometimento Funcional	0	0	0	24	85	109
Comunicação e Interação	0	0	6	28	70	104
Pensamento Sistemático	0	0	3	36	65	104
Planejamento, Organização e Disciplina	0	2	3	40	55	100
Relacionamento Interpessoal	0	0	6	20	80	106
Responsabilidade e Postura Ética	0	2	0	12	95	109
Trabalho em Equipe	0	0	0	28	80	108

Fonte: Elaborado pelos autores.

A amostra de 23 respostas se construiu a partir dos seguintes perfis: 43% do sexo masculino (10 respondentes) e 57% do sexo feminino (13 respondentes). Em relação aos cargos dos entrevistados, cargos como: Coordenador (18%), Gerente (39%) e Supervisor (9%) são comumente associados à supervisão de estagiários. Evidenciou-se que as respostas advindas de Diretores, com uma função estratégica da empresa, vieram de empresas de menor porte, com uma hierarquia enxuta e maior proximidade entre o topo da hierarquia e cargos de base como estagiários. Embora o objetivo inicial fosse realizar a pesquisa somente com os supervisores de estágio, o perfil dos entrevistados teve que ampliar o estudo para profissionais de RH com conhecimento das atividades desempenhadas pelos estagiários. Tal alteração permitiu o surgimento de cargos como Analistas (17%) e Assistentes (4%), representando estes profissionais de Recursos Humanos (Figura 1).

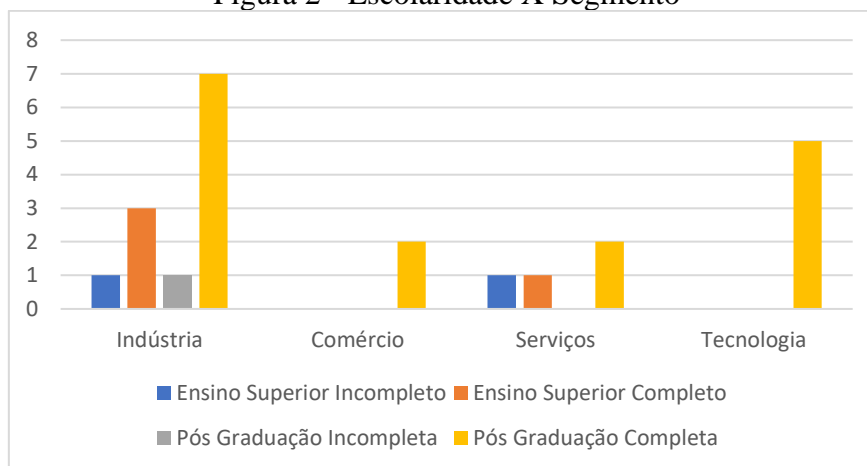
Figura 1 - Cargos



Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação ao segmento de atuação das empresas participantes, 63,2% atuam no segmento industrial (12 empresas), seguido por 2,11% de prestadoras de serviços (4 empresas), 10,5% do comércio (2 empresas) e 5,2% do setor de tecnologia (1 empresa). Vale lembrar que este cálculo se baseia nas 19 empresas originárias dos 23 respondentes. Quanto a sua escolaridade, 70% possui Pós-Graduação Completa, 17% Ensino Superior Completo, 9% Ensino Superior Incompleto e 4% Pós-Graduação Incompleta. A Figura 2, a seguir, apresenta a relação Escolaridade x Segmento dos respondentes da pesquisa.

Figura 2 - Escolaridade X Segmento



Fonte: Elaborado pelos autores.

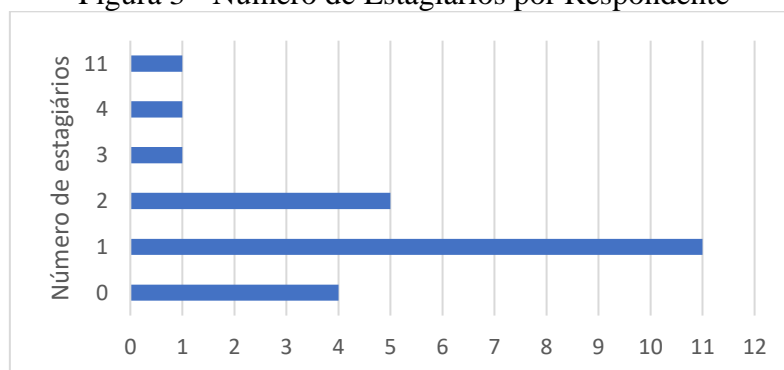
O cruzamento das 2 categorias (Escolaridade X Segmento) permitiu as seguintes análises: os profissionais mais graduados da pesquisa se encontram na Indústria, representando 43,8%, e no setor de Tecnologia, 31,3%. O segmento industrial, por ser o com maior número de respostas, também é o que possui maior variabilidade de escolaridade entre os respondentes.

Da amostra de dados do setor, os pós-graduados representam 58,33% das respostas, seguida por 25% com Ensino Superior Completo, 8,33% para Pós-Graduação Incompleta e 8,33% para Ensino Superior Incompleto.

Outro setor com significativa variabilidade é o de prestação de serviços, 50% dos entrevistados possuem Pós-Graduação Completa, 25% possuem Ensino Superior Completo e 25% Ensino Superior Incompleto. Em relação a escolaridade dos setores Comércio e Tecnologia, 100% dos respondentes possuem Pós-Graduação completa. Um fator também levado em consideração no questionário é a quantidade de estagiários supervisionados por um mesmo supervisor. Segundo o inciso III do artigo 9º da Lei 11.788/2008, um único supervisor deve ser responsável por até 10 estagiários simultaneamente, a análise permite verificar se as empresas respondentes estão de acordo com a legalidade.

Em relação ao número de estagiários por supervisor, 47,8% dos entrevistados (11) supervisionam somente 1 estagiário, 21,7% (5) supervisionam 2 estagiários, somente 1 respondente (4,3%) é responsável por 3 estagiários e 1 (4,3%) é responsável por 4 estagiários. Outros valores que fogem dessa caracterização são: 17,8% dos respondentes (4) não supervisionam nenhum estagiário no momento, a presença se dá pela abertura de novas personas de RH, é válido comentar que ao decorrer da pesquisa, as razões para empresas não possuírem nenhum estagiário varia de “Efetivação” ou “Rescisão” dos antigos estagiários, mas sua experiência com os mesmos é válida para a pesquisa. Também, segundo os dados coletados, 1 pessoa é responsável por 11 estagiários, entretanto a respondente entrou em contato e notificou que respondeu em nome de todos os supervisores de estágio, segundo a mesma, nenhum era responsável por mais de 10 estagiários simultaneamente (Figura 3).

Figura 3 - Número de Estagiários por Respondente



Fonte: Elaborado pelos autores.

Em relação ao Atendimento ao Público, 83% dos respondentes concordam totalmente que seus estagiários desempenham com excelência seu atendimento ao público, 13% concordam em parte apresentando uma possibilidade de aperfeiçoamento, enquanto 4% não concordam nem discordam quanto à competência.

A competência Atendimento ao Público obteve um índice de desvio padrão de 0,5184, e uma média de respostas de 4,783 se enquadrando na categoria Concordo totalmente da escala *Likert*. Em relação ao Autodesenvolvimento dos estagiários, 57% dos supervisores afirmam que seus estagiários procuram seu desenvolvimento pessoal e profissional, 26% concordam em parte com a afirmativa, 13% indicaram que seus estagiários se mostraram indiferentes quanto ao seu interesse de capacitação e 4% dos respondentes discordaram em parte em relação a afirmativa proposta e o desempenho de seus estagiários.

A competência Autodesenvolvimento obteve um índice de desvio padrão de 0,8847, e uma média de respostas de 4,348 se enquadrando na categoria Concordo em parte da escala *Likert*. Quanto à Capacidade Analítica, a competência foi dividida em 2 afirmativas na pesquisa. Dos entrevistados, 48% afirmam que seus estagiários possuem visão analítica, 26% concordam em parte em relação a capacidade de relacionar dados com as normativas da empresa, 17% não concordam nem discordam e 9% afirmam que seus estagiários não apresentam um desenvolvimento de avaliação e interpretação sistemática.

A primeira afirmação da competência Capacidade Analítica obteve um índice de desvio padrão de 1,2239, e uma média de respostas de 4,043 se enquadrando na categoria Concordo em parte da escala *Likert*. A 2ª afirmativa refere-se à capacidade dos estagiários em responder sobre pressão. Dos respondentes, 35% concordam totalmente, 30% concordam em parte e indicam que seus estagiários poderiam agir melhor sobre situações imprevistas, 17% indicam neutralidade, 13% discordam em parte à afirmativa e 4% afirmam que seus estagiários não sabem solucionar os problemas de sua atuação quando pressionados.

A segunda afirmação da competência Capacidade Analítica obteve um índice de desvio padrão de 1,2044, e uma média de respostas de 3,783 se enquadrando na categoria Concordo em parte da escala *Likert*. Em relação ao Comprometimento Funcional, 78% dos supervisores concordam que seus estagiários se comprometem com seus objetivos, envolvendo-se com suas atribuições, também, 22% concordam em parte, indicando que seu comprometimento funcional é passivo de melhorias.

A competência Comprometimento Funcional obteve um índice de desvio padrão de 0,4217, e uma média de respostas de 4,783 se enquadrando na categoria Concordo totalmente da escala *Likert*. Os dados referentes à Comunicação e Interação indicam que a maioria dos estagiários (52%) poderiam aperfeiçoar em alguns pontos sua interação, 43% concordam totalmente com a excelência da competência por parte de seus supervisionados, somente 4% não concordam nem discordam quanto a afirmativa proposta.

A competência Comunicação e Interação obteve um índice de desvio padrão de 0,5830, e uma média de respostas de 4,391 se enquadrando na categoria Concordo em parte da escala *Likert*. A competência Pensamento Sistêmico foi segmentada em 2 afirmativas, a 1ª refere-se à visão global e aplicação dos conhecimentos teóricos nas rotinas de trabalho. Dos resultados coletados, 43% dos respondentes afirmam o melhor desempenho de seus estagiários supervisionados, 39% concordam em parte, 13% não identificaram relevância no desenvolvimento da competência em seus estagiários, e apenas 4% discordou totalmente da afirmação, não identificando tal visão em seus funcionários.

A primeira afirmação da competência Pensamento Sistêmico obteve um índice de desvio padrão de 0,9841, e uma média de respostas de 4,174 se enquadrando na categoria Concordo em parte da escala *Likert*. A segunda afirmativa refere-se ao reconhecimento de sua função dentro da organização, a importância de seu trabalho está atrelada diretamente ao sentimento de pertencimento à instituição. Dos supervisores respondentes, 70% evidenciaram plena compreensão, 22% concordam em parte indicando pontos de melhoria, e 9% não concordam e nem discordam com a afirmativa.

A segunda afirmação da competência Pensamento Sistêmico obteve um índice de desvio padrão de 0,6564, e uma média de respostas de 4,609 se enquadrando na categoria Concordo totalmente da escala *Likert*. A competência Planejamento, Organização e Disciplina também foi dividida em duas afirmativas. A primeira afirmação refere-se à rotina do estagiário, e a programação e suas tarefas. Quanto às respostas obtidas, 52% dos supervisores afirmam que seus estagiários possuem uma rotina organizada, 39% concordam em parte com a afirmativa, 4% se mostraram indiferentes e 4% discordaram em parte, revelando poucos pontos de organização por parte de seus supervisionados.

A primeira afirmação da competência Planejamento, Organização e Disciplina I obteve um índice de desvio padrão de 0,7827, e uma média de respostas de 4,391 se

enquadrando na categoria Concordo em parte da escala *Likert*. A segunda afirmação aborda o senso de prioridade dos funcionários, avaliando o potencial de senso crítico em função de tarefas com mais e menos urgência. Sobre isso, 48% dos entrevistados responderam que concordam totalmente, próximo a isso 43% concordaram em parte, e por fim 9% dos respondentes discordaram em parte da afirmação.

A segunda afirmação da competência Planejamento, Organização e Disciplina II obteve um índice de desvio padrão de 0,8757, e uma média de respostas de 4,304 se enquadrando na categoria Concordo em parte da escala *Likert*. A competência Relacionamento Interpessoal foi segmentada em 2 questões: a primeira refere-se à postura dos estagiários perante equipe, colegas e público; a segunda refere-se ao seu comportamento perante situações sob pressão. Acerca da primeira proposição, sendo elas: 91% afirmou que seus funcionários apresentam uma conduta interpessoal plena, 9% apresentou uma pequena variação com a concordância parcial, indicando pontos de melhoria.

A primeira afirmação da competência Relacionamento Interpessoal I obteve um índice de desvio padrão de 0,2881, e uma média de respostas de 4,913 se enquadrando na categoria Concordo totalmente da escala *Likert*. Em relação à segunda proposição, apenas 57% concordaram totalmente quanto a capacidade dos seus funcionários de lidar em situações de pressão, 22% concordaram em parte, 13% se mantiveram neutros, e 8% discordaram da afirmação, 4% parcialmente e 4% totalmente. A segunda afirmação da competência Relacionamento Interpessoal II obteve um índice de desvio padrão de 1,1264, e uma média de respostas de 4,217 se enquadrando na categoria Concordo em parte da escala *Likert*.

A primeira afirmação acerca da competência Responsabilidade e Postura Ética refere-se à postura ética quanto as pessoas, documentos, bens e informações da instituição. Das respostas, 87% afirmaram concordar totalmente com o comportamento de seus estagiários, e 13% concordaram parcialmente com a afirmativa.

A primeira afirmação da competência Responsabilidade e Postura Ética obteve um índice de desvio padrão de 0,3444, e uma média de respostas de 4,870 se enquadrando na categoria Concordo totalmente da escala *Likert*. A segunda afirmação aborda não somente a transparência do estagiário perante seus atos, mas principalmente o comprometimento do mesmo com o registro e a veracidade das informações. 83% dos respondentes afirmaram a excelência de seus estagiários nesta atribuição, 13% concordaram em parte e apenas 4% se

manteve neutro. A segunda afirmação da competência Responsabilidade e Postura Ética obteve um índice de desvio padrão de 0,5184, e uma média de respostas de 4,783 se enquadrando na categoria Concordo totalmente da escala *Likert*.

A competência Trabalho em Equipe e Cooperação foi segmentada em 3 questões: a primeira refere-se à colaboração do estagiário em função das metas coletivas, além da participação da resolução de problemas em grupo; a segunda afirmativa é referente às ações desenvolvidas pelo estagiário para o trabalho em equipe, aborda uma visão de proatividade e liderança; e a terceira refere-se à comunicação do estagiário, trazendo uma opinião concreta, fundamentada e relevante.

A primeira assertiva apresentou 83% de concordância total e 17% de concordância parcial. A segunda questão apresentou uma queda, com 65% de respostas concordando totalmente, 30% concordando em parte e 5% se mantendo neutro. Por fim, a última afirmação apresentou apenas 43% de concordância total, 48% de concordância parcial, superando o anterior, e apenas 9% de não concordo, nem discordo.

A primeira afirmação da competência Trabalho em Equipe e Cooperação obteve um índice de desvio padrão de 0,3876, e uma média de respostas de 4,826 se enquadrando na categoria Concordo totalmente; a segunda afirmação obteve um índice de desvio padrão de 0,5830, e uma média de respostas de 4,609 se enquadrando na categoria Concordo totalmente da escala *Likert*; e a terceira afirmação obteve um índice de desvio padrão de 0,6473, e uma média de respostas de 4,348 se enquadrando na categoria Concordo em parte da escala *Likert*.

É válido ressaltar que a competência Trabalho em Equipe e Cooperação apresentou um fenômeno de decréscimo: embora as três afirmativas abordem pontos diferentes de uma mesma competência, a primeira afirmativa apresentou 83% de concordância total e nenhum índice de indiferença, a última afirmativa apresentou somente 43% de plena concordância e 9% de neutralidade. Verificou-se, segundo a distribuição de frequência, que todas as competências individuais foram mais classificadas como “Muito importante” do que em qualquer outra resposta na escala, conforme disposto no Quadro 4.

Quadro 4 - Distribuição de Frequência das Competências Individuais

Competências Individuais	Não é importante	Às vezes importante	Moderado	Importante	Muito importante
Atendimento ao Público	1	0	1	4	17
Autodesenvolvimento	0	0	0	1	22
Capacidade Analítica	1	0	2	8	12
Comprometimento Funcional	0	0	0	6	17
Comunicação e Interação	0	0	2	7	14
Pensamento Sistêmico	0	0	1	9	13
Planejamento, Organização e Disciplina	0	1	1	10	11
Relacionamento Interpessoal	0	0	2	5	16
Responsabilidade e Postura Ética	0	1	0	3	19
Trabalho em Equipe	0	0	0	7	16

Fonte: Elaborado pelos autores.

A partir da ponderação das frequências, no ranqueamento das competências, verifica-se que o Autodesenvolvimento, com 114 pontos, é a competência mais relevante para a efetivação de estagiários, seguido pela Responsabilidade e Postura Ética e Comprometimento Funcional, ambos com 109 pontos. Para critério de desempate do ranqueamento, foi levado em consideração a competência com maior número de respostas na categoria “Muito importante”, sendo assim a competência Responsabilidade e Postura Ética se mostrou superior que a competência Comprometimento Funcional, o mesmo critério foi aplicado para as competências: Comunicação e Interação, e Pensamento Sistêmico. O Quadro 5 apresenta o ranqueamento das dez competências estudadas, ordenadas da mais relevante, para a menos importante para a efetivação de um estagiário.

Quadro 5 - Ranqueamento das Competências

RANQUEAMENTO	
COMPETÊNCIAS	PONTUAÇÃO
Autodesenvolvimento	114
Responsabilidade e Postura Ética	109
Comprometimento Funcional	109
Trabalho em Equipe	108
Relacionamento Interpessoal	106
Atendimento ao Público	105
Comunicação e Interação	104
Pensamento Sistêmico	104
Planejamento, Organização e Disciplina	100
Capacidade Analítica	99

Fonte: Elaborado pelos autores.

A competência Autodesenvolvimento se mostrou a de maior relevância entre os

supervisores para a tomada de decisão no momento de efetivação de um estagiário. Entretanto, analisando o desempenho dos estagiários, apenas 57% apresentam pleno desempenho desta atribuição, enquanto 43% dos estagiários possuem pontos de melhoria. O Comprometimento Funcional se mostrou um ponto de convergência entre a expectativa dos supervisores, visto que está na 2ª posição na escala de importância do ranqueamento, e o desempenho dos estagiários com 78% em concordo totalmente e somente 22% com a concordância parcial.

O que diz respeito à Responsabilidade e Postura Ética, a mesma também está de acordo as proporções de expectativa x realidade. As duas afirmativas propostas apresentam 87% e 83% de concordância total. A competência Trabalho em Equipe e Cooperação, apresentou uma discrepância entre as 3 afirmativas presentes: a primeira proposição afirma que 83% desempenham com excelência e 17% com pontos de melhoria, as atribuições voltadas ao alcance de resultados em grupo; em seguida, 65% dos estagiários dividem suas atribuições com os colegas, buscando a cooperação mútua entre equipe e o auxílio em tarefas, com plenitude; e por fim, apenas 43% dos estagiários compartilham sua opinião com os colegas, colaborando com ideias e informações relevantes.

Dessa forma, mostra-se que os estagiários, embora trabalhem para alcançar os resultados em equipe, preocupam-se somente com as atribuições e com o cumprimento de metas individuais. Sobre o Relacionamento Interpessoal, 5ª competência mais relevante, 91% dos estagiários possuem uma conduta respeitosa com os outros colaboradores e clientes. Entretanto acerca do comportamento sob pressão, a pesquisa revelou grande diversidade entre o comportamento dos estagiários: apenas 57% desempenham essa competência com excelência, os 43% restantes apresentam a possibilidade de melhoria, alguns com mais e outros com menos.

O que diz respeito ao Atendimento ao Público, uma das competências mais desenvolvidas pelos estagiários, com 83% de respostas “concordo totalmente”, se mostrou uma atribuição não tão relevante para a efetivação dos estagiários, em 6º lugar. A Comunicação e Interação se mostrou menos relevante para ambas as personas, supervisores e estagiários. Com 104 pontos na Distribuição de Frequência Ponderada, 7º lugar, apenas 43% das respostas concordam totalmente com as atribuições, 52% concordam parcialmente e 4% não concordam nem discordam.

Acerca do Pensamento Sistêmico, os dados indicam que a grande maioria dos estagiários (70%) apresentem ciência da importância de sua participação para o funcionamento

da organização. Entretanto, 43% dos estudantes possuem essa compreensão sistêmica do funcionamento de sua universidade. A competência Planejamento, Organização e Disciplina se mostrou uma das menos relevantes, em 9º lugar. Da análise de desempenho dos estagiários, 52% dos estagiários possuem plena organização e planejamento de suas atividades diárias, ainda sob esta ótica, e apenas 48% consegue priorizar suas tarefas conforme o cronograma de suas obrigações. Sendo assim, a competência se mostrou também irrelevante para os estagiários, com uma média de apenas 50% de concordância total entre as duas afirmativas propostas. Por fim, em última posição, a competência Capacidade Analítica também se mostrou a menos desenvolvida pelos estagiários, dos respondentes apenas 48% analisa as informações do seu dia a dia associando o senso crítico com as normas jurídicas do trabalho. Além disso, somente 35% dos estagiários soluciona suas situações imprevistas aplicando os conhecimentos da universidade.

5 CONCLUSÃO

O objetivo geral da pesquisa foi analisar as competências individuais de estagiários em função da expectativa de seus supervisores, a fim de sua efetivação dentro do quadro de funcionários da empresa em que atua. Entretanto, quando se fala de um modelo de trabalho como o estágio, que objetiva o primeiro contato do estudante com o mercado de trabalho, a sua gradual qualificação, e inserção no mesmo, tais diferenças se tornam extremamente discrepantes, comparando um estagiário que já trabalhou por um tempo em uma empresa, com um jovem em seu primeiro emprego, por exemplo. Nesse caso, o estagiário já tem noções de como funciona uma organização, quais são suas responsabilidades, atribuições, limitações, e o que é esperado dele. Do outro lado, aquele que está tendo o contato com o mercado de trabalho pela primeira vez ainda não tem noção do que lhe é esperado. Frente a isso, sobre a disparidade entre o nível de desenvolvimento dos estagiários, o momento de cada estagiário é fundamental para essa avaliação. Quanto ao desenvolvimento das competências pelos estagiários, dentre as competências mais desenvolvidas pelos estagiários se destacam: Responsabilidade e Postura Ética, Atendimento ao Público, Comprometimento Funcional e Relacionamento Interpessoal.

Para uma avaliação baseada em uma expectativa, é necessário que o avaliador seja realista, sabendo até onde pode-se esperar de um estagiário. Além disso, embora o esperado

seja uma constante evolução do mesmo, até que ele esteja apto para ser efetivado e entrar para o quadro de funcionários da empresa, deve-se tomar tento para não cobrar além das limitações do estudante, caracterizando como exploração de mão-de-obra barata.

Sobre o ranqueamento em ordem de relevância das competências individuais, a pergunta proposta para a resolução do estudo foi: Quais são as competências individuais que destacam um estagiário para o seu desenvolvimento? Frente a isso, por meio de pesquisa quantitativa, identificou-se que as 5 competências mais relevantes foram, em ordem de maior importância: Autodesenvolvimento; Responsabilidade e Postura Ética; Comprometimento Funcional; Trabalho em Equipe; e Relacionamento Interpessoal.

Por outro lado, as competências restantes, que ficaram abaixo do top 5 do ranqueamento foram: Atendimento ao Público; Comunicação e Interação; Pensamento Sistêmico; Planejamento, Organização e Disciplina; Capacidade Analítica. Sendo assim, as competências que mais destacam um estagiário são competências comportamentais, que refletem a atitude e comportamento do funcionário em sua rotina.

Nota-se ainda, que as competências restantes, conforme decaem no nível do ranqueamento, se tornam cada vez mais técnicas, sendo a Capacidade Analítica a menos relevante. Acerca das limitações da pesquisa, um dos empecilhos foi a quantidade de respostas coletadas, caracterizada como amostragem não-probabilística, a mesma não possui relevância estatística e não permite que as respostas sejam generalizadas. Dessa forma, os resultados encontrados não podem ser generalizados, e estatisticamente representam a opinião dos 24 respondentes. Para pesquisas futuras sugere-se aumentar a amostra de pesquisa, a fim de obter uma relevância estatística, entretanto segmentar por setor de atuação pode ser uma boa estratégia a fim de possuir um maior controle dos critérios influentes nas respostas.

REFERÊNCIAS

ABRES - Associação Brasileira de Estágios. **Quais os benefícios do Estágios?** Disponível em: <https://abres.org.br/2021/05/27/quais-os-beneficios-do-estagio/>. Acesso em: 04 ago. 2021.

BARBOSA, L. M.; MARQUES, K. C. M. Estilos de Aprendizagem e Desempenho de Estagiários em Contabilidade. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)**, v. 12, n. 4, 6 dez. 2018.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. de A. Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: Tecnologias Distintas ou Instrumentos de um Mesmo Construto? *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 41, n. 1, jan-mar, p.8-15, 2001.

CAMÕES, M. R. de S; MENESES, P. P. M. **Gestão de Pessoas no Governo Federal: Análise da Implementação da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal**. Brasília: ENAP. 2016.

CARBONE, P. P.; BRANDÃO, H. P.; LEITE, J. B. D.; VILHENA, R. M. de P. **Gestão por competências e gestão do conhecimento** (3a ed.). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

DIAS, G. B.; BECKER, G. V.; DUTRA, J. S.; RUAS, R.; GHEDINE, T. Revisando a noção de competência na produção científica em administração: avanços e limites. In: DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: conceitos, instrumentos e experiências**. 2. Rio de Janeiro: Atlas. 2016.

FERREIRA, Jander Ângelo Diogo; BAÊTA, Odemir Vieira. Diagnóstico de competências individuais no setor público: o caso da Coordenação de Administração de Pessoal da UFJF. **REUNIR: Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**. v. 10, n. 3, 119-137, 2020.

FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 3. São Paulo: Atlas. 2004.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas. 2001.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

LOPES, Cristiane Paiva Cavalcanti. **Gestão por Competência como ferramenta para um RH estratégico**. 31 f. Monografia (Especialização em Gestão de Equipes) – Universidade Católica de Pernambuco, Recife, 2007.

PIRES, A. K. et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. Brasília: ENAP. 2005. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/383>. Acesso em: 08 ago. 2021.

PRAHALAD C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

ROCHA-PINTO, Sandra Regina da. et al. **Dimensões funcionais da gestão de pessoas**. 8 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.