



# LACUNAS DE COMPETÊNCIA EM CANDIDATOS A VAGAS DE ESTÁGIO EM ADMINISTRAÇÃO: O CASO DO INSTITUTO EUVALDO LODI DE SANTA CATARINA

ISSN: 1679-3765

Vol. 1 | Nº. 14 | Ano 2016

**Mirela Fernanda Martins  
Barreto**

**Dra. Simone Hering de  
Queiroz Yunes**

---

## RESUMO

O presente trabalho tem como tema a capacitação de estudantes de Administração que desejam se candidatar a vagas de estágio. Esses estudantes necessitam de aprimoramento em suas competências, pois atualmente há vagas ofertadas que não são preenchidas em virtude de não haver candidatos com qualificação suficiente. Através de uma pesquisa-diagnóstico com delineamento descritivo no Instituto Euvaldo Lodi de Santa Catarina (IEL/SC), foi realizado o levantamento das demandas de competências para inserção de estagiários no mercado de trabalho e do perfil de competências dos estudantes cadastrados. Foram utilizadas como técnicas de coleta de dados pesquisa documental e questionários. A partir de uma análise comparativa entre as demandas e o perfil levantados, foram identificadas as seguintes lacunas de competências dos estudantes cadastrados no Agente de Integração: conhecimentos em informática, iniciativa, determinação, disciplina, persuasão, liderança, domínio de idioma e negociação.

**Palavras-chave:** Competência, Lacunas de Competência, Estágio.

---

## ABSTRACT

This research paper presents, as main theme, the Internship's qualification requirements for Business Administration students. Due the fact that many Internships vacancies are not occupied because there are not enough qualified Business Administration students for such vacancies, these students need to improve their competences. Therefore, the target of the present research was to identify lacks of competences between students profile and market employment requirements, by doing a diagnosis research at Instituto Euvaldo Lodi of Santa Catarina (IEL/SC) - an Internship Center. The main collected data techniques were both documental and survey research. By comparing student's competences and market employment requirements, gaps were identified in some areas, such: computers knowledge, initiative, determination, discipline, persuasion, leadership, language and negotiation skills.

**Keywords:** Competence, Gaps of Competence, Internship Program.

*Submetido em 21.03.2016. Aprovado em 03.05.2016  
Avaliado pelo sistema double blind review*

### Correspondência/Contato

UniBrasil  
Centro Universitário Autônomo do Brasil  
Rua Konrad Adenauer, 442 - Tarumã -  
Curitiba - PR - 82821-020

cademosdenegocios@unibrasil.com.br  
<http://apps.unibrasil.com.br/proppex/>

### Editor responsável

Claudio Marlius Skora  
[claudio.skora@unibrasil.com.br](mailto:claudio.skora@unibrasil.com.br)

# 1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente caracterizado por acirrada concorrência e mudanças cada vez mais velozes em todos os setores, um novo perfil de profissionais passou a ser requerido pelas organizações, estabelecendo-se um desafio tanto para as instituições de ensino, quanto para os próprios estudantes, aproximar os modelos de aprendizagem às exigências do mercado de trabalho e ao que se espera dos futuros profissionais.

As empresas buscam profissionais que sejam capazes de conectar fatos e acontecimentos em várias áreas, propiciando condições para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, que demonstrem o seu lado inovador e criativo, capazes de gerir novas formas de administrar os recursos humanos, financeiros, tecnológicos e materiais (SILVA, 1999).

São justamente as exigências do mercado de trabalho que tornam estritamente necessária uma maior interação entre as escolas, universidades e empresas e uma maior valorização das experiências profissionais práticas. Uma vez que as universidades precisam estar mais voltadas à formação de competências específicas para o mercado de trabalho, uma boa interação universidade-empresa é imprescindível. As escolas não precisam atender às demandas do mercado de trabalho incondicionalmente, mas precisam interagir com as condições impostas por esse mercado (KUNZ, 1999). O estágio, neste contexto, desempenha um papel fundamental, uma vez que relaciona dinamicamente teorias e práticas, auxiliando na passagem da vida estudantil para a vida profissional.

O Agente de Integração de Estágio do Instituto Euvaldo Lodi (IEL/SC) faz parte do Sistema FIESC (Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina) e realiza toda a gestão do processo de estágio, que vai desde a sensibilização de empresas e universidades para a importância do programa de estágio, preparação e cadastro de estudantes, recrutamento e seleção de estagiários, acompanhamento dos estágios, até o término do contrato.

Para a realização dos processos seletivos, inicialmente é realizada análise de currículos dos candidatos às vagas de estágio. Estes currículos estão disponíveis no banco de dados da organização, juntamente com o cadastro do estudante. Em seguida, efetua-se o recrutamento dos candidatos via telefone ou pelo endereço eletrônico do estudante. Após esta etapa, são agendadas e realizadas entrevistas por competências com os candidatos interessados nas vagas de estágio oferecidas, como forma de levantar informações do perfil de cada candidato e de selecionar o candidato mais adequado à vaga ofertada.

O Programa IEL/SC de Estágio tem como objetivo desenvolver talentos e auxiliar na qualificação dos futuros profissionais para que as empresas brasileiras aumentem sua competitividade, entretanto certos empecilhos apresentam-se como dificultadores, tais como: a

visão de alguns empregadores de que o estágio é uma oportunidade para as empresas terem mão-de-obra qualificada, porém sem precisar pagar tributos; o desconhecimento das leis de estágio por parte das empresas e também por parte dos estudantes; estagiários desenvolvendo atividades não compatíveis com o curso que estão frequentando; a falta de capacitação por parte dos estudantes que se candidatam a vagas de estágio. A respeito deste último aspecto, ressalta-se que todos os dias empresas ofertam vagas de estágio, sendo que algumas são canceladas, pois não há candidatos com qualificação suficiente para o preenchimento.

Com base nesta problemática, o presente artigo tem como objetivo geral apresentar as lacunas de competências dos candidatos a vagas de estágio em Administração do IEL/SC. Para tanto, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: identificar as competências necessárias para inserção de estagiários de Administração no mercado de trabalho, identificar o perfil de competências dos estudantes de Administração cadastrados no IEL/SC e comparar as competências necessárias com o perfil dos estudantes.

O presente artigo parte da fundamentação teórica sobre estágio, competência e lacunas de competência, e na sequência são apresentados os procedimentos metodológicos, os dados obtidos e os resultados alcançados.

## 2 ESTÁGIO

O estágio consolida sua importância como elemento de relação entre o mundo acadêmico e o mundo empresarial, integrando definitivamente o processo de formação. Serve de meio para o estudante colocar em prática os conceitos que aprendeu na teoria, motivando seus estudos e possibilitando maior assimilação das matérias curriculares, além de incentivar seu senso crítico e sua criatividade. Segundo Silva (2008, p. 23), “o estudante deve exercer atividades que colaborem para sua aprendizagem profissional, social e cultural, desenvolver atitudes relacionadas ao mundo do trabalho, aplicar conceitos éticos e conhecer as possibilidades existentes de sua realização como cidadão trabalhador”.

No ano de 1977 foi sancionada a Lei nº 6.494, regulamentada pelo Decreto-lei nº 87.497/82, que inseriu definitivamente o estágio de estudantes no ordenamento jurídico do país, possibilitando às organizações públicas e privadas contratar estudantes, sem vínculo empregatício, para complementação do ensino e desenvolvimento profissional, com vistas à futura inserção no mercado de trabalho. Com o passar das décadas, o mercado de trabalho foi se modificando, acarretando a necessidade de adequações na legislação. A Nova Lei do Estágio, sancionada em 25/09/2008, alterou vários dispositivos da legislação em vigor até então.

A nova legislação estabelece carga horária máxima para os estudantes de 04 (quatro) horas diárias e 20 (vinte) horas semanais, no caso de estudantes de educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional de educação de jovens e adultos; 06 (seis) horas diárias e 30 (trinta) horas semanais, no caso de estudantes do ensino superior, da educação profissional de nível médio e do ensino médio regular e dos cursos que alternam teoria e prática, nos períodos em que não estão programadas aulas presenciais. Pode ter jornada de até 40 (quarenta) horas semanais, desde que previsto no Projeto Pedagógico do Curso e da Instituição de Ensino.

Os estagiários, de acordo com a Lei nº 11.788/2008, têm direito a recesso remunerado de trinta dias e após doze meses de estágio na mesma empresa. O tempo máximo de estágio na mesma empresa é de dois anos, exceto quando se tratar de estagiário portador de deficiência física. A remuneração e o auxílio transporte são compulsórios, exceto nos casos de estágios obrigatórios.

O estágio representa um importante momento na vida acadêmica, auxiliando os estudantes a prepararem-se para o mercado de trabalho. A nova Lei de Estágio trouxe modificações importantes que visam a beneficiar os estagiários.

### **3 COMPETÊNCIA**

Competência é uma palavra de senso comum, associada à pessoa que está qualificada para realizar algo. No mundo do trabalho, a palavra assume uma variedade de significados, desde os ligados às características das pessoas, aos conhecimentos, habilidades e atitudes, até outros relacionados com a tarefa e com os resultados (FLEURY E FLEURY, 2001). Conforme Gil (2001), “cada indivíduo que ocupa uma posição na organização é solicitado a desempenhar um conjunto de atividades e a manter determinados comportamentos”. Para tanto, os profissionais precisam de competências.

De acordo com Rabaglio (2001, p. 2) “competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e aptidões que possibilitam maior probabilidade de obtenção de sucesso na execução de determinadas atividades”. Picarelli (2002), por sua vez, caracteriza a competência como o conjunto de três dimensões:

- Conhecimentos: são as coisas que as pessoas precisam saber.
- Habilidades: são as coisas que as pessoas precisam saber fazer.
- Atitudes: são os comportamentos, a maneira de se portar das pessoas.

Tais dimensões têm sido amplamente utilizadas nos modelos de gestão por competência, e estão relacionadas entre si, “na medida em que, para a exposição de uma habilidade, se presume que o indivíduo conheça os princípios e técnicas específicos. Da

mesma forma, a adoção de um comportamento exige da pessoa, não raras vezes, a detenção não apenas de conhecimentos mas também de habilidades e atitudes apropriadas” (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001, p. 10).

Segundo Rabaglio (2001) algumas competências bastante valorizadas atualmente no mercado são: criatividade, empreendedorismo, foco no cliente, proatividade, planejamento, espírito de equipe, foco em resultados e visão sistêmica.

### **3.1 Lacunas de competência**

As lacunas de competência acontecem quando existem discrepâncias entre as competências necessárias ao bom desempenho do cargo e os conhecimentos, habilidades e atitudes efetivamente apresentados pelo ocupante do cargo. Dutra (2001, p. 42) ressalta que “a competência de uma pessoa pode ser compreendida como sua capacidade de entrega. Uma pessoa é competente quando, graças às suas capacidades, entrega e agrega valor ao negócio da empresa em que atua, a ele próprio e ao meio em que vive”. Deste modo, não basta deter conhecimentos, habilidades e atitudes, mas é preciso que estas competências efetivamente sejam necessárias às funções exercidas.

A identificação de lacunas de competência é importante tanto no processo de seleção de candidatos, quanto nos processos de treinamento e desenvolvimento e nos processos de acompanhamento e avaliação dos profissionais contratados.

O processo de seleção busca identificar tais lacunas nos candidatos às vagas, visando buscar o candidato mais adequado ao cargo, ou seja, busca escolher o candidato com maior competência para exercer as funções necessárias.

Dentre as diversas possibilidades de entrevistas de seleção, há a entrevista por competências. Esta, segundo Rabaglio (2001), é estrategicamente estruturada para investigar o comportamento passado da pessoa numa situação similar da competência a ser investigada. A entrevista por competências permite ao entrevistador coletar dados sobre conhecimentos, habilidades e atitudes críticas que asseguram que a pessoa possui a competência investigada e terá possibilidade de demonstrá-la numa situação de trabalho. Portanto, o objetivo da entrevista por competências está em colher todos os atributos relevantes do histórico do candidato e classificá-lo para compreender e avaliar sua capacitação para o cargo proposto.

Uma vez contratado, o profissional deve ser permanentemente acompanhado, visando a um processo de aperfeiçoamento de suas competências profissionais. A partir da avaliação do desempenho é possível identificar lacunas de competência, o que permite o planejamento de ações de capacitação.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para alcance do objetivo proposto foi realizada uma pesquisa-diagnóstico, com delineamento descritivo (ROESCH, 1999).

A população pesquisada constituiu-se das empresas de Florianópolis e da Grande Florianópolis que haviam cadastrado vagas para estágios em Administração na base de dados do IEL/SC no período de janeiro a agosto de 2008. Além disso, participaram como sujeitos de pesquisa as quatro psicólogas do departamento de recrutamento e seleção do IEL/SC que realizam as entrevistas preliminares com os estudantes que se cadastram no Agente de Integração.

Foram utilizadas como técnicas de coleta de dados pesquisa documental e questionários. A pesquisa foi realizada em três etapas:

a) Pesquisa documental para identificar as demandas de competência para inserção dos estagiários no mercado de trabalho. Para tanto, foram coletados dados secundários através do sistema Lotus Notes, onde todos os dados referentes à abertura das vagas de estágios ficam armazenados, servindo para consultas caso necessário.

b) Questionário com as quatro psicólogas do IEL/SC para identificar o perfil de competências da maioria dos candidatos avaliados nas entrevistas realizadas para as vagas de estágio. Para tanto, as competências levantadas na etapa anterior foram relacionadas e avaliadas, individualmente, pelas psicólogas. Foi solicitado que as psicólogas avaliassem o perfil dos estudantes em cada competência relacionada, classificando-as em: muito ruim, ruim, regular, bom, ótimo. Os dados obtidos foram convertidos em escala numérica de um a cinco e tratados estatisticamente, sendo que as competências que ficaram abaixo da média na avaliação das psicólogas serviram para a formulação do questionário de avaliação enviado para as organizações.

c) Questionário com as empresas para identificar as lacunas de competências dos estudantes. Este questionário constituiu-se de sete questões, entre abertas e fechadas. Na última questão, foi construída uma tabela, com as competências que ficaram abaixo da média na avaliação das psicólogas, e foi solicitado que os avaliadores nas organizações também atribuíssem um nível para cada competência, entre: muito ruim, ruim, regular, bom, ótimo. Da mesma forma, os dados foram convertidos em escala numérica de um a cinco e tratados estatisticamente. Já no que se refere às questões abertas foi utilizado uma análise dos dados qualitativos, através da aplicação do método de análise de conteúdos. A composição da amostra foi feita de forma não probabilística pelo critério de acessibilidade e foram aceitos todos os questionários respondidos corretamente. A população alvo constituía-se de 193 empresas. Destas 193, seis não possuíam e-mail cadastrados. Foram, pois, enviados 187 questionários, dos quais 35 possuíam e-mail inválido e 15 se recusaram a responder a

pesquisa. Foram respondidos 32 questionários, sendo, portanto, que o percentual ou o índice de resposta foi de 23%, a margem de erro representou 13% e o intervalo de confiabilidade da amostra 90%. O questionário foi aplicado aos responsáveis pela contratação de estagiários ou aos gerentes de Recursos Humanos.

## 5 RESULTADOS

Os resultados obtidos são apresentados a seguir, observando a ordem proposta nas etapas apresentadas na metodologia. Inicialmente serão relacionadas as demandas de competência, conforme levantamento dos dados secundários. Na sequência serão expostas as competências dos candidatos às vagas de estágio, na percepção das psicólogas do IEL/SC. Por fim, serão apresentadas as lacunas de competências identificadas pelas empresas contratantes de estagiários.

### 5.1 Demandas de competência a estagiários

A partir da pesquisa documental no IEL/SC foram identificadas as seguintes competências demandadas pelas empresas que oferecem vagas de estágio:

- **Adaptabilidade:** flexibilizar ações que levem à solução de problemas; capacidade de ajustar-se às rotinas, condições materiais e ambientais da empresa.
- **Agilidade/Dinamismo:** lidar com mudanças rápidas no ambiente e nos processos; executar bom volume de atividades aproveitando o tempo disponível.
- **Ambição:** desejar crescer, agregar, almejar sucesso pessoal e profissional.
- **Capacidade de aprendizagem:** assimilar, reter e utilizar de forma adequada as informações recebidas.
- **Assiduidade:** manter frequência diária no trabalho.
- **Autoconfiança:** demonstrar segurança em suas próprias decisões e ações.
- **Autocrítica:** realizar análise/ avaliação acerca de suas próprias atividades, atitudes.
- **Autonomia:** realizar as tarefas de forma independente e responsável.
- **Comprometimento:** canalizar atenção e/ou esforço para a realização de algo, preservando a lealdade nos interesses pessoais e organizacionais.
- **Compromisso Institucional:** agir de forma coerente com a missão, visão e política da organização, não se limitando a sua área de atuação.
- **Concentração:** desprender atenção com foco para determinada tarefa, assunto ou objeto.
- **Conhecimento do Trabalho:** dominar de maneira teórico/prática os processos e as atividades sob sua responsabilidade.

- **Cooperação:** interação, colaborar para os objetivos comuns em atividades e ações conjuntas e coordenadas.
- **Criatividade:** perceber, idealizar, propor ações que conduzam à inovação, por meio de visões e pensamentos inovadores com propostas de melhorias.
- **Determinação:** agir com firmeza; demonstrar com exatidão o que quer; segurança.
- **Disciplina:** cumprir normas, regras e obrigações; autodomínio.
- **Discrição:** agir de forma reservada e moderada; não expansivo.
- **Educação/ Diplomacia:** agir de modo cortês, solícito, gentil.
- **Empreendedorismo:** imaginar, desenvolver e realizar; gerar riquezas; transformar conhecimentos; inovar produtos e estratégias.
- **Espontaneidade:** agir de maneira natural, sem artifícios.
- **Estabilidade Emocional:** apresentar equilíbrio, moderação, cautela, domínio de si mesmo.
- **Ética:** agir de acordo com os códigos morais aceitos e definidos pela organização, regime da profissão ou qualquer grupo social.
- **Fluência Verbal:** expressar vocabulário empregando o uso correto da gramática; facilidade de falar.
- **Humildade:** agir com simplicidade e de maneira modesta; sem arrogância.
- **Iniciativa:** fazer o que precisa ser feito, mesmo sem ser solicitado.
- **Interesse:** demonstrar vontade de aprender e conhecer; curiosidade.
- **Liderança:** programar, delegar e coordenar o seu trabalho e o trabalho dos outros; estabelecer prioridades; fixar procedimentos eficientes para que os objetivos sejam atingidos.
- **Negociação:** discutir a fim de atingir um consenso sobre as prioridades onde ambas as partes devem obter vantagens.
- **Observação:** olhar e perceber o que ocorre ao seu redor.
- **Organização:** planejar, estabelecer prioridades, dispor ou classificar objetos, documentos, pessoas e informações.
- **Orientação para resultados:** pautar ações voltadas aos objetivos e metas do setor da organização.
- **Otimismo:** observar o lado positivo dos fatos e situações e visualizar uma solução favorável a estes.
- **Paciência:** perseverar, com ânimo sereno, em uma atividade; tranquilidade; calma; tolerância.
- **Persuasão:** expor ideias de forma clara e fundamentada, a fim de argumentar e convencer os interlocutores.

- **Planejamento:** capacidade de planejar o trabalho, assumindo compromissos e cumprindo-os nos prazos determinados de forma eficiente.
- **Pontualidade:** demonstrar responsabilidade quanto ao cumprimento do horário de trabalho.
- **Prestatividade:** estar disposto a auxiliar o outro.
- **Relacionamento Interpessoal:** interagir com pessoas de forma perceptiva e empática, identificando as necessidades e solucionando conflitos.
- **Responsabilidade:** responder pelas próprias ações, para que resultem no cumprimento de prazos, tarefas e funções.
- **Rigidez:** demonstrar firmeza, não ceder à pressão.
- **Simpatia:** demonstrar receptividade, sorrir, ser amigável.
- **Sinceridade:** exprimir o que sente e o que pensa agindo de forma verdadeira.
- **Subordinação:** saber lidar com ordens, regras determinadas por um superior; acatar determinações de superiores.
- **Tolerância:** aceitar e respeitar opiniões contrárias.
- **Tomada de Decisão:** avaliar, refletir, esgotar todas as possibilidades, assumir os riscos, os benefícios e o ônus que caracterizam a tomada de decisão.
- **Trabalho em Equipe:** compartilhar, interagir e priorizar o desempenho de atividades em grupo.

As competências identificadas foram classificadas em conhecimentos, habilidades e atitudes, conforme apresenta o quadro 1.

**Quadro 1 – Competências demandadas pelas empresas aos estagiários**

CONHECIMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento em informática (Inclui: pacote Office, Outlook Express, MYSQL e outros)</li> <li>• Conhecimento do trabalho</li> <li>• Domínio de idiomas (alemão, espanhol, francês, inglês e/ou italiano)</li> </ul>
HABILIDADES	Capacidade de aprendizagem, concentração, fluência verbal, liderança, negociação, observação, organização, persuasão, planejamento, relacionamento interpessoal, tomada de decisão, trabalho em equipe.
ATITUDES	Adaptabilidade, agilidade, dinamismo, ambição, assiduidade, autocrítica, autoconfiança, autonomia, comprometimento, compromisso institucional, cooperação, criatividade, determinação, disciplina, discrição, educação/diplomacia, empreendedorismo, espontaneidade, estabilidade emocional, ética, humildade, iniciativa, interesse, orientação para resultados, otimismo, paciência, pontualidade, prestatividade, responsabilidade, rigidez, simpatia, sinceridade, subordinação, tolerância.

Cabe ressaltar o grande enfoque dado pelas empresas contratantes às habilidades e atitudes necessárias aos candidatos. As atitudes, sobretudo, são bastante requisitadas, tendo sido identificados trinta e três comportamentos solicitados pelas empresas, contra doze habilidades.

## 5.2 Competências dos estudantes cadastrados no IEL/SC

A partir das necessidades de competências diagnosticadas, realizou-se um questionário com as psicólogas do setor de Recrutamento e Seleção a fim de identificar o nível dos candidatos às vagas de estágio.

Partindo das competências identificadas na pesquisa documental foi solicitado às psicólogas que avaliassem os candidatos entrevistados no processo de seleção em uma escala com cinco categorias entre: péssimo, ruim, regular, bom e ótimo. Os resultados dessa análise foram convertidos em escala numérica, evoluindo de 1 (um) a 5 (cinco), ou seja, do mais negativo ao mais positivo, e posteriormente estes dados foram tratados estatisticamente.

A nota de corte estabelecida foi de 3,0, desta forma qualquer competência classificada dentro do desvio padrão, com quartil inferior superior a 3,0 foi considerada satisfatória. Competências com quartil inferior fixado abaixo de 3,0 foram consideradas deficientes. O resultado desta análise pode ser observado na tabela 1.

**Tabela 1 - Avaliação das competências na perspectiva das psicólogas**

CATEGORIAS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	QUARTIL
Concentração	4	0,00	4,00
Adaptabilidade	4	0,00	4,00
Discrição	4	0,00	4,00
Estabilidade emocional	4	0,00	4,00
Prestativo/altruísta	4	0,00	4,00
Relacionamento interpessoal	4,25	0,50	3,75
Humildade	4,25	0,50	3,75
Simpatia	4,25	0,50	3,75
Fluência verbal	3,75	0,50	3,25
Organização	3,75	0,50	3,25
Agilidade/dinamismo	3,75	0,50	3,25
Cooperação	3,75	0,50	3,25
Educação/diplomacia	3,75	0,50	3,25
Espontaneidade	3,75	0,50	3,25
Otimismo	3,75	0,50	3,25
Paciência	3,75	0,50	3,25
Sinceridade	3,67	0,58	3,09
Conhecimento em informática	3,5	0,58	2,92
Negociação	3,5	0,58	2,92
Observação	3,5	0,58	2,92
Disciplina	3,5	0,58	2,92
Responsabilidade	3,5	0,58	2,92
Domínio de línguas	3,25	0,50	2,75
Liderança	3,25	0,50	2,75
Autocrítica	3,25	0,50	2,75
Determinação	3,25	0,50	2,75
Persuasão	3,25	0,50	2,75
Pontualidade	3,25	0,50	2,75
Autoconfiança	3,5	1,00	2,50
Interesse	3,5	1,00	2,50
Iniciativa	3,25	0,96	2,29

Criatividade	3	0,82	2,18
Ambição	3,25	1,26	1,99

fonte: dados primários.

Os resultados foram classificados em ordem decrescente e todas as competências consideradas como deficientes foram utilizadas para a elaboração do quadro de avaliação de competências, utilizado no questionário aplicado nas empresas parceiras do IEL/SC.

### 5.3 Lacunas de competências dos estudantes

O questionário aplicado às empresas permitiu realizar o diagnóstico das lacunas de competências dos candidatos às vagas de estágio. A seguir serão apresentados os principais resultados obtidos.

#### 5.3.1 Nível de satisfação das empresas com relação aos candidatos enviados pelo IEL/SC

Nesta questão, procurou-se identificar a percepção das empresas parceiras do IEL/SC em relação ao nível dos candidatos enviados para processos seletivos. A tabela 2 apresenta os resultados obtidos. Observa-se que a maioria da amostra (75%) alega estar satisfeita quanto ao nível dos candidatos enviados pelo IEL/SC, sendo que 21,88% das empresas pesquisadas considerou estar regularmente satisfeita ou insatisfeita quanto ao nível dos candidatos.

**Tabela 2 - Satisfação das empresas com o nível dos candidatos a vagas de estágio**

Nível de satisfação	nº total	nº acumulado	% relativo	% acumulado
Muito Insatisfeito	0	0	0,00%	0,00%
Insatisfeito	1	1	3,13%	3,13%
Regular	6	7	18,75%	21,88%
Satisfeito	24	31	75,00%	96,88%
Muito satisfeito	1	32	3,13%	100,00%
	32			100%

fonte: dados primários.

Para uma análise mais completa sobre o índice de satisfação recorreu-se a métodos estatísticos de análise, tomando por base os dados convertidos em escala numérica (1 a 5), considerando 1 para muito insatisfeito, 2 para insatisfeito, 3 regular, 4 satisfeito e 5 muito satisfeito. O resultado da análise estatística demonstrou que o índice médio de satisfação é de 3,78. Concatenada com a análise do desvio padrão, que ficou na faixa de 0,54, estes resultados demonstram que a maior parte da amostra se encontra dentro de uma faixa superior a 3,23 e inferior a 4,32, comprovando que a maioria das empresas pesquisadas demonstra estar satisfeita quanto ao nível dos candidatos enviados para processo de seleção.

Para complementar a questão fechada sobre nível de satisfação dos empregadores com os candidatos, foi proposta uma questão aberta no intuito de identificar as lacunas percebidas durante a entrevista dos candidatos enviados pelo IEL/SC.

Com base na análise de conteúdo das respostas, identificou-se que, apesar de mostrarem-se em geral satisfeitos com o nível dos candidatos, os pesquisados alegaram que ocasionalmente recebem candidatos fora do perfil procurado. Um comentário que predominou nas respostas diz respeito à postura dos estagiários, que muitas vezes não sabem como se portar em um processo de seleção e no próprio ambiente de trabalho, somado a isso a falta de maturidade e experiência. De modo geral, conforme os pesquisados, as lacunas percebidas são comuns e inerentes a jovens sem experiência no mercado de trabalho.

### 5.3.2 Aperfeiçoamentos indicados para que o estudante chegue mais preparado para concorrer às vagas de estágio

Nesta questão, os pesquisados deveriam indicar os principais aperfeiçoamentos que permitiriam que o candidato estivesse mais preparado no momento da seleção. As seguintes alternativas foram enumeradas: elaboração de currículos, postura, programa de iniciação de primeiro estágio, informática e outros.

O pesquisado tinha a opção de escolher mais de uma alternativa, e ainda indicar algum aperfeiçoamento não contemplado na questão. Desta forma, foram contabilizadas 58 indicações, entre as alternativas estabelecidas pelo pesquisador e a indicação dos pesquisados na alternativa outros. A tabela 3 apresenta o total de indicações para cada alternativa, bem como o percentual relativo e acumulado de cada item.

A parte mais significativa das indicações (44%) demonstrou a necessidade de que os candidatos demonstrem uma postura adequada no ato da entrevista, corroborando o que havia sido mencionado na questão anterior. Em segundo lugar, com 22,41% das respostas apareceu a necessidade de capacitação em informática.

**Tabela 3 - Sugestões de aperfeiçoamento para processo de seleção**

Sugestão de aperfeiçoamento para entrevista	Nº total	Nº acumulado	% relativo	% acumulado
Elaboração de currículos	9	9	15,52%	15,52%
Postura	26	35	44,83%	60,34%
Programa de iniciação ao primeiro estágio	7	42	12,07%	72,41%
Informática	13	55	22,41%	94,83%
Outros	3	58	5,17%	100,00%
	58			100%

fonte: dados primários

Uma terceira indicação pertinente se refere à elaboração do currículo, sendo que 15% dos pesquisados sugerem que o candidato esteja com um currículo melhor elaborado no processo de seleção. Outra indicação foi a realização de programas de iniciação para o primeiro estágio, sendo que 12% dos pesquisados consideram essa um importante aperfeiçoamento para que os candidatos se tornem mais competitivos nos processos seletivos.

### 5.3.3 Avaliação das competências dos candidatos do IEL/SC enviados e não selecionados

Neste item, os pesquisados deveriam avaliar os candidatos enviados e não selecionados. A questão foi elaborada a partir das competências consideradas como deficientes pelas psicólogas do IEL/SC. Os resultados da avaliação das competências na perspectiva das empresas foram ordenados em escala numérica considerando 1 para o ponto mais negativo e 5 para o ponto mais positivo. Os dados agrupados foram tratados estatisticamente. A média geral de avaliação das competências dos candidatos enviados pelo IEL/SC para o processo das empresas pesquisadas foi calculada em 3,29, sendo que o desvio padrão ficou em torno de 0,81. Desta forma, estabeleceu-se que toda e qualquer competência com quartil inferior abaixo de 2,5 seria caracterizada como competência deficiente na avaliação das organizações. O resultado desta análise, já ordenado de forma decrescente e com a linha de corte estabelecida, está demonstrado na tabela 4. De acordo com os dados desta tabela, as seguintes competências foram consideradas como deficientes pelos empregadores:

a) **Conhecimento em informática:** Os conhecimentos em informática foram avaliados como regular em 35,5% das avaliações e outros 9,68% como ruim. Não obstante, cerca de 55% da amostra considerou que os conhecimentos em informática estariam entre bom e ótimo. Cabe destacar que este foi o primeiro item abaixo da linha de corte, por este motivo os resultados se mostram positivos. Por outro lado, considerar que 45% das empresas pesquisadas avaliou como deficiente esta competência, de caráter fundamental para a inserção no mercado de trabalho, justifica a presença dela neste grupo de análise.

b) **Iniciativa:** 53,13% da amostra caracterizou a iniciativa entre regular, ruim e muito ruim. Destaque para a qualificação entre ruim e muito ruim, somando 12%. Novamente verifica-se que o número de avaliações positivas não ultrapassa 50%, o que pressupõe uma deficiência a ser desenvolvida.

c) **Determinação:** O extrato de avaliação entre muito ruim e regular atinge exatamente 50 pontos percentuais, equiparando-se com o resultado positivo, caracterizado por 50% da amostra que avaliou esta competência como boa. Nenhum avaliador caracterizou essa competência como ótima.

d) **Disciplina:** Um percentual considerável de 15,63% dos pesquisados avaliou a disciplina entre muito ruim e ruim, 40,63% avaliou como regular, e outros 40,63% avaliou como bom.

e) **Persuasão:** O percentual acumulado de pesquisados que considerou a persuasão como ruim e muito ruim chegou a 15,63%. A maior parte da amostra ficou concentrada entre muito ruim e regular, atingindo um percentual acumulado de 81,25%. Nenhum dos pesquisados avaliou o nível de persuasão como ótimo. Observa-se que houve uma tendência a neutralidade na resposta, representado pelos 65% dos pesquisados que optou por avaliar o nível como regular.

f) **Liderança:** O percentual acumulado de avaliações entre ruim e muito ruim chegou a um número representativo de 31,25%, o que somado aos que avaliaram o nível de liderança como regular representa 75% da amostra. O percentual de empresas que caracterizou uma competência como ruim foi um dos mais representativos, atingindo 28,13%. Já 44% da amostra caracterizou a competência como regular, enquanto um percentual de 25% dos avaliados considerou o nível de liderança como bom.

g) **Domínio de idioma:** Um número significativo de avaliadores consideraram essa competência como muito ruim, representando 10% da amostra. Somado ao número de empresas que consideraram como ruim alcança 26,67% da amostra. Vale destacar que 27% das empresas consideraram essa competência com um nível bom, 43% consideraram como regular.

h) **Negociação:** Esta competência foi avaliada por 75% da amostra entre muito ruim e regular. 28,13% da amostra caracterizou essa competência como ruim, o que somado ao resultado da avaliação como muito ruim, chega-se a 31,25% acumulado. Destaca-se que 44% da amostra avaliou o nível da competência negociação, entre os candidatos enviados pelo IEL/SC, como regular.

**Tabela 4 - Avaliação das competências na perspectiva das organizações**

COMPETÊNCIAS	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	QTL
Autoconfiança	3,625	0,545	3,080
Pontualidade	3,65625	0,775	2,881
Ambição	3,5625	0,704	2,859
Observação	3,4687	0,661	2,808
Criatividade	3,3125	0,682	2,631
Responsabilidade	3,4062	0,785	2,621
Autocrítica	3,281	0,672	2,609
Conhecimento Informática	3,4375	0,864	2,574
Iniciativa	3,3437	0,814	2,530
Determinação	3,3125	0,808	2,505
Disciplina	3,2812	0,838	2,443
Persuasão	3	0,661	2,339
Liderança	2,9062	0,805	2,101
Domínio idioma	2,9666	0,983	1,984
Negociação	2,7812	0,856	1,925

fonte: dados primários.

As seguintes competências obtiveram uma avaliação positiva na perspectiva das empresas: ambição, autoconfiança, autocrítica, criatividade, observação, persuasão, pontualidade e responsabilidade. Destaque para a pontualidade, que obteve 69% de avaliações positivas, contra apenas 6% de avaliações negativas, entre ruim e muito ruins. Ambição obteve 60% de avaliações positivas, entre bom e ótimo e nenhuma avaliação negativa entre ruim e muito ruim. A autoconfiança obteve resultado semelhante, com 60% de avaliações positivas e nenhuma avaliação negativa. A responsabilidade ficou com 50% de avaliações positivas, sendo 9% de avaliações negativas. Da mesma forma, a observação foi considerada positiva em 50% das avaliações, entre ótima e boa, e em apenas 6% das

avaliações foi considerada como ruim. Quanto à criatividade, 43% dos pesquisados avaliou o nível desta competência como boa, outros 12% avaliaram a criatividade como ruim e ainda 40% avaliaram como regular. Já autocrítica, obteve 40% de avaliações positivas e 40% de pesquisados avaliou como regular. Houve ainda 12% dos pesquisados que caracterizaram a autocrítica como ruim.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estágio representa uma importante oportunidade de aperfeiçoamento profissional e inserção no mercado de trabalho. Identificar as lacunas de competência que impedem alguns estudantes de conquistarem uma vaga de estágio proporciona as bases para ações planejadas de capacitação destes estudantes.

Ao identificar as demandas de competência das organizações empregadoras de estagiários, verificou-se uma grande variedade de competências requeridas para o preenchimento das vagas de estágio, especialmente no que diz respeito a habilidades e atitudes. Percebe-se, pois, a necessidade de programas de capacitação voltados não apenas ao desenvolvimento de conhecimentos, mas também ao aprimoramento das habilidades e dos comportamentos dos estudantes.

Em relação ao perfil de competências dos estudantes cadastrados, os seguintes conhecimentos, habilidades e atitudes foram considerados deficientes pelas psicólogas que realizam o processo de recrutamento e seleção dos candidatos no IEL/SC: conhecimento em informática, negociação, observação, disciplina, responsabilidade, domínio de línguas, liderança, autocrítica, determinação, persuasão, pontualidade, autoconfiança, interesse, iniciativa, criatividade, ambição.

O questionário aplicado às empresas permitiu identificar que, apesar de a maioria alegar estar satisfeita quanto ao nível dos candidatos enviados pelo IEL/SC, observam-se discrepâncias entre competências demandadas e competências percebidas nos candidatos. Os empregadores identificaram como principais lacunas de competência: conhecimentos em informática, iniciativa, determinação, disciplina, persuasão, liderança, domínio de idioma e negociação. Tais informações evidenciam a necessidade de priorizar estes pontos na pauta dos programas de capacitação dos estudantes, os quais, na opinião dos empregadores, deveriam incluir ainda elaboração de currículo, postura, programa de iniciação de primeiro estágio e informática.

A área de Estágio Responsável do IEL/SC tem como foco a interação entre as empresas, instituições de ensino e estudantes. A identificação das lacunas de competência nos candidatos às vagas de estágio permite uma aproximação entre as partes, uma vez que auxilia o Agente de Integração a cumprir sua missão, ajuda as empresas a contarem com

candidatos mais qualificados, proporciona subsídio às Instituições de Ensino Superior para aperfeiçoarem seu Projeto Pedagógico, além de servir como importante *feedback* para que os estudantes possam buscar o aprimoramento constante de suas competências.

## REFERÊNCIAS

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão do desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

FLEURY Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo : Atlas, 2001.

KUNZ, Ivanir. Modalidades distintas na relação Universidade/Empresa e suas características específicas no Brasil, In: **Monografias Premiadas no 1º Concurso de Monografia sobre a Relação Universidade/Empresa**, Curitiba: IPARDES IEL-PR, 1999.

PICARELLI, V. Gestão por competências. In: BOOG, G.; BOOG, M. (Coord.) **Manual de gestão de pessoas e equipes**: estratégias e tendências. São Paulo: Editora Gente, 2002.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. São Paulo: Editora Educador, 2001.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Andresa Darosci. **Características do comprometimento de estagiários com organizações de trabalho**. Dissertação (Mestrado em Psicologia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

SILVA, Anielson Barbosa da. **Um perfil de administrador na era da informação e do conhecimento**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 1999.