

UNIVERSIDADE ESTÁCIO DE SÁ
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

MARIA APARECIDA NASR

**CAPACITAÇÃO DE TÉCNICOS PARA O PÓLO METAL-MECÂNICO DO MÉDIO
PARAÍBA FLUMINENSE: VISÃO DOS COORDENADORES ACADÊMICOS E
GESTORES DE RECURSOS HUMANOS**

RIO DE JANEIRO
2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

MARIA APARECIDA NASR

**CAPACITAÇÃO DE TÉCNICOS PARA O PÓLO METAL-MECÂNICO DO MÉDIO
PARAÍBA FLUMINENSE: VISÃO DOS COORDENADORES ACADÊMICOS E
GESTORES DE RECURSOS HUMANOS**

Dissertação apresentada ao Mestrado em
Administração e Desenvolvimento
Empresarial da Universidade Estácio de
Sá, como exigência parcial para a
obtenção do grau de Mestre em
Administração.

Orientadora: Vera Maria Medina Simonetti, *Ph.D.*

**UNESA
2009**

Ao meu pai pelo carinho eterno, (*saudades*), obrigado por tudo.

AGRADECIMENTOS

A Deus, porque diante dos obstáculos que passei, sem a humildade e a paciência que ele me deu, não teria chegado até aqui.

A toda a minha família, que me ofereceu todas as oportunidades e soube relevar as faltas e falhas cometidas.

Ao meu coordenador e amigo professor Lamounier Erthal Villela, sem ele não seria possível a realização deste trabalho.

A minha orientadora professora Vera Maria Medina Simonetti, que foi um anjo enviada na hora certa, por toda a motivação, atenção, dedicação e confiança. Sem o seu apoio, com certeza não teria chegado até aqui.

RESUMO

As organizações buscam profissionais engajados e que tenham comprometimento, percebendo suas limitações e tendo consciência de suas qualidades. Diante disso, as organizações precisam manter o desafio de capacitar pessoas e desenvolver suas habilidades através de treinamento. Este estudo tem como objetivo identificar as habilidades necessárias para a capacitação técnica dos alunos estagiários das instituições de ensino técnico do município de Volta Redonda (RJ) para a região do Médio Paraíba Fluminense (RJ). Para tanto, foi realizado estudo junto a gestores de Recursos Humanos visando classificar, em ordem de importância, as habilidades para a capacitação técnica dos alunos no estágio profissionalizante; e junto a coordenadores acadêmicos visando verificar as habilidades necessárias para o desenvolvimento dos alunos no estágio profissionalizante. Os resultados demonstraram que as habilidades *pontualidade, criatividade, iniciativa, relacionamento interpessoal, interesse e envolvimento com a empresa* apresentaram concordância de opinião entre respondentes no que tange à importância dessas habilidades. Já as habilidades de *senso crítico, visão multidisciplinar, desenvolvimento cultural e empreendedorismo* apresentaram discordância de opinião, pois enquanto os gestores de Recursos Humanos não acreditam que se trata de habilidades importantes, os coordenadores acadêmicos percebem nessas habilidades um grau significativo de importância. Apesar da maioria dos itens apresentarem *concordância* de opiniões entre os respondentes, 40% dos itens pesquisados demonstram *discordância* entre os mesmos. Isso ocorre porque a visão dos gestores de Recursos Humanos está voltada basicamente para o mercado de trabalho enquanto que a visão dos coordenadores acadêmicos está ligada não somente a preparação do aluno para o mercado de trabalho, mas para a vida de um modo geral.

Palavras-chave: Capacitação Técnica; Estágio Profissionalizante; Habilidades; Médio Paraíba Fluminense; Relação Interpessoais.

ABSTRACT

The Organizations are seeking professionals who are engaged and committed, realizing their own limitations and being aware of their qualities. Given this, the organizations need to maintain the challenge of enabling people and developing their abilities through training. This study aims to identify the necessary intern students` abilities the technical capability of the intern students of the technical education institutions, in Volta Redonda (RJ) city, for the Médio Paraíba Fluminense (RJ) region. Therefore, a study was carried out with Human Resources Managers aiming at classifying in order of importance, the abilities for the technical capability of students in the professional training and as well as with academic coordinators aiming to verify the necessary abilities for the students development in the professional training. The results showed that the abilities *punctuality, creativity, initiative, interpersonal relationship* and *interest involvement with the corporation* presented *agreement* on opinion between Human Resource Managers and academic coordinators concerning to the importance of these abilities. On the other hand, the *critical thinking abilities, multidisciplinary vision* and *cultural development entrepreneurship* presented *disagreement* on opinion, as while the Human Resources Managers do not believe that these abilities are important, the academic coordinators perceive them with significant degree of importance. Despite of the most items indicate agreement of opinions between Human Resources Managers and academic coordinators, 40% show disagreement. This occurs because the vision of the Human Resources Managers vision basically the job market whereas the vision of the academic coordinators is tied not only to the student preparation towards the job market but also to life as a whole.

Key-words: Technical Qualification; Professional Internship; Skills; Médio Paraíba Fluminense; Interpersonal Relationship.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Referencial Teórico - Competências.....	18
Quadro 2 – Referencial Teórico - Habilidades	19
Quadro 3 - Habilidades Intelectuais.....	27

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Complexo Metal- Mecânico Do Médio-Paraíba Fluminense	41
Tabela 2 - Instituições De Ensino Do Município De Volta Redonda (Rj).....	42
Tabela 3 – Seleção Para Estágio.....	42
Tabela 4 – Equilíbrio Entre A Teoria E A Prática	44
Tabela 5 – Condições De Estágio	444
Tabela 6 – Meios Adequados Para Prática Do Estágio	45
Tabela 7 – Questionário – Gestores De Recursos Humanos	46
Tabela 8 – Questionário – Coordenadores Acadêmicos.....	47
Tabela 9 – Resultados – Questionário Gestores De Recursos Humanos	52
Tabela 10 – Resultados – Questionário Coordenadores Acadêmicos	55
Tabela 11 – Análise Dos Resultados Dos Gestores De Recursos Humanos.	57
Tabela 12 – Análise Dos Resultados Dos Coordenadores Acadêmicos	58
Tabela 13 – Correlação De Pearson – Ordem Decrescente De Correlação... ..	59

SUMÁRIO

RESUMO.....	5
ABSTRACT.....	6
LISTA DE QUADROS.....	7
LISTA DE TABELAS.....	8
1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 Contextualização.....	12
1.2 Problema.....	14
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 Objetivo geral.....	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
1.4 Relevância.....	15
1.5 Delimitação.....	16
1.6 Estrutura do trabalho.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1 Capacitação Profissional.....	20
2.1.1 Competências Humanas.....	20
2.2 A Importância das Habilidades.....	26
2.2.1 Habilidades Indivíduo/Organização.....	27
2.3 O Estágio Supervisionado e o Desenvolvimento de Habilidades.....	33
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	40
3.1 Métodos Empregados – Operacionalização do Trabalho.....	40
3.1.1 1ª Fase.....	40
3.1.2 Resultados da Entrevista.....	42
3.1.2.1 Respostas dos Gestores em Recursos Humanos.....	42
3.1.2.2 Respostas dos Coordenadores Acadêmicos.....	44
3.2 2ª Fase.....	46
3.3 Amostra da Pesquisa.....	47
3.4 Métodos de Coleta e Análise de dados.....	48
3.5 Limitações Metodológicas.....	50
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	51
4.1 Apresentação dos Resultados.....	51
4.1.1 Resultados dos gestores de Recursos Humanos.....	51
4.1.2 Resultados Coordenadores Acadêmicos.....	54
4.1.3 Panorama Geral.....	57

4.2	Análise dos Resultados.....	58
4.2.1	Correlação de Pearson.....	58
5	CONCLUSÃO	64
	REFERÊNCIAS.....	69
	APÊNDICES	72
	APÊNDICE 1	73
	APÊNDICE 2.....	74
	APÊNDICE 3.....	75
	APÊNDICE 4.....	79

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, há uma preocupação com a gestão por habilidades e competências nas empresas. Entretanto, a diversidade humana deve ser encarada como uma questão estratégica. Ela pode ser uma resposta às mudanças do próprio mercado de trabalho, à busca por talentos e à pressão cada vez maior pela competitividade.

O maior incentivo para a promoção da diversidade empresarial baseada em habilidades e competências humanas é a crescente necessidade de informação, inovação e relacionamento para a geração de resultados mais eficazes. O mais importante não são as diferenças humanas físicas, mas as de experiências, valores e ideias. Nada disso faz sentido se as empresas e as pessoas não souberem exatamente que habilidades e competências são necessárias para colocar em prática suas estratégias, realizar sua missão, seu negócio.

A diversidade tem de trazer valor para a empresa e valor para os indivíduos que a formam. Estimular e fortalecer a diferença são objetivos de um processo complexo, para os quais pouquíssimas empresas, no Brasil e no mundo, estão preparadas. As empresas preocupadas com a competência, o talento e a diversidade humana são, como consequência, as que mais motivam os funcionários ao comprometimento, a se esforçarem ao máximo e a progredir.

A gestão de recursos humanos caminha para o alinhamento com a gestão de estratégias empresariais, enfatizando as pessoas como recurso determinante para o sucesso organizacional, uma vez que a busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a atuarem eficazmente frente às ameaças e oportunidades do mercado (BRANDÃO e GUIMARÃES, 2001; FLEURY e FLEURY, 2001; MARRAS, 2000; SANTOS, 1999).

1.1 Contextualização

Durante o treinamento do trabalhador, as empresas procuram aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se às questões técnicas relacionadas ao trabalho e às especificações do cargo.

Em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento profissional, não somente questões técnicas, mas também aspectos sociais e comportamentais relacionados ao trabalho, tais como a interação entre equipes e o contexto organizacional interno e externo.

Se a globalização proporcionou mercados abertos e uma economia mundial, é de se esperar também que entremos na era do conhecimento, posto que o conhecimento pode ser tomado como vantagem competitiva, e ao mesmo tempo é perecível, pois muito da informação de ontem pode se tornar obsoleta amanhã.

Nesse cenário, a captação e a aplicação do conhecimento podem representar o diferencial competitivo necessário para determinar a melhor estratégia a ser seguida por determinada organização. Outrossim, a agregação de informações selecionadas serve de base para a geração de conhecimento. O conhecimento está, portanto, se transformando no recurso que mais agrega valor a uma organização, e como consequência à nova economia, ou ainda, à economia da sociedade em rede.

Quanto ao ensino profissionalizante, ele é, nos dias atuais, uma das mais importantes ferramentas de trabalho para os que buscam se inserir num mercado extremamente competitivo. Essa nova visão do aprendizado tem repercutido em novas posturas para o setor educacional da região do Médio Paraíba Fluminense (RJ), que é um pólo industrial de grande relevância para o cenário nacional. O

ensino técnico reflete as tendências atuais em educação e aponta na direção de um mercado de trabalho competitivo, permitindo que o futuro profissional, ao formar-se, tenha opções de atuação através da articulação permanente com o campo profissional, com enfoque nas competências, na preocupação com a valorização do ser humano, na integração social e política, na forte vinculação entre teoria e prática.

Diante desse contexto, a interface do meio produtivo com escolas profissionalizantes resgata pessoas que não possuem acesso ao ensino superior, oferecendo oportunidades de trabalho e desenvolvendo habilidades, indo além do banco escolar e preparando-as para um mercado competitivo e inovador. É fundamental criar todo tipo de incentivo e retirar os obstáculos para que os profissionais técnicos permaneçam no mercado de trabalho. As questões que envolvem o trabalhador de hoje não podem mais ser pensadas fora das relações tensas com o mundo do trabalho, nem fora de sua condição como consumidor potencial de bens e serviços em uma sociedade de massas.

A adequada parceria entre as instituições e as organizações é o caminho para romper barreiras provenientes da relação entre o profissional e o meio produtivo: trata-se de desafios e a necessidade de rompê-los em busca de soluções. O conhecimento gerado nas instituições num sentido mais amplo ultrapassa as dimensões de um ensino tradicional. Os conceitos são integrados pela prática e pela integração do saber e do fazer (BASTOS, 1998).

Portanto, captar e socializar o profissional oriundo de instituições de ensino técnico para as atividades de estágio em uma organização é um processo desafiador, no qual as instituições possuem o papel de responder satisfatoriamente às oportunidades e inovações que se apresentam junto ao meio produtivo para o jovem profissional, permitindo assim, um comportamento adaptativo desses jovens

para as mudanças organizacionais. Isso envolve aptidões básicas, como as habilidades. A relação entre a empresa e o jovem profissional propicia um processo contínuo de troca de competências. Nesse sentido, a temática deste estudo são as habilidades apresentadas por jovens profissionais oriundos do ensino técnico.

1.2 Problema

É necessário que o profissional engajado na organização tenha comprometimento consigo mesmo, sabendo identificar as suas limitações e descobrindo suas qualidades, valorizando-se com a devida importância; por isso, as organizações precisam manter o desafio de capacitar pessoas e desenvolver suas habilidades através do treinamento (estágio).

Outrossim, é essencial o envolvimento e o comprometimento do futuro profissional com a empresa; somente assim a empresa será capaz de absorver profissionais verdadeiramente qualificados para o mercado de trabalho.

Neste contexto a educação técnica é vista sob o ângulo da qualificação para o trabalho, cabendo à escola utilizar a parte especial do currículo, permitindo a formação integral do educando, que aprenderá, assim, noções básicas para uma determinada profissão. Nesse sentido, a inserção de técnicos qualificados no mercado de trabalho dá-se através dos estágios realizados nas empresas.

Assim sendo, o estudo pretende investigar: quais são as habilidades necessárias para a capacitação técnica dos alunos no estágio profissionalizante apontadas pelos gestores de Recursos Humanos da região do Médio-Paraíba Fluminense (RJ) e pelos coordenadores acadêmicos de ensino técnico do município de Volta Redonda (RJ)

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Identificar as habilidades necessárias para a capacitação técnica dos alunos no estágio profissionalizante segundo os gestores de Recursos Humanos e coordenadores acadêmicos do ensino técnico do município de Volta Redonda (RJ) da região do Médio-Paraíba (RJ).

1.3.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo principal, julgam-se necessários os seguintes objetivos específicos:

1. Identificar as habilidades necessárias para o desenvolvimento dos alunos no estágio profissionalizante, segundo os gestores de Recursos Humanos da região do Médio-Paraíba Fluminense (RJ);
2. Apresentar as habilidades necessárias para o desenvolvimento dos alunos no estágio profissionalizante, segundo coordenadores acadêmicos de ensino técnico do município de Volta Redonda (RJ);
3. Classificar, em ordem de importância, as habilidades para a capacitação técnica dos alunos no estágio profissionalizante, segundo gestores de Recursos Humanos da região do Médio-Paraíba Fluminense (RJ) e coordenadores acadêmicos do ensino técnico do município de Volta Redonda (RJ)

1.4 Relevância

A educação técnica tem como tarefa restituir ao homem a possibilidade de realizar e desenvolver suas habilidades através do trabalho, isto é; a possibilidade de conhecer, de apropriar-se e de transformar o processo de produção aproveitando a potencialidade do desenvolvimento técnico. A relevância desta dissertação está no fato de que as habilidades são de suma importância no desenvolvimento dos

profissionais, sabendo-se que estas devem contemplar a parte científica (conteúdo programático); a parte técnica (importância na empresa) e a política (socialização do indivíduo).

Os resultados desta pesquisa podem contribuir para aumentar a reflexão sobre a importância da interação entre instituições de ensino e organizações, a fim de incrementar a eficácia dos resultados no mercado de trabalho, com melhores investimentos na formação dos futuros profissionais.

1.5 Delimitação

Em termos de abrangência, o estudo se limitará em pesquisar as organizações que fazem parte do complexo industrial do Médio Paraíba Fluminense (RJ) e as instituições de ensino do município de Volta Redonda (RJ), apresentando as habilidades necessárias para a capacitação técnica dos futuros profissionais. As opiniões estarão restritas somente aos respondentes da pesquisa.

O resultado dessa pesquisa pretende apontar a situação do mercado de trabalho e suas exigências educacionais, tendo como delimitação a região geoeconômica do Médio-Paraíba Fluminense (RJ), focando gestores de Recursos Humanos e coordenadores acadêmicos do ensino técnico do município de Volta Redonda (RJ), no período entre novembro de 2007 e março de 2008.

Diante do contexto descrito, percebe-se a necessidade da existência de estratégias que possam contribuir com o processo de aprendizagem profissional-técnica, de forma que os alunos aprimorem suas competências, alinhando-as com os objetivos empresariais.

1.6 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está dividido em três etapas. A primeira etapa corresponde do Capítulo 1 ao Capítulo 2, e apresenta o referencial teórico e uma ordenação de ideias de vários autores relacionado com o tema escolhido e com o objeto de estudo do trabalho. O terceiro capítulo está relacionado com a metodologia aplicada ao instrumento de estudo. A apresentação e análise dos resultados, referentes ao capítulo 4, diante dos tópicos destacados na revisão bibliográfica, representa a base para a elaboração das considerações finais, apresentadas no capítulo 5.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este estudo tem como referencial teórico estudos de autores que norteiam e fornecem uma sustentação teórico-pedagógico sobre a abordagem de competências e habilidades, conforme, segue nos quadros 1 e 2:

Quadro 1 – Referencial Teórico - COMPETÊNCIAS

Autores	Temática
PERRENOUD (2000)	Competência como recursos cognitivos (saberes, técnicas, saber fazer, atitudes, etc.)
RESENDE (2000)	Competência essencial específica técnico operacional e competência pessoal.
FLEURY E FLEURY (2001)	Saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, engajar responsabilidades, visão estratégica.
LERNER (2002)	Competência com conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes.
PRAHALAD E HAMEL (2002)	Competência essencial, como conjunto de habilidades, competência e tecnologia atendendo as necessidades do cliente.
DUTRA (2004)	Competências Humanas e Competências organizacionais.
ZARIFIAN (2005)	Competência relacionada aos processos, as técnicas e as competências pessoais.

Autores pesquisadores Perrenoud (2000), Resende (2000), Fleury e Fleury (2001), Lerner (2002), Prahalad e Hamel (2002), Dutra (2004), Zarifian (2005), cujos textos compõem este trabalho, desenvolvem conceitos de competências buscando a definição do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para agregar valor ao negócios.

Segundo os autores o processo de implantação da gestão por competência exige a elaboração de estratégias, uso de ferramentas específicas e uma metodologia de orientação para sua implantação.

Este estudo relata a imagem usada pelos autores, pelos quais; a competência humana e organizacional ganha valor cada vez maior e interesse redobrado, tanto nos meios acadêmicos como no mundo dos negócios, praticamente como variável determinante do sucesso das empresas na difícil competitividade globalizada.

Quadro 2 – Referencial Teórico - HABILIDADES

Autores	Temática
KATZ (1986)	Habilidade técnica, humana, conceitual.
MINTZBERG (1997)	Habilidade de comunicação.
GARRIDO (2000)	Habilidade do aprendizado, agir dentro de um conjunto de valores
SILVA (2001)	Valores e atitudes e criatividade
MOTTA (2001)	Habilidades cognitiva, analítica, comportamental, ação, habilidades interpessoais.
ROBBINS (2002)	Habilidades intelectuais.
RUAS (2002)	Habilidades, desempenho cognitivo ou comportamental.
ROESCH (1996)	Desenvolvimento do estudo de estágio.

As contribuições de autores Katz (1986), Mintzeberg (1997), Garrido (2000), Silva (2001), Motta (2001), Robbins (2002), Ruas (2002), Roesch (1996), que constam no referencial teórico e que fortalecem com as suas obras o quadro teórico de referências fundamentais, enfatizam inicialmente habilidades, cuja qualidade repercutirá nas competências empresarial.

Quanto ao ser humano, ele quer aprender, aperfeiçoar-se progredir e quer o apoio institucional para refletir suas habilidades na empresa, viabilizando através de métodos e conceitos o desempenho profissional.

As informações que estarão reunidas neste trabalho como um todo viabilizará o alcance do estudo, trazendo respostas sobre a prática eficaz das habilidades de forma a beneficiar interesses acadêmicos, profissionais, comunitários e empresariais.

2.1 Capacitação Profissional

As empresas têm procurado aperfeiçoar, em seus funcionários, as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se às questões técnicas relacionadas ao trabalho e às especificações do cargo.

As organizações estão cada vez mais pressionadas, tanto pelo ambiente externo quanto pelo interno, a investir no desenvolvimento humano. Elas mesmas percebem a necessidade de estimular e apoiar o contínuo desenvolvimento das pessoas como forma de conquistar vantagens e de continuar competitivas no mercado. Ao mesmo tempo, os indivíduos hoje se dão conta de que aperfeiçoar-se é condição para sua inserção no mercado de trabalho (DUTRA, 2004).

O grande desafio consiste, então em orientar o desenvolvimento organizacional em um ambiente volátil. Para enfrentar esse desafio é preciso encontrar referenciais estáveis capazes de balizar o aperfeiçoamento das pessoas e das empresas (DUTRA, 2004).

2.1.1 Competências Humanas

A década de 90 destacou-se pelo alinhamento das políticas de gestão de recursos humanos às estratégias empresariais, incorporando à prática organizacional o conceito de competência, como base do modelo para se gerenciar pessoas.

Dessa forma, o desempenho da organização é influenciado pelas competências dos seus trabalhadores. A competência humana, aliada a outros recursos empresariais, dá origem e sustentação à competência organizacional. A participação dos trabalhadores no processo de gestão de desempenho, expondo suas expectativas, motivações e também percepções a respeito de seu superior e da estratégia de negócios da empresa é fundamental para o sucesso empresarial.

Dutra (2004) chama a atenção que, independentemente dos possíveis cenários futuros, as organizações e a sociedade caminham para um nível maior de complexidade tecnológica e das relações de trabalho. As pessoas devem estar preparadas e atentas para contextos cada vez mais exigentes e complexos, ao mesmo tempo em que o desenvolvimento humano está cada vez mais associado à complexidade. No entanto; o indivíduo tem a capacidade de assumir atribuições e responsabilidades em níveis crescentes de complexidade.

O termo competência é utilizado de maneira diferente pelos especialistas. Para Brandão e Guimarães (2001), é o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém se colocar acerca de um determinado assunto ou, de forma geral, utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

Perrenoud (2000) define competência como a capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos (saberes, técnicas, saber fazer, atitudes, etc.) para solucionar com pertinência e eficácia uma determinada situação.

De acordo com Lerner (2002), o termo competência tem recebido vários significados ao longo do tempo. Atualmente, parece haver uma idéia comum de que competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades (saber-fazer relacionado à prática do trabalho, indo além da mera ação motora) e atitudes (saber-ser, ou seja, uma série de aspectos inerentes a um trabalho ético e de qualidade, realizado por meio da cooperação, solidariedade e participação na tomada de decisões).

Neste sentido, apesar de as competências sempre se manifestarem por comportamentos observáveis, trazem implícitos os conhecimentos tecnológicos, as bases científicas e instrumentais dessas tecnologias e as atitudes e valores inerentes à realização do trabalho.

O conceito de competência está intimamente relacionado à idéia de laborabilidade, traduzida em termos de condições de *navegabilidade* entre as várias ocupações ou áreas profissionais, uma vez que, sem esse perfil, constituído dos saberes, do saber-fazer e do saber ser, será difícil ao trabalhador sobreviver numa sociedade cada vez mais complexa e rápida.

Nessa perspectiva, o conceito de competência amplia a responsabilidade das instituições de ensino técnico na organização dos currículos da educação profissional, na medida em que exige a inclusão, entre outros, de novos conteúdos, da incorporação dos conhecimentos tácitos que são adquiridos na prática, de metodologias que propiciem o desenvolvimento de capacidades, tais como resolver problemas novos, comunicar idéias, tomar decisões, ter iniciativa, ser criativo e ter autonomia intelectual.

Para os profissionais de Recursos Humanos, segundo Fleury e Fleury (2001, p. 19), competência é um

conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio do treinamento

O conceito de competência vai além do conceito de qualificação. O primeiro é referente à capacidade de compreender e dominar novas situações no ambiente organizacional, ser responsável e ser reconhecido por isso, enquanto o segundo é, em geral, definido como sendo os requisitos voltados para a posição, ou para o cargo, ou pelos saberes ou estoque de conhecimentos da pessoa, os quais podem ser classificados e certificados pelo sistema educacional. A competência não se limita a um estoque de conhecimentos teóricos e empíricos retidos pela pessoa é

considerada como inteligência prática de situações que buscam suporte nos conhecimentos adquiridos.

A competência está associada a verbos, de acordo com Fleury e Fleury (2001, p. 21), “saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica”. Os autores asseveram que as competências devem agregar valor econômico para a empresa e valor social para a pessoa.

Fleury e Fleury (2001) falam a respeito de tipos de competências dentro de uma organização, que alguns denominam de competência essencial. Essa espécie de competência, não está baseada necessariamente em *tecnologia*, ela pode pertencer a qualquer ciclo que compõem os estágios de um negócio. No entanto, para ser considerada uma competência essencial deve estar associada a um processo organizacional sistemático, que engloba descobrimento, inovação e capacitação de recursos humanos.

De acordo com Zarifian (2005), as competências se diferenciam da seguinte maneira:

- *Competências sobre processos*: os conhecimentos sobre o processo de trabalho;
- *Competências técnicas*: conhecimentos específicos sobre o trabalho que deve ser realizado;
- *Competências sobre a organização*: saber organizar os fluxos de trabalho;
- *Competências de serviço*: aliar a competência técnica à pergunta: qual o impacto que este produto ou serviço terá sobre o consumidor final;
- *Competências sociais*: saber ser, incluindo atitudes que sustentam os comportamentos das pessoas. O autor identifica três domínios dessas competências: autonomia, responsabilização e comunicação.

Constata-se que, para esse tipo de classificação sugerido por Zarifian (2005), é necessário, primeiro, definir a estratégia de mercado, para depois identificar as competências essenciais do negócio e, em seguida, levantar as competências pertinentes a cada função.

Resende (2000) chama a atenção, além das *competências essenciais*, que são primordiais para o desenvolvimento integral dos indivíduos e são a base de todas as outras, para as *competências específicas técnico-operacionais*, que são requisitos básicos, necessários para o exercício das funções, cargos e profissões; e para as *competências pessoais e relacionais*, que são requisitos necessários, como, por exemplo, o autocontrole emocional, a empatia, a comunicação, a flexibilidade mental e de atitude e ser voltado para resultados.

Lerner (2002) acredita que frente às mudanças e aos desafios, as empresas e seus dirigentes, se não tiverem adquirido competência pessoal e empresarial, não sobreviverão. Esse autor chama de competência empresarial como sendo “o conjunto de qualidades e características que a empresa desenvolve e aperfeiçoa com continuidade, bens e serviços que atendam às necessidades e encantem seus clientes e usuários” (LERNER,2002,p.44). Para ele, a competência gerencial equivale ao “conjunto de qualidades e características que os gerentes desenvolvem para atingir continuamente os resultados de uma empresa” é “a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade” (LERNER, 2002, p. 44).

A visão participativa e atuante dos gestores de Recursos Humanos em conjunto com as demais áreas e negócios da empresa é um modo eficaz de atrair, desenvolver e conservar as pessoas competentes e de talento. Assim a direção, a gerência e os trabalhadores movem a organização.

As empresas necessitam da teoria e da prática integradas e de forma rápida e permanente. A finalização de um curso não garante ao formando a competência para lidar com as mudanças. Assim, é fundamental o aprendizado contínuo, capaz de qualificar o aprendiz para estratégias arrojadas e pró-ativas, para a realização de seu potencial criativo, para dominar certas habilidades e informações, para ter oportunidades de alocação no mercado de trabalho e realocação às vezes na mesma empresa. Por outro lado, é preciso, também, desenvolver as pessoas que compõem sua cadeia de valor: clientes e fornecedores.

Diante dessas questões, e com um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, estudantes e profissionais precisam desenvolver suas competências humanas e técnicas que atendam às exigências desse mercado e que sejam capazes de proporcionar uma atuação econômica e cidadã, sem perder de vista o referencial de autorealização.

Prahalad e Hamel (2002) definiram o conceito de competência essencial como um conjunto de habilidades, competências e tecnologias que permitem uma empresa atender necessidades específicas de seus clientes. A competência essencial da empresa é a soma do aprendizado de todo o conjunto de suas habilidades e competências individuais nos processos decisórios da organização. Constitui uma fonte de vantagem competitiva porque deve ser única e contribuir para o valor percebido pelo cliente e não ser facilmente copiada pela concorrência.

A construção do futuro da empresa baseia-se na competência essencial, a fim de que sua estratégia organizacional possa reinventar seu mercado, criando e dominando as oportunidades emergentes (PRAHALAD e HAMEL, 2002).

Um modelo de recursos humanos integrado com a estratégia de negócios utiliza competências individuais como referência para outras funções e outros

instrumentos de gestão de recursos humanos, apontando estratégias e mecanismos de recrutamento e seleção, desenvolvimento e recompensa.

Assim, a identificação da competência organizacional fornece subsídios para que se definam as estratégias e as potencialidades da empresa, ao mesmo tempo que viabiliza uma gestão de pessoas mais eficiente e coerente, baseada na obtenção dos resultados propostos (PRAHALAD e HAMEL, 2002).

Trazendo o conceito de competência para o nível individual, constata-se que as potencialidades e atitudes do funcionário são influenciadas pelas competências da organização. Dessa forma, diagnósticos de competências tornam-se insumos para a gestão de desempenho de pessoas e para a implementação de ações de desenvolvimento, treinamento e reciclagem de processos ou políticas internas da empresa (PRAHALAD e HAMEL, 2002).

2.2 A Importância das Habilidades

O saber fazer é o desenvolvimento de um saber ou de uma habilidade para a realização de uma tarefa. Para Ruas (2002), as habilidades consistem na capacidade de desempenhar vários tipos de atividades cognitivas ou comportamentais de uma maneira efetiva.

Constata-se que as habilidades interpessoais são desenvolvidas e aplicadas através de uma prática profissional, diante da capacitação técnica, provinda da educação formal e extensiva. As habilidades em geral são construídas sobre dois grupos de fatores: habilidades físicas e as habilidades intelectuais (ROBBINS, 2002). Esta dissertação foca as habilidades intelectuais. A habilidade intelectual é aquela desempenhada através de atividades mentais. De maneira geral, quanto maior a demanda de processamento de informações em função, maiores as

habilidades verbais e de inteligência a serem realizadas com sucesso (ROBBINS, 2002).

Este autor relata seis habilidades que são destaques no desempenho profissional, a saber:

Quadro 3 - Habilidades Intelectuais

Dimensão	Descrição	Exemplo funcional
Aptidão para números	Habilidade para fazer cálculos.	Contador
Compreensão verbal	Habilidade para entender o que é lido ou escutado e a relação das palavras entre si.	Gerente de fábrica
Rapidez de percepção	Habilidade para identificar uma seqüência lógica em um problema e depois resolvê-lo.	Inspetor de incêndios
Raciocínio indutivo	Habilidade para usar a lógica e avaliar as implicações de um argumento.	Pesquisador de marketing
Visualização espacial	Habilidade para imaginar como um objeto ficará se sua posição no espaço fosse modificada.	Supervisor
Memória	Habilidade para reter e se lembrar de experiências passadas.	Vendedor

FONTE: Robbins (2002, p.35).

Observa-se que habilidades intelectuais, para Robbins (2002), é de grande relevância no desenvolvimento do estudo das habilidades.

2.2.1 Habilidades Indivíduo/Organização

O processo de operacionalização das habilidades passa, necessariamente, pela sua definição e detalhamento por parte da empresa. Diante dessas informações, pode-se construir um modelo de desenvolvimento de habilidades voltado às necessidades do mercado.

Em resposta ao mercado, é necessário que ocorra uma identificação das competências organizacionais. Esse processo considera algumas questões, como o

número de habilidades a serem listadas, verificando a melhor forma de identificação das competências por preferência.

O processo de identificação das competências, obtidas as informações sobre as preferências (estratégia da empresa), passa por três fases. Ruas (2002) apresenta a definição das competências essenciais de organização, o desdobramento em competências coletivas por áreas ou grupos e, por fim, o detalhamento das competências individuais.

Após levantar as competências organizacionais e individuais, dá-se início à identificação dos níveis de complexidade do trabalho, os quais alinhados às competências individuais fornecem os subsídios para tornar mais eficazes as funções de seleção e treinamento de trabalhadores.

Atualmente, as organizações vêm passando por significativas transformações, ocasionadas pelos avanços tecnológicos e pela emergência de novas formas de gestão que privilegiam a informação, o conhecimento e a inovação. Essa realidade pressupõe o surgimento de profissionais qualificados adequados às exigências das organizações, com necessidade de desenvolver habilidades e buscar a qualificação exigida para assumir responsabilidades pelo resultado de seu trabalho.

Essa realidade se torna mais evidente a partir da década de 90, em função das alterações políticas e econômicas e da abertura do mercado. Além disso, as transformações pelas quais o setor educacional brasileiro passa nos últimos anos dão relevância às habilidades do novo profissional. Essa transformação ocorre pela inclusão das classes média e baixa da população no ensino médio, pelo aumento do número de instituições, pelos decretos e portarias que favorecem a abertura de novas instituições e cursos técnicos (PEIXOTO, 2008).

As organizações absorvem esses profissionais qualificados para fazer parte de um novo mercado de trabalho. A relação profissional/organização pode ser entendida em função da necessidade do profissional estar constantemente desenvolvendo novas capacidades que o habilitem frente ao mercado competitivo do trabalho. Essas habilidades serão desenvolvidas no período de permanência probatória desses profissionais que, através do estágio oferecido pelas organizações, desenvolvem suas competências. Nessa perspectiva, o estágio oferece ao novo profissional uma prévia responsabilidade pelo seu autodesenvolvimento e constante aprimoramento, com vistas a gerenciar seu espaço no mercado de trabalho.

De acordo com Garrido (2000, p. 88), menciona que "existe um crescente consenso de que líderes eficientes têm atributos identificáveis dominados por habilidades aprendidas, atitudes desenvolvidas e valores...". Essa autora complementa:

independentemente da personalidade ou dons naturais, os líderes eficientes precisam aprender a direcionar, alinhar pessoas, agir consistentemente dentro de um conjunto de valores fundamentais, lidar de forma eficiente com as exigências e estresses inerentes ao cargo administrativo, compreender a si mesmos e aprender com a experiência. As habilidades de liderança são aprendidas e retocas ao longo do tempo, podendo as características da pessoa a ajudar a aprender (GARRIDO, 2000, p.89).

Oderich e Lopes (2001) consideram os limites impostos pelo ambiente institucional e pela dinamicidade dos espaços organizacionais, salientando um conjunto de competências gerenciais que servem como orientação para direcionar um sistema de liderança, que esses autores dividem em habilidades, conhecimentos e valores.

As características intercaladas das habilidades, dos conhecimentos e das atitudes do indivíduo, sejam estas morais, éticas, profissionais, requerem uma adaptação ao meio ambiente, pois nada garante que o perfil do líder atual possa ser o mesmo que será necessário no futuro. Como enfatizava Hirschman (1979), se o novo veio da transformação do velho surge os questionamentos de como se processa esta transformação (mudança) do ser humano, que repercute diretamente nas estruturas organizacionais existentes.

Atualmente o sucesso de um profissional depende do conjunto das seguintes habilidades: técnica, humana e conceitual. A habilidade técnica refere-se à habilidade do especialista e está presente com maior intensidade nos níveis hierárquicos mais baixos. Contudo, em pequenas empresas ela adquire grande importância na alta administração, visto que a falta de especialistas tem que ser suprida pelos níveis mais altos da gerência. A habilidade humana diz respeito às relações interpessoais dentro da organização, ela é encontrada com maior frequência em gerências intermediária. Para Reis (1997), a habilidade humana é enfatizada para a sobrevivência das organizações, visto que as empresas são constituídas de seres humanos com objetivo comum. A habilidade conceitual envolve a compreensão do funcionamento global da empresa e seu relacionamento com o meio ambiente. Ela está presente na alta gerência, onde são traçadas as estratégias, os objetivos e a alocação dos recursos.

Cabe ressaltar que a verdadeira aptidão de saber trabalhar com os outros deve tornar-se uma atitude natural e constante, uma vez que ela envolve sensibilidade não apenas no momento de tomar uma decisão, mas também na conduta cotidiana do indivíduo. A habilidade humana não pode ser “algo ocasional”. Por isso, para ser positiva, essa habilidade deve ser desenvolvida natural e

inconscientemente, bem como continuamente, sendo demonstrada em todas as atitudes do indivíduo. Deve tornar-se parte integrante do próprio ser (KATZ, 1986, p. 63).

A habilidade conceitual envolve a compreensão do funcionamento global da empresa e seu relacionamento com o meio ambiente. Ela está presente na alta gerência, onde são traçadas as estratégias, os objetivos e a alocação dos recursos.

As atitudes do principal executivo definem o caráter da organização e determinam a “personalidade empresarial” que distingue a maneira de trabalhar de uma empresa das outras. Tais atitudes são reflexos da habilidade conceitual do administrador (considerada por alguns como sendo sua “habilidade criativa”) – a forma como ele compreende e reage ao sentido em que os negócios devem desenvolver-se, os objetivos e políticas da empresa e os interesses dos acionistas e dos empregados. (KATZ, 1986, p. 68).

Para Motta (2001), há certos comportamentos gerenciais comuns aos gerentes bem-sucedidos, ou seja, a capacidade analítica, formada pelo lado racional e técnico da gerência e normalmente adquirida nas instituições, assume importante papel. Contudo, o aprendizado gerencial é baseado não só no conhecimento, mas também na experiência individual, adquirida dentro ou fora da organização.

O aprendizado gerencial é o processo pelo qual um indivíduo adquire novos conhecimentos, novas atitudes e novos valores em relação ao trabalho administrativo; fortalece sua capacidade de análise de problemas; toma consciência de alternativas comportamentais; conhece melhor seus próprios estilos gerenciais e obtém habilidades para uma ação mais eficiente e eficaz em determinados contextos organizacionais (MOTTA, 2001).

Motta (2001) explica que o aprendizado gerencial envolve o desenvolvimento de quatro habilidades básicas, quais sejam: cognitiva analítica comportamental e ação. E, para o sucesso no exercício da função do estagiário técnico, faz-se necessário um conjunto de conhecimentos e habilidades, tais como: estratégia racionalidade liderança habilidades interpessoais e processo decisório. No entanto, nem sempre se tem as informações necessárias para a tomada de decisão, inconscientemente o gerente utiliza um processo intuitivo baseado na reflexão constante e na experiência adquirida. Com relação às decisões gerenciais, segundo Culligan (apud Motta, 2001, p.51), “o administrador deve ser mais do que racional em termos de conhecimento e raciocínio e saber combinar mente, corpo e emoções”.

Silva (2001) comenta que o administrador deve se especializar sem perder a visão de todo o sistema, assim como possuir a capacidade de aprender, desaprender e reaprender, assim como o desenvolvimento de habilidades e conhecimentos necessários ao administrador, sofre influência de algumas características adquiridas ao longo da vida, chamadas de valores e atitudes, a saber: a) buscar autoconhecimento; b) buscar a superação em situações de frustração, estresse, pressão por resultados e hierarquia; c) capacidade de mobilidade pessoal; d) adaptação rápida ao novo; e) ser favorável a mudanças; f) humildade; g) agilidade; h) lealdade; i) flexibilidade; j) integridade; k) dignidade; l) autoconfiança; m) ética no trato de questões profissionais e aspectos sociais; n) criatividade.

A habilidade de desenvolver relações com seus pares envolve algumas condições específicas, isto é, construção de uma rede de contatos, comunicação

formal e informal, negociação e política (compreensão e sobrevivência dentro de estrutura de poder das grandes burocracias).

No entanto a habilidade de liderar está associada à personalidade do administrador e requer que este oriente, treine, induza e use sua autoridade para com os subordinados. As condições referentes a resolução de conflitos inclui as habilidades interpessoal de arbitrar conflitos entre pessoas e a de tomar decisões para resolver distúrbios, além de exigir tolerância em situações de tensão. Para o processamento de informações, o administrador tem que desenvolver a habilidade de comunicação e expressar eficazmente suas idéias. (MINTZBERG, 1997).

Dessa forma, muitas são as discussões sobre as habilidades pelo mercado de trabalho, Diagnósticos de habilidades tornam-se insumos para a gestão de desempenho de pessoas e para implementação de ações de desenvolvimento, treinamento e reciclagem de processos ou políticas internas da empresa (PRAHALAD E HAMEL, 2002).

2.3 O Estágio Supervisionado e o Desenvolvimento de Habilidades

O estágio é entendido como um período de estudos práticos para a aprendizagem e experiência, ou seja, o espaço no qual o discente irá desenvolver seus conhecimentos junto às instituições de ensino, correlacionando teoria e prática, podendo contribuir também, para melhorias nas instituições concedentes do estágio.

Roesch (1996) salienta que o estágio, além de aplicar na prática os conhecimentos teóricos aprendidos no decorrer do curso, busca também avaliar a possibilidade de sugerir mudanças no trabalho, aprofundando uma área de interesse e testando a habilidade de negociação do estagiário.

A partir de 1972, no I Encontro Nacional de Professores de Didática, realizado na Universidade de Brasília, o então Ministro da Educação apresentou a legislação que tornava obrigatório o estágio de estudantes, visando a inserção dos mesmos no mercado de trabalho para um contato prévio com a profissão almejada. Dessa forma, a Portaria nº 1.002, de 29 de setembro de 1972, do Departamento Nacional de Mão-de-Obra do Ministério do Trabalho é o marco inicial para que o estágio supervisionado passasse a ser integral aos currículos escolares.

Em 1977, finalmente foi criada a Lei nº 6.494, que “dispõe sobre os estágios de estudantes de estabelecimentos de ensino superior e de ensino profissionalizante do 2º grau e Supletivo”. Confirmando essa afirmação, a Lei nº 6.494, no seu art. 1º, inciso 2º salienta que

os estágios devem propiciar a complementação do ensino e da aprendizagem a serem planejados, executados, acompanhados e avaliados em conformidade com os currículos, programas e calendários escolares, a fim de se constituírem em instrumentos de integração, em termos de treinamento prático, aperfeiçoamento técnico cultural, científico e relacionamento humano

Em 1982, o Decreto nº 87.497, de 18 de agosto, regulamenta a Lei nº 6.494, apresentando a seguinte complementação:

considera-se estágio curricular, para os efeitos deste Decreto, as atividades de aprendizagem social, profissional e cultural, proporcionadas ao estudante pela participação em situações reais de vida e trabalho de seu meio, sendo realizada na comunidade em geral ou junto a pessoas jurídicas de direito público ou privado, sob a responsabilidade e coordenação da instituição de ensino.

Na explanação acima, observa-se que a aprendizagem social, profissional e cultural vai além de se capacitar teoricamente o aluno para o desempenho da profissão. Busca-se através dessa integração entre social, profissional e cultural,

fazer com que o aluno deixe de ser apenas um mero objeto de ensino para tornar-se um profissional realmente comprometido com sua prática profissional e social.

Ao encontro dessa afirmação, Roesch (1996, p. 27) destaca:

acredita-se, pois que o estágio curricular, independentemente de ser obrigatório, é uma chance de aprofundar conhecimentos e habilidades em área de interesse do aluno. O conhecimento é algo que se constrói e o aluno, ao levantar situações problemáticas nas organizações, propor sistemas, avaliar planos ou programas, bem como testar modelos e instrumentos, está também ajudando a construir conhecimento.

O estágio foi inicialmente criado como prioridade para viabilizar a aproximação do saber com o fazer, caracterizando-se por sua importância no aperfeiçoamento dos estudantes como futuros profissionais.

Como estratégia ou instrumento de aproximação e entrosamento entre o meio produtivo e o escolar, a adoção do conteúdo prático pelos currículos educacionais resultou em significativos benefícios para os três segmentos envolvidos: estudantes, instituições de ensino superior e o meio produtivo.

Presente, mas não totalmente, dentre os distintos projetos pedagógicos dos cursos, mas conquistando o seu espaço, através de sucessivas aproximações, o estágio supervisionado colabora na efetiva melhoria da qualidade profissional e na tão desejada empregabilidade.

Para os estudantes, representa a oportunidade de aplicação prática dos conhecimentos adquiridos, além do contato com o universo profissional que irão enfrentar no futuro, contribuindo sobremaneira para a formação do capital humano capacitado para atender as exigências decorrentes da modernização das empresas em geral.

O estágio supervisionado, sendo ele um dos mecanismos de interação entre instituições de ensino e o meio produtivo, mais do que em qualquer outra época,

adquire uma feição de atividade em incessante mudança, face à velocidade do avanço tecnológico, e se reveste da maior importância na formação da mão de obra exigida pela economia crescentemente globalizada e competitiva, em que a absorção de novas tecnologias constitui fator diferencial para a inserção e manutenção de empresas no mercado.

A inserção da prática profissional durante o período de formação dos estudantes é um instrumento decisivo na política de formação dos recursos humanos que irão integrar o mercado de trabalho futuro. Os profissionais, recém-formados e sem experiência, recebendo baixos salários, já tiveram sua participação nas empresas. Hoje, a contratação de profissionais sem apropriada qualificação significa atraso e maiores investimentos futuros da empresa em sua qualificação.

A preparação dos profissionais do futuro começa na escola, mas sua formação se dá cada vez mais dentro das organizações. A inserção do aluno no mercado de trabalho, através da realização de estágio supervisionado, quando ainda recebe a influência direta das atividades desenvolvidas nos laboratórios, das salas de aula e dos professores-orientadores, é um fator inovador de desenvolvimento econômico e social.

Segundo a Pesquisa da Atividade Econômica Regional (PAER), que investigou a natureza das relações das empresas com as instituições de ensino voltadas somente a nível de educação profissional, verificou que, dentre as várias modalidades de relacionamento sugeridas (recrutamento de egressos das escolas, contratação de serviços especializados das escolas, acolhimento de alunos em estágios, oferta de estágios nas empresas aos professores das escolas, participação dos professores das escolas em projetos das empresas, treinamento de trabalhadores das empresas nas escolas, participação das empresas na definição

dos currículos das escolas, cessão de equipamentos e insumos para uso das escolas e prestação de auxílio financeiro às escolas) destacaram-se apenas aquelas consideradas tradicionais, ou seja, as empresas cedendo suas instalações como campo de estágio para os alunos das escolas e recrutando profissionais dentre os egressos dos cursos oferecidos pelas escolas profissionalizantes (BASTOS, BUENO e VOLPATO, 2003).

A baixa participação das demais modalidades de relacionamento entre as instituições de ensino para o nível de educação profissional e o setor produtivo parece apontar para a necessidade de que as instituições profissionalizantes estreitem seus laços com as empresas, de maneira a incrementar os seus vínculos com elas e tornar seus esforços de qualificação profissional mais efetivo (BASTOS, BUENO e VOLPATO, 2003).

O relacionamento mais comum entre as unidades locais e as escolas de educação profissional é o recrutamento de profissionais em escolas profissionalizantes (33%), seguido de estágios de alunos nas unidades locais (26%) e, por último, o treinamento de funcionários nas escolas (18%) (BASTOS, BUENO e VOLPATO, 2003).

A interface do estágio supervisionado e o meio produtivo não se tratam de uma relação produtiva, visando exclusivamente o emprego e mercado. A instituição de ensino não transmite aos alunos somente conhecimentos para serem aplicados posteriormente pelo trabalho no meio produtivo. A relação da instituição de ensino com esse meio é mais substantiva, no sentido de uma comunicação, não de uma extensão do conhecimento pelas teorias e pelos livros, mas pela geração de um saber que se constrói nos laboratórios destas instituições e na vida.

A interface do meio produtivo com a escola deve ser na base da comunicação de saberes que contêm não só princípios e práticas formais, mas atitudes do estagiário em novos saberes buscados nas relações internas das instituições de ensino, na comunicação entre aluno/professor e na busca da investigação pelo contato das teorias com as práticas. Torna-se, então, nesse ambiente gerado nas instituições de ensino e aplicado no meio produtivo, um momento de possíveis transformações.

Assim, a interface entre as instituições de ensino e o meio produtivo está calcada nas transformações que vêm ocorrendo no mundo tecnológico que comprovam a inexistência de fronteiras rígidas, pois, o estímulo está conseqüentemente na expansão dos limites na área de conhecimento aplicado com vistas a produção de bens e serviços. Há necessidade de serem estabelecidas ligações e percepções entre o que se passa no mundo produtivo, por meio das novas tecnologias, e na formação técnico profissional. Gera-se, dessa forma, uma dinâmica criativa de retroalimentação entre o sistema formador de recursos humanos e o aplicador das tecnologias.

É sabido que o ritmo acelerado do desenvolvimento tecnológico apresenta efeitos sensíveis sobre a estrutura do conhecimento atual, como também leva ao despertar de novos conhecimentos distintos, gerando novas ocupações e profissões.

Segundo Bastos, Bueno e Volpato (2003) o papel da educação sofre alteração expressivas. O valor não é mais atribuído ao produto padronizado, mas a novos projetos e conceitos que continuam a crescer progressivamente. A escola, de modo geral, tende a reproduzir o que se passa nos segmentos produtivos; os currículos são divididos em disciplinas, de acordo com concepções padronizadas da educação e da economia.

Não há dúvida de que se trata de um desafio preparar bem para a vida visando a identificação, resolução e intermediação criativa de problemas; aprender a conceituá-los e a encaminhar soluções. Tudo isso envolve aptidões básicas, como abstração, pensamento sistêmico, colaboração e experimentação. O papel do estágio supervisionado surgido na escola, e como um dos meios de interface entre o a instituição de ensino e o meio produtivo, possibilita reprodução das realidades do meio produtivo, como resposta ao enriquecimento e valores agregados aos currículos, advindos da relação ocorrida entre estagiário e o meio produtivo.

Com vistas a atender ao objetivo proposto pelas organizações do Médio-Paraíba Fluminense (RJ), as instituições de ensino do município de Volta Redonda (RJ), através do ensino técnico profissionalizante, apontam o estágio profissionalizante como elo que integra a formação técnica à prática profissional atendendo a demanda de uma mão de obra especializada.

No próximo capítulo, estaremos apresentando os aspectos metodológicos empregados neste estudo.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este estudo de abordagem quantitativa tem como método de coleta de dados um questionário, aplicado aos gestores de Recursos Humanos do pólo industrial do Médio-Paraíba Fluminense (RJ) e dos coordenadores acadêmicos, das instituições de ensino do município de Volta Redonda (RJ), buscando relações entre os requisitos apontados como necessários aos exercícios do trabalho técnico e as habilidades intelectuais desenvolvidas aos estagiários no mercado de trabalho. Assim sendo, buscou-se levantar as opiniões desses profissionais através de um estudo *exploratório*, desenvolvido em duas fases. Na 1ª fase, buscou-se levantar o que os respondentes entendem por habilidades. Na 2ª fase, apresentar e classificar as habilidades em ordem de significância.

Cooper e Schindler (2003) explicam que o estudo exploratório auxilia a fase inicial da investigação, descrevendo o que os respondentes dizem compreender sobre um determinado aspecto, a partir do significado que o atribuem.

3.1 Métodos Empregados - Operacionalização do Trabalho

3.1.1 1ª Fase

Este estudo iniciou-se com a comunicação via correio através de cartas que foram enviadas aos gestores de Recursos Humanos do pólo industrial do Médio-Paraíba Fluminense (RJ) e dos coordenadores acadêmicos, do município de Volta Redonda (RJ).

O objetivo é levantar as opiniões desses profissionais através de um estudo exploratório que corresponde a 1ª fase da pesquisa que tem como finalidade o levantamento das principais habilidades. Nessa primeira etapa, foram realizadas

nove entrevistas com os gestores de Recursos Humanos das empresas, classificadas na tabela 1, sendo um gestor de Recursos Humanos para cada empresa e sete entrevistas com coordenadores acadêmicos das instituições do ensino técnico por instituição, classificados na tabela 2.

Os participantes, gestores de Recursos Humanos do pólo industrial do Médio-Paraíba Fluminense (RJ), estão assim distribuídos:

Tabela 1 – Pólo industrial do Médio Paraíba Fluminense (RJ)

ORGANIZAÇÃO	ATIVIDADE PRIMORDIAL	MUNICÍPIO
Cia.Siderúrgica Nacional (CSN)	Siderúrgica	Volta Redonda (RJ)
Siderúrgica Barra Mansa (SBM)	Siderúrgica	Barra Mansa (RJ)
SAINT-GOBAIN	Metalúrgica	Barra Mansa (RJ)
MICHELIN	Pneus	Itatiaia (RJ)
GUARDIAN	Vidros	Porto Real (RJ)
PSA-PEUGEOT	Metal- Mecânico	Porto Real (RJ)
INAL	Metalúrgica	Barra Mansa (RJ)
DUPONT	Química	Barra Mansa (RJ)
VOLKSWAGEN	Montagem e veículos	Resende (RJ)

Por sua vez, os coordenadores acadêmicos, do município de Volta Redonda (RJ), pertencem às instituições de ensino técnico apresentadas na tabela 2 a seguir:

Tabela 2 - Instituições de ensino do município de Volta Redonda (RJ)

SIGLA	INSTITUIÇÃO
CBA	Colégio Batista Americano
CVR	Colégio Volta Redonda
ETPC	Escola Técnica Pandiá Calógeras
ICT	Instituto de Cultura Técnica
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SENAC	Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial
SESI	Serviço Social da Indústria

3.1.2 Resultados da Entrevista

Os resultados apresentados abaixo apresentam opinião de gestores de Recursos Humanos e de Coordenadores Acadêmicos, que participavam na aplicação do Teste Piloto (apêndices 1 e 2), que auxiliou na elaboração do *questionário* (apêndices 3 e 4).

3.1.2.1 Respostas dos gestores em Recursos Humanos

- a). Participação na seleção para estágio - Na tabela 3, verifica-se que de um total de 9 respondentes, 7 participaram do processo seletivo para estagiários e 2 não participaram do processo seletivo.

Tabela 3 – Seleção para Estágio

Opções de Resposta	Frequência	%
Sim	7	78
Não	2	22
Total	9	100

- b). Benefícios detectados no estágio

- Informação;
- Clareza;
- Confiabilidade de dados;
- Credibilidade;

- Validade dos conteúdos;
- Motivação;
- Relacionamento interpessoal;
- Iniciativa;
- Autoconfiança;
- Desenvolvimento cultural;
- Experiência técnica/cultural;
- Aprendizagem prática.

c). Dificuldades percebidas no estágio

- Insegurança;
- Falta de iniciativa;
- Falta de participação nas atividades;
- Inadequação de conhecimento aplicado a prática;
- Receio de fazer;
- Falta de liderança;
- Polarização;
- Visão otimizada da realidade total.

d). Habilidades exigidas para o estágio

- Empreendedorismo;
- Senso crítico;
- Relacionamento interpessoal;
- Pontualidade;
- Interesse;
- Visão multidisciplinar;
- Desenvolvimento cultural;
- Capacidade de comando;
- Saber conciliar;
- Saber inspirar confiança.

e). Equilíbrio entre a teoria e a prática dos estagiários.

Na tabela 4, verifica-se que um total de 9 respondentes, 6 *concordam* que ocorre equilíbrio entre teoria e prática, 1 *discorda* e 2 acreditam que *às vezes* ocorre equilíbrio entre teoria e prática.

Tabela 4 – Equilíbrio entre a teoria e a prática

Opções de resposta	Frequência	%
Sim	6	67
Não	1	12
As vezes	2	21
Total	9	100

f). Sugestões para o estagiário ser mais proativo

- Ter persistência;
- Ter curiosidade;
- Ser automotivado;
- Comprometimento com o autodesenvolvimento;
- Busca de oportunidades;
- Capacidade de descobrir fontes de informação e de conhecimento;
- Trabalhar com inteligência, empenho e agilidade.

3.1.2.2 Respostas dos coordenadores acadêmicos

a). Condições de estágio

Na tabela 5, verifica-se que todas as instituições proporcionam condições de estágio para o aluno.

Tabela 5 – Condições de estágio

Opções de resposta	Frequência	%
Sim	7	100
Não	0	0
Total	7	100

b). Meios adequados para prática do estágio

Na tabela 6 verifica-se que todas as instituições proporcionam meios adequados para a prática de estágio.

Tabela 6 – Meios adequados para prática do estágio

Opções de resposta	Frequência	%
Sim	7	78
Não	2	22
Total	9	100

- c). Inclusão para efetivação da prática
- Parceria com as organizações;
 - Inovação do curso como fator estratégico de visibilidade;
 - Ações de mudança de acordo com as demandas da região;
 - Convênios.
- d). Principais habilidades
- Criatividade;
 - Interesse;
 - Envolvimento com a empresa;
 - Desenvolvimento cultural;
 - Iniciativa;
 - Criatividade;
 - Empreendedorismo;
 - Senso crítico;
 - Relacionamento interpessoal;
 - Pontualidade;
 - Espírito de equipe;
 - Autoconfiança para opinar;
 - Sociabilidade.
- e). Sugestões para que o estagiário possa ser mais incisivo na organização.
- Flexibilidade;
 - Responsabilidade;
 - Busca de oportunidades na organização;
 - Força de vontade;
 - Aplicabilidade do conhecimento;
 - Interesse.

3.2 2ª Fase – Coleta de Dados

Assim sendo, as habilidades convergentes são apresentadas nas tabelas 7 e 8 abaixo, auxiliando na elaboração do questionário aplicado posteriormente.

Tabela 7 – Questionário –gestores de Recursos Humanos

Habilidades Apontadas	Itens do Questionário
Pontualidade	Afirmativa 1 – Estagiários que possuem pontualidade são garantidamente bons funcionários. Afirmativa 2 – A pontualidade é uma das principais habilidades para o estagiário.
Senso crítico	Afirmativa 3 – Estagiários com senso crítico apurado, atende aos padrões esperados de um funcionário. Afirmativa 4 – O senso crítico é uma das principais habilidades.
Visão multidisciplinar	Afirmativa 5 - É possível prever o desempenho satisfatório do aluno que apresenta conhecimento em diversas áreas. Afirmativa 6 – A visão multidisciplinar é uma das principais habilidades.
Criatividade	Afirmativa 7 – O estagiário criativo apresenta qualidade nas atividades em desenvolvimento. Afirmativa 8 – A criatividade é uma das principais habilidades.
Iniciativa	Afirmativa 9 – O estagiário com iniciativa apresenta maior vantagem na resolução de suas tarefas. Afirmativa 10 – A iniciativa é uma das principais habilidades para o estágio.
Relacionamento interpessoal	Afirmativa 11 – Os benefícios são maiores quando o estagiário apresenta um bom relacionamento interpessoal. Afirmativa 12 – O relacionamento interpessoal é uma das principais habilidades.
Desenvolvimento cultural	Afirmativa 13 – Acompanhamento constante da execução das tarefas dos estagiários que apresentam baixo desenvolvimento cultura. Afirmativa 14 – O desenvolvimento cultural é uma das principais habilidades.
Empreendedorismo	Afirmativa 15 – O empreendedorismo é uma das principais habilidades para o estágio. Afirmativa 16 – A preferência em contratar estagiários que demonstram características de empreendedorismo.
Interesse	Afirmativa 17 – Ao contratar um estagiário, a preferência é que demonstre interesse pelo trabalho. Questão 18 – O interesse é uma das principais habilidades.
Envolvimento com a empresa	Afirmativa 19 – Os benefícios são maiores quando se encontram estagiários envolvidos com a empresa. Afirmativa 20 – O envolvimento é uma das principais habilidades.

Tabela 8 – Questionário – Coordenadores Acadêmicos

Habilidades Apontadas	Itens do Questionário
Pontualidade	Afirmativa 1 – Os alunos que possuem pontualidade são bons estagiários. Afirmativa 2 – A pontualidade é uma das principais habilidades.
Senso crítico	Afirmativa 3 – Alunos com senso crítico apurado, atende aos padrões esperados de um estagiário. Afirmativa 4 – O senso crítico é uma das principais habilidades.
Visão multidisciplinar	Afirmativa 5 – É possível prever o desempenho satisfatório do aluno que apresenta conhecimento em diversas áreas. Afirmativa 6– A visão multidisciplinar é uma das principais habilidades.
Criatividade	Afirmativa 7 – O aluno criativo apresenta qualidade nas atividades em desenvolvimento. Afirmativa 8 – A criatividade é uma das principais habilidades.
Iniciativa	Afirmativa 9 – O aluno com iniciativa apresenta maior vantagens na resolução de suas tarefas. Afirmativa 10 – A iniciativa é uma das principais habilidades.
Relacionamento interpessoal	Afirmativa 11 – Os benefícios são maiores quando o aluno apresenta um bom relacionamento interpessoal. Afirmativa 12 – O relacionamento interpessoal é uma das principais habilidades.
Desenvolvimento cultural	Afirmativa 13 – Acompanhamento constante da execução das tarefas dos alunos que apresentam baixo desenvolvimento cultural. Afirmativa 14 – O desenvolvimento cultural é uma das principais habilidades.
Empreendedorismo	Afirmativa 15 – O empreendedorismo é uma das principais habilidades para o estágio. Afirmativa 16 – A preferência é por contratar os alunos que demonstram característica de empreendedorismo.
Interesse	Afirmativa 17 – O aluno que demonstre interesse pelas disciplinas oferecidas no curso, tem maior possibilidade de estágio. Afirmativa 18 – O interesse é uma das principais habilidades.
Envolvimento com a empresa	Afirmativa 19 – Os benefícios são maiores quando se encontram alunos envolvidos com a instituição. Afirmativa 20 – O envolvimento é uma das principais habilidades.

3.3 Amostra da Pesquisa

Um total de 7 coordenadores acadêmicos das instituições de ensino técnico do município de Volta Redonda (RJ) e de 9 gestores de Recursos Humanos, todos alocados nas empresas que fazem parte do pólo industrial do Médio Paraíba (RJ), formaram a amostra composta por 16 respondentes. A amostragem utilizada é a

não-proporcional estratificada, pois os respondentes apresentam características distintas em *faixa etária, sexo e nível de escolaridade*.

3.4 Métodos de Coleta e Análise de dados

Os dados do estudo em questão foram coletados através de *questionário* estruturado. Para a confecção do *questionário*, é necessário que ocorra uma estruturação de questões pré-determinadas (FACHIN, 2003) e que foram apresentadas no item anterior.

Segundo recomendação de Lakatos e Marconi (1999), deve-se enviar aos respondentes uma comunicação, junto ao questionário, explicando a natureza da pesquisa, sua importância e a necessidade de obter as respostas, tentando despertar o interesse do destinatário e a compreensão sobre a importância da pesquisa. Estes questionários foram aplicados aos respondentes, através de visitas agendadas aos gestores de Recursos Humanos do pólo industrial do Médio-Paraíba Fluminense (RJ) e dos coordenadores acadêmicos do município de Volta Redonda (RJ) (apêndices 3 e 4).

O instrumento consta de 20 questões e a formatação das opções de respostas seguiu a escala Likert, requerendo que os respondentes indiquem o grau de *concordância* ou *discordância*, relativas às afirmativas que estão sendo medidas, sendo que cada habilidade foi avaliada através de duas questões sequenciais. Por exemplo, a habilidade *pontualidade* foi inquirida nas afirmativas 1 e 2. Atribuíram-se valores numéricos às respostas, para refletir a força e a direção da reação do respondente à declaração. As declarações de *concordância* receberam valores positivos, enquanto que as declarações de *discordância* receberam valores negativos. A fim de forçar o respondente a se posicionar, optou-se por retirar a opção neutra (ANASTASI, 1988), ficando assim com quatro opções de respostas:

concordo totalmente, concordo, discordo e discordo totalmente.

As habilidades citadas pelos respondentes incluem diversos tipos de características em torno da temática. No entanto, segundo Fleury e Fleury (2001), Silva (2001), Motta (2001), Katz (1986), Robbins (2002), Ruas (2002); e Garrido (2000), somente as características *visão multidisciplinar, criatividade, iniciativa, relacionamento interpessoal, desenvolvimento cultural e interesse* podem ser citadas como habilidades.

A pesquisa desenvolver-se-á nas seguintes etapas:

1ª etapa: aplicação do questionário aos gestores administrativos do pólo industrial da Região do Sul Fluminense (RJ) e aos Coordenadores Acadêmicos das instituições técnicas do município de Volta Redonda (RJ);

2ª etapa: levantamento das categorias citadas como habilidades;

3ª etapa: análise dos dados com a aplicação da estatística descritiva e da correlação de Pearson, a fim de determinar a correlação entre as opiniões dos respondentes.

A técnica estatística de correlação permite especificar o grau pela qual as diferentes características encontram-se relacionadas, dando uma visão abrangente do modo como as variáveis estão distribuídas (OLIVEIRA, 2001). A técnica estatística aplicada a esta pesquisa é a correlação de Pearson, que indica um índice de mensuração para a análise da natureza das variáveis. O coeficiente de correlação de Pearson revela a magnitude e a direção das relações entre variáveis. A magnitude é o grau em que as variáveis se movem, na mesma direção, ou em oposição. A direção nos diz se o grau de valores em uma variável estão associados ao grau de valores em outras e com a mesma associação.

Portanto, na presente pesquisa, o grau de *convergência e divergência* e o procedimento da análise feita entre os gestores das empresas do pólo industrial do

Sul Fluminense (RJ) e os coordenadores acadêmicos das instituições de ensino técnico do município de Volta Redonda (RJ) foram validados a partir da análise do Coeficiente de Pearson. O grau de relacionamento entre duas variáveis contínuas é sintetizado como “r de Pearson”. O valor de r varia de -1,00 a + 1,00, mais precisamente, classifica-se como:

- $r = +1,00$ *correlação positiva perfeita entre as duas variáveis;*
- *cerca de + 0,70 nível de alta significância;*
- $r = 0,00$ *correlação nula;*
- *cerca de - 0,70 nível de baixa significância;*
- $r = -1,00$ *correlação negativa perfeita entre as duas variáveis.*

A fórmula que responde aos resultados obtidos pelo questionário aplicado aos gestores de Recursos Humanos do pólo industrial (RJ) e dos coordenadores acadêmicos das instituições de ensino técnico do município de Volta Redonda (RJ), é:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x}) \cdot (y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} \sqrt{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}}$$

3.5 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

O Coeficiente de Pearson indica o grau de intensidade da correlação entre duas variáveis e ainda o sentido desta correlação (positiva ou negativa). A interpretação do Coeficiente de Pearson é classificada como:

- Entre 0,70 e 1,00 indica forte correlação (positiva ou negativa).
- Entre 0,30 e 0,70 indica correlação moderada (positiva ou negativa).
- Entre 0,00 e 0,30 indica fraca correlação (positiva ou negativa).

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo apresentamos os resultados obtidos da aplicação dos questionários aos gestores de Recursos Humanos e coordenadores acadêmicos. Posteriormente, analisaremos estes dados conforme referencial teórico apresentado.

4.1 Apresentação dos Resultados

A seguir apresentamos abaixo os resultados dos gestores de Recursos Humanos e dos coordenadores acadêmicos de forma separada, através da estatística descritiva.

4.1.1 Resultados dos gestores de Recursos Humanos

Os resultados representam a opinião dos gestores de Recursos Humanos que participaram na aplicação de um questionário (apêndice 3) composto por 20 itens fechados com 4 opções de respostas forçadas (concordo totalmente, concordo, discordo e discordo totalmente), formato de escala Likert. Como cada habilidade foi avaliada através de dessas opções, as respostas foram condensadas em *concordo* e *discordo*. A apresentação dos resultados segue a ordem apresentada no instrumento.

Tabela 9 – Resultados – Questionário gestores de Recursos Humanos

HABILIDADES		RESPOSTA		RESPOSTA
PONTUALIDADE	1	Concordam – 67% Discordam – 33%	2	Concordam – 67% Discordam – 33%
SENSO CRÍTICO	3	Concordam – 33% Discordam – 67%	4	Concordam – 22% Discordam – 78%
VISÃO MULTIDISCIPLINAR	5	Concordam – 45% Discordam – 55%	6	Concordam – 45% Discordam – 55%
CRIATIVIDADE	7	Concordam-100% Discordam – 0%	8	Concordam – 78% Discordam – 22%
INICIATIVA	9	Concordam-100% Discordam – 0%	10	Concordam – 33% Discordam – 67%
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	11	Concordam – 78% Discordam – 22%	12	Concordam – 78% Discordam – 22%
DESENVOLVIMENTO CULTURAL	13	Concordam – 22% Discordam – 78%	14	Concordam – 0% Discordam – 100%
EMPREENDEDORISMO	15	Concordam – 22% Discordam – 78%	16	Concordam – 0% Discordam – 100%
INTERESSE	17	Concordam – 89% Discordam – 11%	18	Concordam – 89% Discordam – 11%
ENVOLVIMENTO COM A EMPRESA	19	Concordam – 78% Discordam – 22%	20	Concordam – 78% Discordam – 22%

Observa-se que na tabela 9, a afirmativa sobre a habilidade *pontualidade* apresentou 67% de *concordância* e 33% de *discordância*. No item seguinte, a habilidade *pontualidade* que é apontada como uma das principais para o estágio, apresentando também 67% de *concordância* e 33% de *discordância*.

A habilidade *senso crítico* apresentou 33% de *concordância* e 67% de *discordância*. No item seguinte, a habilidade *senso crítico*, que é apontada como uma das principais para o estágio, obteve resultados de 22% de *concordância* e 78% de *discordância*.

A habilidade *visão multidisciplinar* apresentou resultados de 45% de *concordância* e 55% de *discordância* em relação ao desempenho satisfatório em diversas áreas de conhecimento. No item seguinte, a habilidade *visão multidisciplinar*, que é apontada com uma das principais para o estágio, obteve

resultados de 45% *concordância* e 55% de *discordância*.

A habilidade *criatividade* apresentou 100% de *concordância* como característica de estagiários que possuem desempenho satisfatório nas atividades em desenvolvimento. No item seguinte, a habilidade *criatividade* é apontada como uma das principais para o estágio, obtendo 78% de *concordância* e 22% de *discordância*.

A habilidade *iniciativa* também apresentou resultados de 100% de *concordância* como característica de estagiários que possuem desempenho satisfatório nas vantagens de resolução de suas tarefas. No item seguinte, a habilidade *iniciativa*, que é apontada como uma das principais para o estágio, obteve resultados de 33% de *concordância* e 67% de *discordância*.

A habilidade *relacionamento interpessoal* apresentou 78% de *concordância* e 22% de *discordância* como característica referente à estagiários que possuem um bom *relacionamento interpessoal*. No item seguinte, a habilidade de *relacionamento interpessoal*, que é apontada como uma das principais para o estágio, obteve resultados de 78% de *concordância* e 22% de *discordância*.

A habilidade *desenvolvimento cultural* apresentou 22% de *concordância* e 78% de *discordância* referente a característica de estagiários que precisam de acompanhamento na execução das tarefas aos que possuem baixo desenvolvimento cultural. No item seguinte, a habilidade *desenvolvimento cultural*, que é apontada com uma das principais para o estágio, obteve 100% de *discordância*.

A habilidade *empreendedorismo* apresentou 22% de *concordância* e 78% de *discordância* referente a característica de estagiários que são contratados ao demonstrarem características de empreendedorismo. No item seguinte, a habilidade *empreendedorismo* é apontada como uma das principais para o estágio, obtendo

100% de *discordância*.

A habilidade *interesse* apresentou 89% de *concordância* e 11% de *discordância* referente a característica de estagiários que possuem interesse pelo trabalho. No item seguinte, a habilidade *interesse* também é apontada como uma das principais para o estágio, com 89% de *concordância* e 11% de *discordância*.

A habilidade *envolvimento com a empresa* obteve 78% de *concordância* e 22% de *discordância* na característica referente ao comprometimento de estagiários envolvidos com a empresa. No item seguinte, a habilidade *envolvimento com a empresa*, que é apontada como uma das principais para o estágio, apresentou também os resultados de 78% de *concordância* e 22% de *discordância*.

4.1.2 Resultados dos Coordenadores Acadêmicos

Os resultados apresentados a seguir representam a opinião de coordenadores acadêmicos que participaram na aplicação do questionário (apêndice 4) composto por 20 itens com opção de respostas forçadas (concordo totalmente, concordo, discordo e discordo totalmente), em formato da escala Likert. Como cada habilidade foi avaliada através de dessas opções, as respostas foram condensadas em *concordo* e *discordo*. A apresentação dos resultados segue a ordem apresentado no instrumento.

Tabela 10 – Resultados – Questionário Coordenadores Acadêmicos

HABILIDADES		AFIRMATIVA		AFIRMATIVA
PONTUALIDADE	1	Concordam – 71% Discordam – 29%	2	Concordam – 86% Discordam – 14%
SENSO CRÍTICO	3	Concordam – 71% Discordam – 29%	4	Concordam – 71% Discordam – 29%
VISÃO MULTIDISCIPLINAR	5	Concordam-100% Discordam – 0%	6	Concordam – 100% Discordam – 0%
CRIATIVIDADE	7	Concordam-100% Discordam – 0%	8	Concordam – 71% Discordam – 29%
INICIATIVA	9	Concordam- 100% Discordam – 0%	10	Concordam – 71% Discordam – 29%
RELACIONAMENTO INTERPESSOAL	11	Concordam – 71% Discordam – 29%	12	Concordam – 43% Discordam – 57%
DESENVOLVIMENTO CULTURAL	13	Concordam – 72% Discordam – 28%	14	Concordam – 86% Discordam – 14%
EMPREENDEDORISMO	15	Concordam – 86% Discordam – 14%	16	Concordam – 57% Discordam – 43%
INTERESSE	17	Concordam-100% Discordam – 0%	18	Concordam – 100% Discordam – 0%
ENVOLVIMENTO COM A EMPRESA	19	Concordam – 75% Discordam – 25%	20	Concordam – 75% Discordam – 25%

Observa-se que na Tabela 10, a afirmativa referente a estagiários que possuem habilidade *pontualidade* registrou-se o índice de 71% de *concordância* e 29% de *discordância*. No item seguinte, a habilidade *pontualidade*, que é apontada com uma das principais habilidades para o estágio, obteve 86% de *concordância* e 14% de *discordância*.

A habilidade *senso crítico* apresentou resultados de 71% de *concordância* e 29% de *discordância*. No item seguinte, a habilidade *senso crítico*, que é apontada com uma das principais para o estágio, apresentou também 71% de *concordância* e 29% de *discordância*.

A habilidade *visão multidisciplinar* apresentou 100% de *concordância* como característica de alunos que possuem desempenho satisfatório em diversas áreas de conhecimento. No item seguinte, a habilidade *visão multidisciplinar*, que é apontada

com uma das principais para o estágio, apresentou também 100% de *concordância*.

A habilidade *criatividade* também apresentou 100% de *concordância* de alunos que possuem qualidade criativa nas atividades em desenvolvimento. No item seguinte, a habilidade *criatividade* é apontada como uma das principais para o estágio, obtendo 71% de *concordância* e 29% de *discordância*.

A habilidade *iniciativa* também apresentou 100% de *concordância* como característica de alunos que possuem desempenho satisfatório na resolução de suas tarefas. No item seguinte, a habilidade *iniciativa*, que é apontada como uma das principais para o estágio, obteve resultados de 71% de *concordância* e 29% de *discordância*.

A habilidade *relacionamento interpessoal* apresentou 71% de *concordância* e 29% de *discordância* como característica referente de alunos que possuem um bom relacionamento interpessoal. No item seguinte, a habilidade *relacionamento interpessoal*, que é apontada como uma das principais para o estágio, obteve resultados de 43% de *concordância* e 57% de *discordância*.

A habilidade *desenvolvimento cultural* apresentou 72% de *concordância* e 28% de *discordância* de alunos que precisam de acompanhamento na execução das tarefas aos que possuem baixo desenvolvimento cultural. No item seguinte, a habilidade *desenvolvimento cultural*, que é apontada com uma das principais para o estágio, obteve resultados de 86% de *concordância* e 14% de *discordância*

A habilidade *empreendedorismo* obteve 86% de *concordância* e 14% de *discordância* de alunos que demonstraram características de empreendedorismo para a contratação. No item seguinte, a habilidade *empreendedorismo* é apontada como uma das principais para o estágio, obtendo resultados de 57% de *concordância* e 43% de *discordância*.

A habilidade *interesse* apresentou 100% de *concordância* como característica

de alunos que demonstraram excelente interesse nas disciplinas oferecidas no curso para a contratação de estágios. No item seguinte, a habilidade *interesse* que é apontada como uma das principais para o estágio, apresentou também 100% de *concordância*.

A habilidade *envolvimento com a empresa* obteve 75% de *concordância* e 25% de *discordância* na característica referente ao comprometimento de alunos envolvidos com a empresa. No item seguinte, a habilidade *envolvimento com a empresa*, que é apontada como uma das principais para o estágio, apresentou também os resultados de 75% de *concordância* e 25% de *discordância*.

4.1.3 Panorama Geral dos Resultados

A tabulação dos itens do questionário foi condensada de acordo com as respostas *convergentes* derivadas da leitura de ambos os itens apresentados anteriormente e apresentada na Tabela 11.

Tabela 11 – Análise dos resultados dos gestores de Recursos Humanos

HABILIDADES APONTADAS	GESTORES DE RECURSOS HUMANOS
Pontualidade	Concordam: 67% Discordam: 33%
Relacionamento interpessoal	Concordam: 78% Discordam: 22%
Interesse	Concordam: 89% Discordam: 11%
Envolvimento com as empresas	Concordam: 78% Discordam: 22%

Como vemos, a tabela 11, indica que as habilidades de *pontualidade*, *relacionamento interpessoal*, *interesse* e *envolvimento com as empresas* obtiveram resultados satisfatórios, indicando a importância delas no perfil dos estagiários para os respondentes.

A tabulação dos itens do questionário foi condensada de acordo com as

respostas *convergentes* apontadas pelos coordenadores acadêmicos e apresentada na tabela 12.

Tabela 12 – Análise dos resultados dos Coordenadores Acadêmicos

HABILIDADES APONTADAS	COORDENADORES ACADÊMICOS
Pontualidade	Concordam: 86% Discordam: 14%
Senso Crítico	Concordam: 71% Discordam: 29%
Visão Multidisciplinar	Concordam: 100% Discordam: 0%
Criatividade	Concordam: 100% Discordam: 0%
Iniciativa	Concordam: 71% Discordam: 29%
Relacionamento interpessoal	Concordam: 71% Discordam: 29%
Desenvolvimento Cultural	Concordam: 86% Discordam: 14%
Empreendedorismo	Concordam: 86% Discordam: 14%
Interesse	Concordam: 100% Discordam: 0%
Envolvimento com as empresas	Concordam: 75% Discordam: 25%

Observamos que na tabela 12, que possui a visão dos coordenadores acadêmicos, todas as habilidades apresentaram respostas significativas.

4.2 Análise dos Resultados

A análise dos resultados será apresentada em duas etapas, sendo a primeira com a indicação das correlações de Pearson entre as respostas, vide Tabela 13, e um cruzamento entre estas correlações e o referencial teórico apresentado anteriormente.

4.2.1 Correlação de Pearson

Como demonstramos na tabela 13 abaixo, a apresentação dos resultados segue a ordem crescente do valor do coeficiente.

Tabela 13 – Correlação entre Respostas

HABILIDADES APONTADAS	Valor do coeficiente de Pearson	CORRELAÇÃO ENTRE GESTORES DE RECURSOS HUMANOS E COORDENADORES ACADÊMICOS
Criatividade	$r = 1$	Correlação positiva perfeita
Iniciativa	$r = 0,70$	Nível de alta significância
Interesse	$r = 0,70$	Nível de alta significância
Pontualidade	$0,30 < r < 0,70$	Nível significativo de concordância
Relacionamento Interpessoal	$0,30 < r < 0,70$	Nível significativo de concordância
Envolvimento com a empresa	$0,30 < r < 0,70$	Nível significativo de concordância
Senso Crítico	$R = -0,70$	Nível de baixa significância
Visão multidisciplinar	$R = -0,70$	Nível de baixa significância
Desenvolvimento cultural	$R = -0,70$	Nível de baixa significância
Empreendedorismo	$R = -0,70$	Nível de baixa significância

A tabela 13 indica o nível de significância das correlações de Pearson entre as respostas dos gestores de Recursos Humanos e coordenadores acadêmicos e que descrevemos a seguir:

- a) Criatividade – Esta habilidade obteve uma correlação perfeita, indicando que os respondentes apontam que *Criatividade* é uma habilidade importante para o estágio: convergência perfeita de opinião entre os respondentes. Este raciocínio é pertinente com os estudos de Fleury e Fleury (2001), Perrenoud (2000), Lerner (2002) e Silva (2001), Katz (1986) quando relacionam a criatividade com a capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos;
- b) Iniciativa – Esta habilidade obteve um nível de alta significância, o que indica que os respondentes apontam que *iniciativa* é uma habilidade importante para o estágio: alta convergência de opinião entre os respondentes, indicando alta correlação. Este pensamento é corroborado por estudiosos como Perrenoud (2000), Fleury e Fleury (2001), Ruas (2002), Garrido (2000), e Lerner (2002) quando relacionam *iniciativa* como sendo a capacidade de saber agir num contexto profissional, de forma responsável e legitimada;

- c) Interesse – Esta habilidade obteve um nível de alta significância, o que indica que os respondentes apontam que *interesse* é uma habilidade importante para o estágio: alta convergência de opinião entre os respondentes. Este raciocínio é pertinente a análise de estudiosos como Perrenoud (2000), Fleury e Fleury (2001), Lerner (2002), Resende (2000), Ruas (2002), Garrido (2000), Motta (2001) e Prahalad e Hamel (2002) quando relacionam o *interesse* como um saber agir responsável e reconhecido que envolve a mobilização, integração e o interesse na transferência de conhecimento, recursos e habilidades, gerando valor econômico para empresa e valor social para a pessoa;
- d) Pontualidade – Esta habilidade obteve um nível significativo de concordância, o que indica que os respondentes apontam *pontualidade* como uma habilidade importante para o estágio: nível significativo de opinião entre os respondentes. Este aspecto não coaduna com os estudos de Perrenoud (2000), Zarifian (2005), Resende (2000), Ruas (2002), Silva (2001), Motta (2001) e Robbins (2002) quando não relacionam *pontualidade* como habilidade
- e) Relacionamento Interpessoal – Esta habilidade obteve um nível significativo de concordância, o que indica que os respondentes apontam *relacionamento interpessoal* como uma habilidade importante para o estágio: nível significativo de opinião entre os respondentes. indicando que há correlação. Este raciocínio é pertinente a análise de estudiosos como Motta (2001), Katz (1986), Perrenoud (2000), Resende (2000), Prahalad e Hamel (2002) e Ruas (2002), quando relacionam *relacionamento interpessoal* como requisitos básicos e necessários para o exercício das funções, cargos e profissões;
- f) Envolvimento com a Empresa – Esta habilidade obteve um nível significativo de concordância, o que indica que os respondentes apontam envolvimento com a empresa como uma habilidade importante para o estágio: nível significativo de opinião entre os respondentes. Este raciocínio não é pertinente a análise de estudiosos como Perrenoud (2000), Fleury e Fleury (2001), Lerner (2002), Resende (2000), Ruas

(2002), Garrido (2000), Motta (2001) quando não relacionam *envolvimento com a empresa* como habilidade

- g) Senso Crítico – Esta habilidade obteve um nível de baixa significância, o que indica uma divergência de opinião entre os respondentes. Este aspecto não coaduna com os estudos de Perrenoud (2000), Zarifian (2005), Resende (2000), Ruas (2002), Silva (2001), Motta (2001) e Robbins (2002) quando não relacionam *senso crítico* como habilidade;
- h) Visão Multidisciplinar – Esta habilidade obteve um nível de baixa significância, o que indica uma divergência de opinião entre os respondentes. Este aspecto não coaduna com os estudos de Perrenoud (2000), Zarifian (2005), Resende (2000), Ruas (2002), Silva (2001), Motta (2001) e Robbins (2002) quando não relacionam *visão multidisciplinar* como habilidade;
- i) Desenvolvimento Cultural – Esta habilidade obteve um nível de baixa significância, o que indica uma divergência de opinião entre os respondentes. Este aspecto não coaduna com os estudos de Fleury e Fleury (2001), Lerner (2002), Resende (2000), Ruas (2002) e Robbins (2002) quando relacionam o *desenvolvimento cultural* a um conjunto de conhecimentos;
- j) Empreendedorismo – Esta habilidade obteve um nível de baixa significância, o que indica uma divergência de opinião entre os respondentes. Este aspecto não coaduna com os estudos de Fleury e Fleury (2001), Lerner (2002), Resende (2000), Ruas (2002) quando não relacionam o *empreendedorismo* como habilidade;

Observou-se que a habilidade *Criatividade* foi a única que, tanto para os gestores de Recursos Humanos como para os coordenadores acadêmicos, apresenta *correlação perfeita*. Este raciocínio é pertinente com os estudos de Fleury e Fleury (2001), Perrenoud (2000), Lerner (2002) e Silva (2001), Katz (1986) quando relacionam a criatividade com a capacidade de mobilizar diversos recursos cognitivos.

As habilidades *iniciativa* e *interesse*, foram apontadas como uma *correlação de alta significância* entre os gestores de Recursos Humanos e coordenadores acadêmicos. Este pensamento é corroborado por estudiosos como Perrenoud (2000), Fleury e Fleury (2001), Ruas (2002), Garrido (2000), e Lerner (2002) quando relacionam *iniciativa* e *interesse* como sendo a capacidade de saber agir num contexto profissional, de forma responsável e legitimada.

As habilidades *pontualidade* e *envolvimento com a empresa* foram apontadas com um *nível de significância* entre gestores de Recursos Humanos e coordenadores acadêmicos. Este raciocínio não é pertinente a análise de estudiosos como Motta (2001), Katz (1986), Perrenoud (2000), Resende (2000), Prahalad e Hamel (2002) e Ruas (2002), quando não relacionam *pontualidade*, e *envolvimento com a empresa* como habilidades;

A habilidade *relacionamento interpessoal* foi apontada com um *nível de significância* entre gestores de Recursos Humanos e coordenadores acadêmicos. Este raciocínio é pertinente a análise de estudiosos como Motta (2001), Katz (1986), Perrenoud (2000), Resende (2000), Prahalad e Hamel (2002) e Ruas (2002), quando relaciona *relacionamento interpessoal* como requisito básico e necessário para o exercício das funções, cargos e profissões;

As habilidades *senso crítico*, *visão multidisciplinar*, *desenvolvimento cultural* e *empreendedorismo* foram apontadas com um nível de *baixa significância* entre os gestores de Recursos Humanos e coordenadores acadêmicos. Este aspecto não coaduna com os estudos de Perrenoud (2000), Zarifian (2005), Resende (2000), Ruas (2002), Silva (2001), Motta (2001) e Robbins (2002) quando não relacionam *senso crítico*, *visão multidisciplinar*, *desenvolvimento cultural* e *empreendedorismo* como habilidades;

Em síntese, os resultados apontam que das dez habilidades estudadas, 60% são avaliadas como *satisfatória* no nível de correlação entre gestores de Recursos Humanos e coordenadores acadêmicos e 40% das habilidades *não apresentaram* um nível de satisfação de correlação entre os respondentes.

Esse panorama nos indica que das habilidades estudadas as mais relevantes entre os gestores de Recursos Humanos e os coordenadores acadêmicos são:

criatividade que apresenta uma *correlação perfeita*, *iniciativa* e *interesse* apontam um resultado de *alta significância*, *pontualidade*, *relacionamento interpessoal* e *envolvimento com a empresa* que apresentam um *nível significativo de concordância*.

5 CONCLUSÃO

Levando-se em consideração que o objetivo geral desse estudo era identificar as habilidades necessárias para a capacitação técnica dos alunos estagiários das instituições de ensino técnico do município de Volta Redonda (RJ) para a região do Médio-Paraíba Fluminense (RJ), constatou-se que na maioria nos quesitos houve *concordância* de opinião entre os gestores de Recursos Humanos e os coordenadores acadêmicos.

As habilidades *pontualidade, criatividade, iniciativa, relacionamento interpessoal, interesse e envolvimento com a empresa* apresentaram *concordância* de opinião entre os gestores de Recursos Humanos e os coordenadores acadêmicos no que tange à sua importância. Já as habilidades de *senso crítico, visão multidisciplinar, desenvolvimento cultural e empreendedorismo* apresentaram *discordância* de opinião, pois enquanto os Gestores de Recursos Humanos não acreditam que tratam-se de habilidades importantes, os coordenadores acadêmicos percebem nessas habilidades percebem um grau significativo de importância.

Diante desses resultados, fica claro que no quesito *pontualidade* no estágio, houve concordância por parte dos respondentes, sinalizando que o estágio é uma etapa significativa do processo de aprendizagem onde se estabelece o vínculo entre a teoria e a prática, propiciando desenvolvimento em campo específico de formação, visando enriquecer e complementar o currículo com responsabilidade.

O processo de estágio representa também uma contribuição social significativa das organizações visando complementação do processo educativo e inserção dos estudantes no mercado de trabalho. Por isso, deve ter relação com o curso em que o aluno está inserido. No entanto, nem sempre é isso que acontece

com os estagiários que, muitas vezes, acabam estagiando em campo de trabalho diferente de seu curso e, com isso, acabam tendo mais dificuldades de ingresso no mercado condizente com sua formação.

Os objetivos do estágio são envolver os alunos em situações e problemas reais, permitir a confrontação entre o conhecimento teórico adquirido no curso e a prática adotada na unidade onde se realiza o estágio, além de propiciar condições para o aprimoramento e desenvolvimento da consciência social e de atitudes profissionais. Através dele, o aluno desenvolve responsabilidade, compromisso, espírito crítico, consciência, iniciativa e demais atitudes e habilidades profissionais esperadas em sua formação.

Os estágios devem propiciar a complementação do ensino e da aprendizagem a serem planejados, executados, acompanhados e avaliados em conformidade com os currículos, programas e calendários escolares, a fim de se constituírem em instrumentos de integração, em termos de treinamento prático, de aperfeiçoamento técnico-cultural, científico e de relacionamento humano. O estágio dá oportunidade ao aluno de experimentar situações que poderão ocorrer enquanto profissional, dando a chance de aprimorar seus conhecimentos. A habilidade *criatividade* também obteve *concordância*, de uma *correlação perfeita*, pois a criatividade influencia diretamente nas condições de trabalho, como incentivadora ou inibidora de potencial.

As habilidades *iniciativa*, *relacionamento interpessoal*, *interesse* e *envolvimento com a empresa* demonstram *concordância* de opiniões entre os gestores de Recursos Humanos e os Coordenadores Acadêmicos. Isso porque, tanto para os gestores de Recursos Humanos como para os Coordenadores Acadêmicos, tais habilidades são importantes para o desenvolvimento técnico profissional do estagiário.

Apesar da maioria dos itens apresentarem concordância de opiniões entre os respondentes, 40% dos itens pesquisados demonstram discordância entre os mesmos. Isso ocorre porque a visão do gestor de Recursos Humanos está voltada basicamente para o mercado de trabalho enquanto que a visão dos coordenadores acadêmicos está ligada não somente a preparação do aluno para o mercado de trabalho, mas para a vida de um modo geral. Pesquisa realizada pelo Centro de Integração Empresa Escola Nacional (CIEE), em 2008, corrobora esta colocação quando aponta que, para os gestores de Recursos Humanos, o que importa mais como competências/habilidades do candidato a estágio são suas condições de trabalho em equipe, iniciativa, comunicação verbal, ética, relacionamento interpessoal, planejamento, organização, criatividade, flexibilidade, foco nos resultados e liderança.

Um dos itens em que houve *discordância* de opiniões é o de *empreendedorismo*, habilidade que demonstra claramente essa diferença de visão entre os gestores de Recursos Humanos e os coordenadores acadêmicos. Isso porque para os gestores de Recursos Humanos não é necessário que os estagiários tenham habilidade empreendedora para cumprir de forma eficaz sua função. Em contrapartida, os coordenadores acadêmicos, com uma visão maximizada de todo processo em que o estagiário está inserido, percebem a importância de tal habilidade para que os estagiários possam ser profissionais mais contextualizados. Com a educação para o empreendedorismo, há trocas de conhecimento entre comunidade e a instituição educacional, promovendo o crescimento da região e enriquecendo o conhecimento prático dos alunos.

Habilidades tais como, *senso crítico, visão multidisciplinar e desenvolvimento cultural* demonstram diferenças de opiniões entre os respondentes, porque para os gestores de Recursos Humanos não é necessário que os estagiários tenham estas

habilidades para desenvolver o trabalho técnico. No entanto, os coordenadores acadêmicos contextualizam que o estagiário faz parte de todo um processo, precedendo a importância destas habilidades para o desenvolvimento profissional.

Na atualidade, é importante que as pessoas, cada vez mais, possam desenvolver habilidades para o trabalho em equipe, quesito este valorizado para o ingresso no mercado de trabalho e que tem sido um diferencial entre profissionais de variadas áreas de atuação. O trabalho em equipe se configura como um desafio, tendo em vista as características que lhe são inerentes.

Os resultados referentes o confronto entre os dados coletados e a literatura revisada, apontaram para as exigências que vão além das habilidades legitimadas pelo meio acadêmico, uma vez que a percepção dos gestores de Recursos Humanos é por vezes diferente dos coordenadores acadêmicos e daquelas citadas pelos próprios estudiosos do assunto, como Fleury e Fleury (2001), Silva (2001), Motta (2001), Katz (1986), Robbins (2002), Ruas (2002); e Garrido (2000) que reconhecem somente as características *visão multidisciplinar, criatividade, iniciativa, relacionamento interpessoal, desenvolvimento cultural e interesse* como habilidades.

A perspectiva do trabalho e do conhecimento traz a necessidade de uma capacitação multidisciplinar, pois a inserção de novos parâmetros histórico-críticos e multidisciplinares ampliam possibilidades das estratégias metodológicas na investigação de competências e saberes de trabalhadores em situações de vida e trabalho.

A multidisciplinaridade se faz necessária no sentido de que a formação técnica, hoje, deve ter uma perspectiva emancipatória onde os profissionais de nível técnico devem se mostrar capazes de avaliar e gerir a qualidade de suas ações.

É de suma importância que o curso técnico possibilite aos estudantes voz ativa e crítica e que lhe forneçam o conhecimento e as habilidades necessárias para

a sobrevivência e o crescimento do mundo moderno. Essa concepção está associada à ênfase na necessidade de se trabalhar no sentido de levar o aluno a desenvolver força de vontade, disciplina, respeito ao trabalho, constância nos esforços e propósitos. Mas também se pretende formar cidadãos críticos, autônomos, participantes, ativos e possuidores de conhecimentos e habilidades que o levem a contribuir para a promoção de melhores e mais justas condições de vida para todos.

As habilidades, na verdade, são de extrema importância para o desenvolvimento da cidadania, permitindo, dessa forma, que indivíduos melhor preparados para o mercado de trabalho possam também participar mais efetivamente da sociedade.

À formação dos egressos deveria ter uma visão ampla e voltada para as questões humanas. Por isso, futuros estudos deveriam investigar se os cursos abordam em seu currículo, além das técnicas de formação profissionalizante, disciplinas voltadas para as ciências humanas, pois o futuro profissional deverá entender os interesses humanos e ser capaz, utilizando uma visão ampla, de agir com responsabilidade perante o mundo do trabalho e da sociedade.

REFERÊNCIAS

ANASTASI, A. **Testes psicológicos**. 8ª ed. São Paulo: EPU, 1977

BASTOS, J. A. S. L. A. **A educação técnico-profissional: fundamentos, perspectivas e prospectivas**. Brasília: SENETE, 1998.

_____, BUENO, N. L., VOLPATO, M. **Capacitação tecnológica e competitividade: o desafio para a empresa brasileira**, Sistema FIEP, IEL, OMINT, 2003.

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

BRASIL. **Portaria nº. 1.002, de 29 de setembro de 1967. Sobre estágios de alunos nas empresas**. Diário Oficial, Brasília, p. 105, 06 de out. 1967.

_____. **Lei nº 6.494, de 7 de dezembro de 1977. Dispõe sobre os estágios de estudantes de estabelecimentos de ensino superior e de ensino profissionalizante de 2º Grau e Supletivo e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, 9 de dez. 1977.

_____. **Decreto nº 87.497, de 18 de agosto de 1982**. Regulamenta a lei nº 6494. **Diário Oficial da União**, Brasília, 18 ago. 1982.

_____. **Decreto nº 89.467, de 21 de março de 1984. Revoga dispositivo do regulamento da Lei nº 6.494, de 4 de dezembro de 1977, que dispõe sobre estágio de estudantes de estabelecimento de ensino superior de 2º Grau Regular e Supletivo**. Diário Oficial da União, Brasília, 22 de março. 1984.

_____. **Lei nº. 7044, de 18 de Outubro de 1992. Altera a Lei nº 5692/71**. Diário Oficial da União, Brasília, 9 de dez. 1971.

_____. **Lei nº 8.859, de 23 de março de 1994. Modifica dispositivos da Lei nº 6.494 de 7 de dezembro de 1977, estendendo aos alunos de ensino especial o direito a participação em atividades de estágio**. Diário Oficial da União, 24 de março de 1994.

COOPER, D. R; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências: Conceitos e instrumentos para a Gestão de pessoas na empresa moderna**. São Paulo: Atlas, 2001.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 4.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2001.

GARRIDO, L. R. **Competências e habilidades gerenciais necessárias ao ambiente em mutação**. 2000. 239 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós-graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

HIRSCHMAN, A. O. **As paixões e os interesses**: argumentos políticos para o capitalismo antes de seu triunfo. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

KATZ, Robert L. **As habilitações de um administrador eficiente**. Coleção Harvard, v.1. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LERNER, W. **Competência é essencial na Administração**. São Paulo: Global, 2002.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Futura, 2000.

MINTZBERG, H. **Trabalho do Executivo**: o folclore e o fato. Coleção Harvard de Administração, v.3, São Paulo: Nova Cultural, 1979.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 12 ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.

ODERICH, C. L.; LOPES, F. D. Novas competências e gerência internacional – uma análise a partir da perspectiva institucional. REAd Revista Eletrônica de Administração, ISSN 1413-2311, Edição 19, nº 1, v.7, mar. de 2001.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira Thomson Leaning, 2001.

PEIXOTO, M. G. **A expansão do ensino superior privado na década de 90**. Disponível em: <http://www.apropucsp.org.br>. Acesso em 22 de mar de 2008.

PERRENOUD, P. **Dez novas competências para ensinar**. Porto Alegre: Artmed, 2000.

PRAHALAD, C. K ; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

REIS, H. O administrador e o sucesso profissional. **Revista Brasileira de Administração**, Conselho Federal de Administração, Brasília, v.7, n.20, p.10-20, out.1997.

RESENDE, E. **A força e o poder das competências**. São Paulo: Qualitymark, 2000.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalho de conclusão de curso. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1996.

RUAS, R. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional: In: FLEURY, M. T. L.; OLIVEIRA, JR. M. M. **Gestão estratégica de conhecimento**: integrando aprendizagem, conhecimento e competências. São Paulo:Atlas, 2002, p.242 – 269.

SANTOS, F. C. A. **Estratégia de recursos humanos**: dimensões competitivas. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Anielson Barbosa. Caracterização do administrador na era da informação. **Revista Brasileira de Administração**, Conselho Federal de Administração, Brasília, v.11, n.32, p.6-14, mar.2001.

ZARIFIAN, P. **O modelo da competência**. Rio de Janeiro: Senac, 2005.

APÊNDICE

APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO – TESTE PILOTO

Prezado(a) Senhor(a),

Venho por meio desta, pedir a gentileza de V. Sa., responder o questionário, que faz parte de um trabalho de conclusão de mestrado da Universidade Estácio de Sá. Para que o trabalho seja embasado por dados recentes e próximos da realidade, peço a colaboração dos senhores(as).

Agradecendo a atenção dispensada.

Cordialmente.

Maria Aparecida Nasr

Favor responder as questões abaixo:

- 1) Já participou de algum processo de seleção para estagiários?
- 2) Quais os principais benefícios detectados no estágio?
- 3) Quais as maiores dificuldades percebidas durante o estágio?
- 4) Cite as principais habilidades exigidas para o estagiário?
- 5) Ocorre equilíbrio entre teoria e prática dos estagiários?
- 6) Quais as sugestões para que o estagiário possa ser mais incisivo para a organização?

APÊNDICE 2 - QUESTIONÁRIO – TESTE- PILOTO

Prezado(a) Senhor(a),

Venho por meio desta, pedir a gentileza de V. Sa., responder o questionário, que faz parte de um trabalho de conclusão de Mestrado da Universidade Estácio de Sá. Para que o trabalho seja embasado por dados recentes e próximos da realidade, peço a colaboração dos senhores(as).

Agradecendo a atenção dispensada.

Cordialmente.

Maria Aparecida Nasr

Favor responder as questões abaixo:

- 1) A instituição proporciona ao aluno condições de estágio?
- 2) O curso proporciona meios adequados para a prática do estágio?
- 3) O que você sugere que possa ser incluído no curso para torná-lo mais efetivo na prática do estágio?
- 4) Cite as principais habilidades apontadas como primordiais para os alunos participarem do estágio?
- 5) Quais as sugestões para que o aluno possa ter mais interação na organização?

APÊNDICE 3 - QUESTIONÁRIO

Prezado(a) Senhor(a),

Sou aluna do curso de Mestrado em Administração da Universidade Estácio de Sá e estou em fase final de conclusão de dissertação. Para que o trabalho seja embasado por dados recentes e mais próximos da realidade, peço a gentileza de V. Sa., responder o questionários enviado.

Agradecendo a atenção dispensada.

Cordialmente.

Maria Aparecida Nasr

Favor sinalizar sua resposta na escala de *concordo totalmente*, *concordo*, *discordo*, ou *discordo totalmente*, representadas por valores 1, 2, 3, 4. Para cada questão sinalize uma única resposta.

1) Estagiários que possuem pontualidade são garantidamente bons funcionários.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

2) A pontualidade é uma das principais habilidades para o estagiário.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

3) Estagiários com senso crítico apurado atende aos padrões esperados de um funcionário.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

4) O senso crítico é uma das principais habilidades para o estagiário.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

5) É possível prever o desempenho satisfatório do aluno que apresenta conhecimentos em diversas áreas.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

6) A visão multidisciplinar é uma das principais habilidades para o estagiário.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

7) O estagiário criativo apresenta qualidade nas atividades em desenvolvimento.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

8) A criatividade é uma das principais habilidades para o estágio.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

9) O estagiário com iniciativa apresenta maior vantagem na resolução de suas tarefas.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

10) A iniciativa é uma das principais habilidades para o estágio.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

11) Os benefícios são maiores quando o estagiário apresenta um bom relacionamento interpessoal.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

12) O relacionamento interpessoal é uma das principais habilidades para o estágio.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

13) É preciso acompanhamento constante da execução das tarefas dos estagiários que apresentam baixo desenvolvimento cultural.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

14) O desenvolvimento cultural é uma das principais habilidades para o estágio.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

15) A preferência em contratar estagiários que demonstram características de empreendedorismo.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

16) O empreendedorismo é uma das principais habilidades para o estágio.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

17) Ao contratar um estagiário, a preferência é que demonstre excelente interesse pelo trabalho.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

18) O interesse é uma das principais habilidades para o estágio.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

19) Os benefícios são maiores quando se encontram estagiários envolvidos com a empresa.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

20) O envolvimento com a empresa é uma das principais habilidades para o estágio.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

APÊNDICE 4 - QUESTIONÁRIO

Prezado(a) Senhor(a),

Sou aluna do curso de Mestrado em Administração da Universidade Estácio de Sá e estou em fase final de conclusão de dissertação. Para que o trabalho seja embasado por dados recentes e mais próximos da realidade, peço a gentileza de V. Sa., responder o questionários enviado.

Agradecendo a atenção dispensada.

Cordialmente.

Maria Aparecida Nasr

Favor sinalizar sua resposta na escala de *concordo totalmente*, *concordo*, *discordo*, ou *discordo totalmente*, representadas por valores 1, 2, 3, 4. Para cada questão sinalize uma única resposta.

1) Alunos que possuem pontualidade são garantidamente bons estagiários.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

2) A pontualidade é uma das principais habilidades para o aluno ser contratado pela empresa.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

3) Alunos com senso crítico apurado atendem aos padrões esperados de um estagiário.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

4) O senso crítico é uma das principais habilidades para o aluno ser contratado pela empresa.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

5) É possível prever o desempenho satisfatório do aluno que apresenta conhecimentos em diversas áreas.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

6) A visão multidisciplinar é uma das principais habilidades para o aluno ser contratado pela empresa.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

7) A experiência me diz que o aluno criativo sempre apresenta excelente qualidade nas atividades que desenvolve.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

8) A criatividade é uma das principais habilidades para o aluno ser contratado como estagiário.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

9) Tenho certeza de que o aluno com iniciativa apresenta maior vantagem na resolução de suas tarefas.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

10) A iniciativa é uma das principais habilidades para o aluno ser contratado como estagiário.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

11) Os benefícios são maiores quando o estagiário apresenta um bom relacionamento interpessoal.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

12) O relacionamento interpessoal é uma das principais habilidades para o aluno ser contratado como estagiário.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

13) Tenho que acompanhar constantemente a execução das tarefas dos alunos que apresentam baixo desenvolvimento cultural.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

14) O desenvolvimento cultural é uma das principais habilidade para o aluno ser contratado como estagiário.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

15) Alunos que demonstram empreendedorismo encontram mais facilidade na contratação de estágio.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

16) O empreendedorismo é uma das principais habilidades para o aluno ser contratado como estagiário.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

17) O aluno que apresenta excelente interesse nas disciplinas oferecidas no curso possui uma maior possibilidade de estágio.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

18) O interesse é uma das habilidades para o aluno ser contratado como estagiário.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

19) Os benefícios que obtenho são maiores quando encontro um aluno envolvido com a instituição.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

20) O envolvimento com a instituição é uma das principais habilidades que o aluno deve ter para ser contratado como estagiário.

Concordo Totalmente	Concordo	Discordo	Discordo Totalmente
1	2	3	4

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)