

THALITA FARIA MUNHOZ

A CONTRIBUIÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SANTA CATARINA NO DESENVOLVIMENTO DAS
COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO TRAINEE NOS FORMANDOS DO SEGUNDO
SEMESTRE DE 2009.

FLORIANÓPOLIS
2009

THALITA FARIA MUNHOZ

A CONTRIBUIÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SANTA CATARINA NO DESENVOLVIMENTO DAS
COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO TRAINEE NOS FORMANDOS DO SEGUNDO
SEMESTRE DE 2009.

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à
disciplina estágio supervisionado – CAD5236, como
requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em
Administração da Universidade Federal de Santa
Catarina.

Professora Orientador: Luís Moretto Neto

FLORIANÓPOLIS
2009

THALITA FARIA MUNHOZ

A CONTRIBUIÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SANTA CATARINA NO DESENVOLVIMENTO DAS
COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO TRAINEE NOS FORMANDOS DO SEGUNDO
SEMESTRE DE 2009.

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 25 de novembro de 2009.

Prof. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios

RESUMO

MUNHOZ, Thalita Faria. A Contribuição do curso de administração da Universidade Federal de Santa Catarina no desenvolvimento das competências necessárias ao trainee nos formandos do segundo semestre de 2009. 67.p. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Ciências da Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

Na era do conhecimento, profissionais talentosos tornaram-se um grande diferencial competitivo para as empresas. A fim de atrair este tipo de talento e mantê-lo, grandes empresas investem num programa específico de recrutamento, o programa de trainees. Estes programas buscam jovens cheios de energia com grande potencial para, em longo prazo, assumirem posições estratégicas dentro da organização. Desta forma, o programa também apresenta diversas vantagens aos jovens que estão diante de uma grande oportunidade de crescimento. No entanto, ser trainee não é tarefa fácil, é necessário possuir um conjunto complexo de competências. O presente estudo tem por objetivo verificar a contribuição do curso de administração da Universidade Federal de Santa Catarina no desenvolvimento das competências necessárias ao trainee. Foi realizada uma pesquisa sobre os programas trainees mais concorridos do Brasil e, posteriormente, aplicado um questionário com os formandos do segundo semestre de 2009, a fim de identificar até que ponto estes futuros administradores estão preparados para seguir uma carreira de trainee. Quanto à metodologia, o estudo se classifica em qualitativo e descritivo. Quanto à coleta de dados, a pesquisa é bibliográfica, ex-post facto, documental, pesquisa participante e estudo de caso. Dentre os resultados, chegou-se a conclusão de que muitas variáveis ainda devem ser trabalhadas para que os alunos do curso de administração da UFSC saiam preparados para atender ao conjunto de competências requeridas ao trainee.

Palavras-chave: Trainee, competências, desenvolvimento.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Valor econômico e social.....	16
Figura 2: As Funções do administrador segundo Fayol.	23

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conceitos de competência.	16
Quadro 2: A empresa dos sonhos dos jovens.....	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Conhecimentos dos administradores.....	18
Tabela 2: Habilidades dos Administradores.	20
Tabela 3: Atitudes dos Administradores.....	21
Tabela 4: As melhores empresas para começar	37
Tabela 5: Percentual de disponibilidade de mudança dos respondentes	49
Tabela 6: Atividade extracurriculares realizadas.	50
Tabela 7: Contribuição do curso nas características segundo formandos.	52
Tabela 8: Contribuição do curso nas características segundo formandos.	55
Tabela 9: Característica desenvolvidas/Atividades realizadas.....	56
Tabela 10: Duração em experiência profissional	57
Tabela 11: Características desenvolvidas em experiências profissionais.	58
Tabela 12: Disciplinas que mais contribuíram.....	59
Tabela 13: Disciplinas que menos contribuíram	60

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS.....	12
1.2 JUSTIFICATIVA	12
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 COMPETÊNCIA.....	15
2.1.1 Competências Técnicas.....	17
2.1.2 Competências Comportamentais	20
2.2 O ADMINISTRADOR	22
2.4 COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR	27
2.5 O TRAINEE	28
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	30
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	30
3.2 UNIVERSO E POPULAÇÃO PESQUISADA	32
3.3 COLETA DE DADOS	33
3.3.1 Instrumentos de coleta de dados	33
3.3.2 Metodologia para levantamento das competências e características esperadas no candidato trainee.	34
3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	35
3 ANÁLISE DOS DADOS.....	37
4.1 PERFIL DOS PROGRAMAS TRAINEES	39
4.1.2 ABN/Real/Santander	39
4.1.2.1 Perfil.....	40
4.1.2.2 Pré-requisitos	40
4.1.3 AmBev	40
4.1.3.1 Perfil.....	40
4.1.3.2 Pré-requisitos	41
4.1.4 Bosch	41
4.1.4.1 Perfil.....	41
4.1.4.2 Pré-requisitos	42
4.1.5 Coca Cola	42
4.1.5.1 Perfil.....	42
4.1.5.2 Pré-requisitos	43
4.1.6 Itaú/Unibanco	43
4.1.6.1 Perfil.....	43
4.1.6.2 Pré-requisitos	44
4.1.7 Natura	44
4.1.7.1 Perfil.....	44

4.1.7.2 Pré-requisitos	44
4.1.8 Nestlé	45
4.1.8.1 Perfil.....	45
4.1.8.2 Pré-requisitos	45
4.1.9 Unilever	46
4.1.9.1 Perfil.....	46
4.1.9.2 Pré-requisitos	47
4.2 QUESTIONÁRIO.....	47
4.2.1 Análise do questionário.....	47
4.2.1.1 Perfil dos respondentes	48
4.2.1.2 Idiomas	48
4.2.1.3 Disponibilidade para mudanças	49
4.2.1.4 Atividades extracurriculares	49
4.2.1.5 Competências dos formandos.....	50
4.2.1.6 Atividades extracurriculares/competências.....	55
4.2.1.7 Experiências profissionais	57
4.2.1.8 Experiência no exterior	59
4.2.1.9 Contribuição das disciplinas	59
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
5.1 CONCLUSÃO	63
5.2 RECOMENDAÇÕES	64
APENDICE A- QUESTIONÁRIO	69

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário mundial, grande importância é dada às mudanças constantes trazidas por fatores como a globalização, pois, tais fatos influenciam diversas variáveis, trazendo à tona discussões sobre a necessidade de adaptação a essa nova realidade.

Segundo Fleury (2001), três ondas de mudança sobrepõe-se atualmente, a passagem de um regime de mercado vendedor para um mercado comprador, a globalização do mercado e o advento da economia baseada em conhecimento. Não diferente de outros, este trabalho também tem suas raízes em fatores conseqüentes à globalização e mudanças atuais.

A crescente concorrência entre empresas ultrapassou a barreira dos clientes, passando a afetar todas as áreas da organização, inclusive a área de gestão de pessoal. Encontrar funcionários talentosos não representa tarefa fácil, visto que, muitas outras empresas também estão à procura destes, além disso, bons profissionais podem estar em qualquer lugar e precisam ser identificados no mercado. Vencidas essas dificuldades, ainda é preciso manter este talento e, sem oferecer oportunidades, como benefícios compatíveis com o mercado e estabelecer um relacionamento de crescimento mútuo com esse empregado, a probabilidade de perdê-lo é alta.

Para os profissionais a concorrência é ainda maior. Com o crescimento do ensino universitário por incentivos governamentais, facilidades como o ensino à distância, entre outros, o mercado de trabalho torna-se cada vez mais competitivo, exigindo um nível maior de preparo dos futuros empregados. No caso dos recém formados, muitas vezes com uma experiência menor, a busca por uma boa colocação é ainda mais difícil e para seguir a carreira dos sonhos não são medidos esforços.

Neste contexto, empresas estudam detalhadamente o perfil que acreditam ser mais interessante, aperfeiçoando os processos de seleção, visando identificar candidatos que se encaixem em requisitos pré-estabelecidos. Dentre as diversas formas de recrutamento e seleção que as organizações praticam, investem e inovam constantemente, tem-se o programa de trainee que, na maioria das vezes, fornece a oportunidade para que recém formados construam uma carreira sólida dentro da empresa.

A vantagem de se investir nestes jovens está no fato dos mesmos não possuírem grandes vícios advindos de outras culturas organizacionais, pois ainda não tiveram tempo

de ter uma longa experiência de trabalho em outra organização; por estarem motivados; por trazerem uma visão nova para a empresa; e principalmente, por acabarem se comprometendo a trazer de volta à empresa que lhe oferece uma oportunidade de trainee, todo o conhecimento e experiência que a mesma vai lhe proporcionar. É importante lembrar que o investimento neste empregado também deve ser alto.

Para o profissional recém formado as vantagens de um programa de trainee também são muitas. Dificilmente outra oportunidade oferecerá a um empregado recente uma proposta de crescimento acelerado aliado a uma promessa de futuro em posições gerenciais tão evidente.

Outras vantagens podem ser mencionadas como o alto investimento das empresas nestes empregados, não só de caráter financeiro, como também treinamentos, viagens, rede de contatos e experiência prática. De certa forma, o que torna o programa de trainee tão atrativo é a proximidade deste com a visão de realização profissional para o jovem que pretende seguir uma carreira executiva.

Com a rapidez de acesso ao sonho profissional que um programa dessa natureza proporciona, a concorrência também acaba sendo muito elevada, principalmente porque a maioria das empresas aceita indivíduos de diferentes formações (como administração, engenharias, direito e economia). Isso torna o perfil do trainee cada vez mais complexo, fazendo com que os candidatos busquem reunir um conjunto complexo de competências.

Fluência em outros idiomas, visão global, formação acadêmica, outras competências técnicas e comportamentais definidas pelas empresas são exemplos de características esperadas nos trainees.

Levando em consideração a constante busca aos programas de trainees e o conjunto de competências necessárias para o alcance de uma vaga, escolheu-se pesquisar a realidade dos estudantes que estão se formando no final do segundo semestre de 2009 e já podem se candidatar a estes programas. Dessa forma estabeleceu-se o seguinte problema de pesquisa: Qual a contribuição do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina para o desenvolvimento das competências esperadas pelas empresas num candidato a um programa de trainee, considerando a percepção dos formandos do segundo semestre de 2009?

1.1 OBJETIVOS

A fim de responder a pergunta da pesquisa foram estabelecidos o objetivo geral e específicos. A seguir o objetivo geral proposto:

Verificar a contribuição do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina no desenvolvimento das competências procuradas pelas grandes empresas nos candidatos aos programas de trainee, considerando a percepção dos formandos do segundo semestre de 2009.

Para alcançar o objetivo geral proposto, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Verificar o perfil e competências procurados pelas empresas que possuem os programas de trainee mais concorridos do país;
- b) Averiguar se as competências esperadas nos trainees estão presentes nos formandos do segundo semestre de 2009 do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina;
- c) Averiguar se as competências esperadas nos trainees foram desenvolvidas nos formandos do segundo semestre de 2009 pelo curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina;
- d) Indicar quais das competências esperadas nos trainees precisam ser mais trabalhadas no curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

1.2 JUSTIFICATIVA

Castro (1977) sugere que, para verificar a contribuição da pesquisa, é necessário submetê-la a três perspectivas: importância, originalidade e viabilidade.

Segundo Fleury (2001), um aspecto importante, em termos de pessoas, na noção de competências, é que, além de agregar valor econômico à organização, não menos importante, será o valor social agregado ao indivíduo. Sendo assim, a importância desse trabalho se dá pela contribuição aos estudantes, inclusive à pesquisadora, que terão a

oportunidade de aprofundar mais o conhecimento sobre o programa e sobre as competências necessárias ao candidato para que, se houver interesse, desenvolvê-las. Além disso, os alunos de administração da UFSC, especificamente, saberão os pontos que devem ser focados por pertencerem a um grupo de competências menos desenvolvido pelo curso.

O tema também é importante para os profissionais da área que, ao conhecer as competências individuais buscadas por grandes empresas e de seus futuros concorrentes no mercado de trabalho, poderão adequar seu perfil. As empresas de grande, médio e pequeno porte podem levar em consideração as informações presentes nessa pesquisa para futuras mudanças em seus programas de recrutamento. Por fim, servirá a outros pesquisadores como inspiração para novos trabalhos sobre o tema.

Quanto à originalidade, o tema já foi abordado, mas ainda assim é relevante, pois analisa a situação do curso de administração da UFSC, especificamente, dos formandos no segundo semestre de 2009 e dos programas de trainees abertos no ano de 2009.

A respeito da viabilidade Castro (1977, p. 57) afirma que:

Dados os prazos, os recursos financeiros, a competência do futuro autor, a disponibilidade potencial de informações, o estado da teorização a esse respeito, dá para fazer a pesquisa? O prazo pode ser suficiente, o mesmo se dando com os recursos, pode ao pesquisador faltar o preparo específico naquele campo, pode não haver uma sistematização prévia do conhecimento na área ou a teoria apresentar uma insolvência metodológica. Finalmente os dados necessários podem inexistir ou mesmo sua coleta ser impossível.

Esta pesquisa foi considerada viável pela facilidade de acesso aos dados, tanto dos perfis procurados pelas empresas, como pela colaboração dos alunos e do departamento do curso. A orientação acadêmica supriu qualquer tipo de falta de preparo específico no campo do pesquisador e o referencial teórico foi satisfatório para a realização da pesquisa.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estruturação do trabalho visa simplificar as buscas de itens dentro do trabalho e também garante um melhor entendimento da pesquisa.

No primeiro capítulo é feita uma breve introdução que visa explicar o contexto em que o tema se aplica, o problema de pesquisa e os objetivos propostos ao trabalho.

O segundo capítulo trata da fundamentação teórica, que foi baseada em livros clássicos e pertinentes ao tema, bem como artigos científicos e monografias que

propunham uma discussão mais atualizada dos conceitos. A fundamentação está dividida basicamente em conceitos sobre competência, formação do administrador, cursos de administração, competências do administrador e trainees.

O terceiro capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados ao longo da pesquisa. Dessa forma, foram apresentadas a caracterização da pesquisa, o universo e população pesquisada, a forma e os instrumentos de coleta de dados.

No quarto capítulo são apresentadas as análises dos dados coletados e no quinto as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir pretende-se caracterizar os principais conceitos e definições que servirão como apoio à pesquisa proposta. De acordo com Tomanik (1994) o objetivo da fundamentação teórica é tomar conhecimento sobre o tema, através da visão de diferentes autores e do próprio pesquisador, confrontando-as entre si, estabelecendo assim, uma base teórica para continuação do projeto.

2.1 COMPETÊNCIA

O conceito de competência experimentou diversas modificações ao longo da história e mesmo atualmente, não é unânime entre os autores, sendo adotado por diferentes óticas. Encontra-se a seguir, um quadro com as principais definições do termo, bem como a ênfase adotada por alguns autores desde 1982.

Autor	Conceito de Competência	Ênfase
Boyatzis- 1982	Competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam o retorno da organização.	Formação, comportamento, resultado.
Boog- 1991	Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão.	Aptidão, valores e formação.
Spencer e Spencer- 1993	A competência refere-se às características intrínsecas ao indivíduo que influencia e serve de referencial para o seu desempenho no ambiente de trabalho.	Formação e resultado.
Parry- 1996	Um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionadas, que afeta parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado através de T&D.	Resultado e formação.

Boterf- 1997	Competência é assumir responsabilidades frente às situações complexas de trabalho, buscando lidar com eventos inéditos, de natureza singular.	Mobilização e ação.
Dutra- 1998	Capacidade da pessoa gerar resultados dentro dos objetivos estratégicos e organizacionais da empresa, traduz-se pelo Mapeamento do resultado esperado e do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para o seu alcance.	Aptidão, resultado e formação
Zarifian- 2001	A Competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e comportamentos que se exercem em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete à empresa identificá-la, avaliá-la e fazê-la evoluir.	Aptidão, ação e resultado.

Quadro 1: Conceitos de competência.

Fonte: adaptado de Dalmau (2008).

Segundo Fleury (2001), competência apresenta um conceito complexo ligado, principalmente, à dois pontos principais, o primeiro diz respeito às características do indivíduo (variáveis de input) como habilidades, conhecimentos e atitudes; o outro está relacionado à tarefa e aos resultados (variáveis de output). Contribuindo com essa visão temos a definição de competência como “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes expressas pelo desempenho profissional, dentro de um determinado contexto ou estratégia organizacional”. (DURAND, 2000; NISEMBAUN, 2001; SANTOS, 2001; *apud* PIRES et al., 2005).

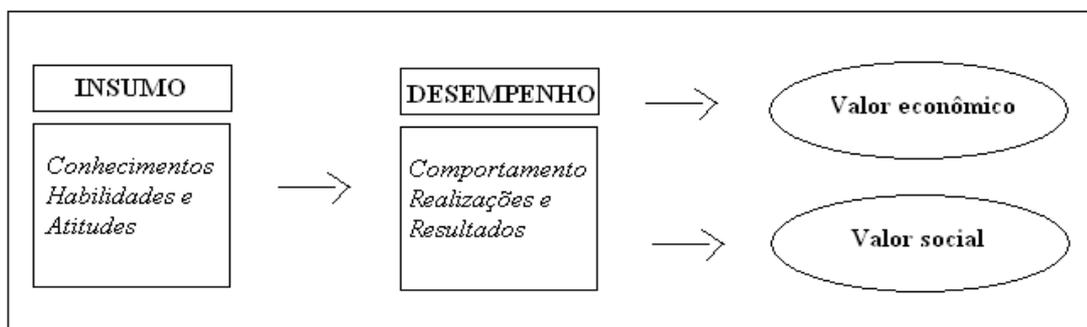


Figura 1: Valor econômico e social

Fonte: adaptado de Fleury (2001)

Nota-se que a visão do indivíduo e da prática está presente na definição de todos os autores. Zarifian (2001) também complementa apresentando três mutações principais no mundo do trabalho que agregam ainda mais ao conceito de competência e justificam a adoção do modelo na gestão das organizações atuais:

- a) Acontecimentos imprevisíveis: a competência vai além das predefinições da tarefa; a pessoa precisa inovar e estar preparada para resolver novas situações que surgem no trabalho;
- b) Comunicação: compreender o outro e a si mesmo; partilhar normas comuns e objetivos organizacionais;
- c) Serviços: é preciso estar ciente de que deve haver uma preocupação freqüente em atender o cliente externo e interno, durante todas as atividades.

Considerando todos os conceitos apresentados, pode-se chegar a definição dada por Rabaglio (2004), que coloca a competência como o conjunto formado pelo CHA: Conhecimentos, Habilidades e Atitudes. O conhecimento trata do *know-how* ou o saber teórico, a habilidade está relacionada ao saber fazer e, as atitudes, o querer fazer, representado pelas características pessoais. Aprofundando um pouco mais o conceito anterior, temos Leme (2005), que divide o CHA entre “competências técnicas” e “competências comportamentais”. O autor associa o conhecimento e a habilidade às competências técnicas e as atitudes às competências comportamentais.

2.1.1 Competências Técnicas

Para Borges (2004), competências técnicas são um conjunto de conhecimentos necessários para o exercício de determinada função. Conhecimento para Maximiano (2002) funciona como ponto de referência para a compreensão da realidade e como base para o desenvolvimento das habilidades. Quanto mais ampla a gama de conhecimentos de que uma pessoa dispõe, mais amplo será seu poder de interpretar a realidade.

Segundo Oliveira (2001) conhecimento é o nível de preparo que otimiza os resultados inerentes à situação apresentada, é gestão do conhecimento, que envolve o compartilhamento de informações, o raciocínio criativo e a colaboração. Pode-se perceber que o conhecimento e as habilidades estão interligados. O Conselho Federal de Administração realizou uma pesquisa com os administradores para levantar quais os conhecimentos, habilidades, atitudes e competências eles acreditam terem sido desenvolvidas durante o curso graduação.

Em relação ao conhecimento, podemos perceber que a administração de pessoas/equipes aparece em primeiro lugar, seguida da administração financeira e orçamentária.

Conhecimentos	2006 (%)
Administração de pessoas/equipes	62,19
Administração financeira e orçamentária	60,12
Administração estratégica	57,45
Visão ampla, profunda e articulada do conjunto das áreas de conhecimento	54,6
Administração de vendas e marketing	51,9

Tabela 1: Conhecimentos dos administradores.

Fonte: Conselho Federal de Administração (2006)

A administração de vendas e marketing foi o conhecimento menos adquirido nos cursos de graduação.

Para Deffune e Depresbiteris (2002) as habilidades vão além do saber-fazer e devem buscar o aprender a aprender e o aprender a pensar, dessa forma o indivíduo desenvolverá maior autonomia, capacidade de resolver problemas novos, adaptação a mudanças, superação de conflitos, de comunicação, de trabalho em equipes, de decisão ética. Oliveira (2001) trata as habilidades como o nível de “jogo de cintura” para lidar com as situações apresentadas.

Katz (apud MAXIMIANO, 2002) divide as habilidades em três tipos principais: habilidades técnicas, humana e conceitual. Lacombe e Heilborn (2003) e Stoner e Freeman (1995) classificam-nas da mesma forma. A habilidade técnica está ligada à capacidade de utilização do conhecimento, procedimento e técnicas para desenvolver o trabalho. A habilidade humana inclui o relacionamento com as pessoas, entendimento das

necessidades, capacidade motivá-las e conseguir esforços cooperativos do grupo. Por fim, a habilidade conceitual ou visão sistêmica, capacidade de visualizar a organização como um conjunto integrado e formular estratégia (MAXIMIANO, 2002).

Defunne e Depresbiteres (2002) afirmam que, até bem pouco tempo atrás, para se conseguir um trabalho, a exigência principal era o domínio das habilidades correspondentes ao posto específico. Com a revolução tecnológica e outras mudanças, derivadas da sociedade do conhecimento, os equipamentos de trabalho ficaram complexos, sofisticados, caros. Não basta, portanto, somente o domínio das habilidades, é preciso que o trabalhador disponha também de uma excelente base de conhecimentos para que possa lidar, não só com a tecnologia, mas com as novas formas de organização.

Desenvolver habilidades é a base para desenvolvimento dos gerentes, é possível dividir as habilidade em oito gêneros (MINTZBERG 2003):

- a) Habilidade de relacionamento com colegas: formal e informal, política, negociação, *networking*;
- b) Habilidades de liderança: treinamento, motivação orientação de subordinados, segundo o autor, uma habilidade inata;
 - a) Habilidades de resolução de conflitos;
 - b) Habilidades de processamento de informações: como expressar idéias, falar pela organização;
 - c) Habilidades de tomar decisões em condições de ambigüidade: pode acontecer quando o indivíduo tem pouca informação sobre o problema em questão;
 - d) Habilidades de alocação de recursos: saber definir prioridades, pois muitas vezes os recursos são escassos e devem ser alocados da melhor forma;
 - e) Habilidades de empreendedor: prever problemas, buscar oportunidades;
 - f) Habilidades de introspecção: reflexão e auto-análise.

Na pesquisa realizada pelo Conselho Federal de Administração, a visão do todo aparece como a habilidade mais desenvolvida pelos cursos de graduação, seguida do relacionamento interpessoal.

Habilidades	2006 (%)
Visão do todo	74,04
Relacionamento interpessoal	71,5
Adaptação à transformação	61,79
Liderança	61,07
Criatividade e inovação	55,37

Tabela 2: Habilidades dos Administradores.

Fonte: Conselho Federal de Administração (2006)

Nota-se que a criatividade apresenta grande defasagem em relação às outras habilidades.

Além das competências relacionadas à tarefa, pode-se identificar dentro do conceito global de competência, aquelas relacionadas ao indivíduo e suas percepções, ou seja, as competências comportamentais.

2.1.2 Competências Comportamentais

Os valores e as atitudes refletem características pessoais. O julgamento de valor é o conjunto de percepções do que o indivíduo acredita estar certo. Filtros conscientes e inconscientes para o processo de saber de cada pessoa (SVEIBY, 1998). Maximiano (2002) complementa colocando que os valores são convicções a respeito de comportamento que são certos ou errados, ou de condutas que são pessoal ou socialmente preferíveis.

Valores e atitudes estão inter-relacionados, as atitudes são uma combinação de conhecimento e valores dentre os quais indivíduos e grupos interpretam e julgam o que os cerca e a si próprios (ROBBINS 2007). Para Oliveira (2001) atitude é a forma como as pessoas se posicionam diante das situações.

Voltando à pesquisa do Conselho Federal de Administração, os profissionais da área apontaram o comportamento ético como a atitude mais desenvolvidas pelo curso e a atitude empreendedora como a menos desenvolvida.

Atitudes	2006 (%)
Comportamento ético	75,21
Profissionalismo	73,05
Comprometimento	71,16
Aprendizado contínuo	69,61
Atitude empreendedora/Iniciativa	62,32

Tabela 3: Atitudes dos Administradores

Fonte: Conselho Federal de Administração (2006)

Complementando o pensamento dos autores expostos, Maximiano (2002, p.257) afirma,

Atitudes são estados mentais de predisposição ou prontidão que influenciam a avaliação dos estímulos. Dependendo das atitudes, a avaliação pode ser positiva ou negativa. As atitudes fazem parte das características adquiridas por meio das diversas formas de aprendizagem. Desse modo, embora sejam estáveis, é possível mudá-las. A mudança de atitudes depende da mudança de crenças e sentimentos a respeito dos estímulos (outras pessoas, objetos, grupos, a própria pessoa).

A importância dos valores e das atitudes se dá pelo fato de que mesmo se um indivíduo tiver todos os conhecimentos, métodos, ferramentas e habilidades, de nada adiantarão sem a predisposição para realizar as tarefas propostas. Dutra (2001) contribui ainda mais com essa visão, colocando que o fato das pessoas disporem de um determinado conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, ainda não garante por si só que a organização será beneficiada diretamente. O autor defende que o indivíduo deverá ser avaliado e analisado levando-se em consideração sua capacidade e disposição de entregar-se à instituição, ou seja, as decisões são tomadas em razão do que ele traz para a organização.

É interessante destacar que cada organização deve saber o conjunto de competências valorizar. Para Mills et al (2002) um conjunto de recursos mobilizados de modo de modo a determinar um nível particular de performance numa atividade já pode ser considerado uma competência.

Para Rocha Fernandes (2006 p. 50)

Competência organizacional pode ser definida como um conjunto de recursos coordenados que geram valor à organização, são difíceis de imitar, podem ser transferidos a outras áreas, produtos ou serviços da organização, e impactam o desempenho organizacional em um fator-chave a seu sucesso.

Dessa forma, é interessante para qualquer empresa investir em profissionais que tenham o perfil aderente a organização, desenvolvendo suas competências e utilizando-as

para atingir resultados. A seguir, apresentam-se as funções e atividades do administrador, bem como o papel das escolas de negócio nesse contexto.

2.2 O ADMINISTRADOR

Levando em consideração que o presente trabalho objetiva o estudo do desenvolvimento de determinadas competências pelo curso de administração da Universidade Federal de Santa Catarina, a seguir apresentam-se alguns conceitos relacionados à administração.

Segundo Lacombe e Heilborn (2003, p.48) a administração é “um conjunto de princípios e normas que tem por objetivo planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar os esforços de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum”. A criação de riquezas e o bem-estar das pessoas dependem de administradores capacitados, seja na empresa pública, na empresa privada ou em organizações/associações sem fins lucrativos. (CURY, 2007)

De acordo com Drucker (2005) o desenvolvimento econômico e social resulta da administração; a sociedade, seus valores e suas aspirações dependerão cada vez mais do desempenho, da competência e dos valores dos administradores.

Existem poucas obras que abordam com profundidade as atividades relacionadas ao administrador. Cury (2007) em seu artigo faz um apanhado de obras teóricas e pesquisas empíricas de autores que tentam definir o real trabalho do administrador. Essa saga passa pela visão científica e racional de Taylor e Fayol que, em 1916, publicou um estudo definindo as funções do administrador dentro de uma empresa. Segundo ele, essas funções são: planejar, organizar, comandar, controlar e coordenar.

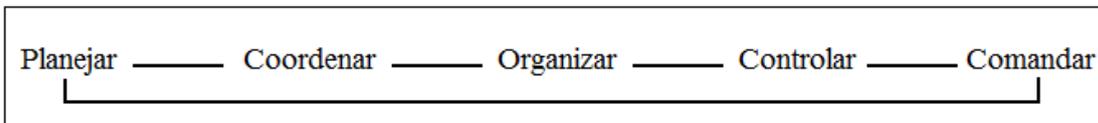


Figura 2: As Funções do administrador segundo Fayol.
Adaptado de Motta e Vasconcelos (2006)

Cada função tem um significado específico, porém, possuem relações tão fortes que, na prática, acabam sendo interdependentes. A partir de 1938, aparecem os autores Barnard, Mayo e Simon que trabalham com uma percepção mais comportamental do indivíduo, porém ainda preservando, um pouco, a concepção racionalista defendida por seus percussores, pois também consideram as ameaças e conflitos internos um mal indesejado, ou seja, as diferenças de interesses não são aceitáveis no ambiente corporativo.

Mintzberg (1986) desafia esses autores clássicos ao declarar que as atividades administrativas apontadas pelos mesmos são verdadeiros folclores e não correspondem a realidade dos fatos. O autor defende que o executivo não é um planejador reflexivo e sistemático e sim realiza atividades caracterizadas pela brevidade, variedade e fragmentação, um respondente, em tempo real, das pressões do cargo. Além disso, a maioria dos executivos obtém informações cruciais para a tomada de decisão através da rede de contatos interpessoais e não de ferramentas e sistemas formais de dados.

Numa abordagem mais prática, Drucker (1998) coloca cinco atividades básicas desenvolvidas pelo gestor:

- a) Fixar objetivos e metas bem como comunicá-los às pessoas envolvidas;
- b) Determinar a divisão do trabalho, estruturar a organização de acordo com as decisões e atividades estabelecidas;
- c) Motivar e manter as pessoas responsáveis pelo trabalho;
- d) Acompanhar e avaliar os resultados;
- e) Formar pessoas.

Administrar trata-se de algo complicado e confuso, o executivo precisa ser global e local, precisa colaborar e competir, mudar o tempo todo e manter a ordem, cumprir metas financeiras e ao mesmo tempo cuidar bem do pessoal. O bom executivo precisa encarar esses imperativos aparentemente contraditórios e integrá-los de forma eficaz e eficiente (MINTZBERG 2003). Para Stoner e Freeman (1999) nenhuma definição de administração é aceita universalmente, pois mudam de acordo com realidades específicas.

Segundo Drucker (2002) os executivos eficazes concentram-se em decisões importantes e tentam encontrar as constantes numa situação, definindo o que é estratégico e genérico, ao invés de simplesmente “resolver problemas”.

Para Cury (2007) a melhor forma de capacitar administradores é conhecendo as verdadeiras atividades realizadas por eles. Isso só pode ser atingido através de estudos reveladores que acompanhem de perto o dia a dia do executivo e forneça uma boa descrição do seu trabalho.

Para Mintzberg (2003) a administração permanece incrustada nas práticas da vida diária e por isso não pode ser encarada como uma ciência ou uma profissão. Na visão de Koontz e O'Donnel (1973) todos os indivíduos responsáveis pelo trabalho de outros, em todos os níveis e em qualquer tipo de empresa, podem ser considerados administradores.

A escola da administração enfrenta um grande dilema, por um lado precisam se manter fiéis à tradição do academicismo e aos princípios da pesquisa científica; de outro; seja o que for que as universidades ensinem e explorem, tem de ser relevantes à prática que define uma profissão. (SHOEMAKER, 2009)

Adiante, apresenta-se uma breve descrição da história e realidade dos cursos de administração no Brasil.

2.3 CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

O ensino da administração no Brasil teve início em 1952, mais de 50 anos após os Estados Unidos, cujas primeiras instituições foram criadas no final do século XVIII.

Segundo Almeida (2001) em 1966 o Conselho Federal de Administração fixou o primeiro currículo mínimo para o curso de Administração, contemplando as seguintes disciplinas: Matemática, Estatística, Contabilidade, Teoria Econômica, Economia Brasileira, Psicologia Aplicada à Administração, Sociologia Aplicada à Administração, Instituições de Direito Público e Privado (incluindo Noções de Ética Administrativa), Legislação Social, Legislação Tributária, Teoria Geral da Administração, Administração Financeira e Orçamento, Administração de Pessoal, Administração de Material. Além disso, também foi fixado a duração do curso.

Após esse momento, houve um crescimento desmedido do número de instituições oferecendo o curso. No dia 09 de setembro de 2009, a profissão de administrador completou 44 anos de sua regulamentação no Brasil, a evolução do número de cursos oferecidos é evidente, segundo o Conselho Federal de Administração, na década de 80 havia 305 cursos no país, 10 anos depois esse número já havia aumentado para 823, em 2000, 1462 cursos de administração existiam no Brasil

Em 2005, o Conselho Nacional de Educação homologou novas Diretrizes Curriculares para os cursos de Administração que incluem além de conteúdos de formação básica, formação profissional, estudos quantitativos e suas tecnologias, formação complementar; também competências e habilidades mínimas para formação do administrador.

- a) Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;
- b) Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- c) Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
- d) Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;
- e) Ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;
- f) Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;
- g) Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e

h) Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Pode-se observar acima que as diretrizes propostas incluem o desenvolvimento tanto competências técnicas como competências comportamentais.

Segundo Mariaca (2009) Administração é o curso com maior número de universitários matriculados, mais de 16% do total de matrículas. Por outro lado ainda há críticas a respeito da natureza dos cursos, sua concepção e a dinâmica curricular, bem como as estratégias e orientações de ensino-aprendizagem que adotam (LAMOUNIER 2008).

Para Gomes (2002) o ensino no Brasil foi massificado sem um efetivo acompanhamento e avaliação da qualidade. Esta situação acaba por provocar duas grandes conseqüências; a primeira apontada por Bertero (2006), sendo uma profissão socialmente oligárquica, ou seja, sempre haverá um maior número de administrados do que administradores, em nenhuma sociedade será possível empregar massas de administradores. A segunda conseqüência, apontada por Lamounier (2008) é a distância entre o profissional formado e o esperado pelo mercado.

Segundo Khurana (2008) diante dessa realidade, a confiança no administrador está abalada e recuperá-la deve ser considerada uma atribuição importante de todo administrador. Inverter essa situação pode tornar-se uma tarefa ainda mais difícil, quando consideramos que, além da concorrência que estes graduados enfrentam entre si, os administradores ainda competem com profissionais de outras diversas áreas de formação.

As radicais transformações por que passa o mundo dos negócios e o dinamismo do mercado têm quebrado paradigmas da formação universitária, fazendo com que empresas incentivem e valorizem o diploma, mas levem ainda mais em consideração as competências técnicas e comportamentais dos candidatos. (MARIACA 2009).

2.4 COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR

O intuito do curso de administração é desenvolver competências e fazer com que os alunos pensem como executivos. Segundo Mintzberg (2001) pensar como um executivo significa ir além de pensar o que deve ser feito, mas também como raciocinar.

A competência individual, para Le Boterf (apud FLEURY 2001) está situada numa encruzilhada com três eixos formados pela pessoa: Biografia (socialização), formação educacional e experiência profissional. Para Fleury (2001) uma competência está sempre contextualizada, uma atitude, conhecimento ou habilidade não será competência se não for comunicada e trocada. Dessa forma o autor defende que a competência sempre aparece associada a verbos como:

- a) Saber agir: Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir;
- b) Saber mobilizar: Recursos de pessoas, financeiros, materiais, criando sinergia entre eles;
- c) Saber comunicar: Compreender, processar, transmitir informações e conhecimentos, assegurando o entendimento da mensagem pelos outros;
- d) Saber aprender: Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se e propiciar o desenvolvimento de outro;
- e) Saber comprometer-se: Saber engajar-se e comprometer-se com os objetivos da organização;
- f) Saber assumir responsabilidades: Ser responsável assumindo riscos e conseqüências de suas ações, e ser, por isso, reconhecido;
- g) Ter visão estratégica: Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades, alternativas.

Mintzberg (2001) coloca que o administrador está prensado entre a ação em campo e a reflexão no abstrato. Agir sem refletir é inseqüência e refletir sem agir é passividade. O mesmo autor propõe cinco disposições mentais, ou seja, sugere que o executivo prepare sua mente acerca de cinco idéias-chaves: a disposição mental reflexiva (um acontecimento só é experiência depois de uma reflexão, entender o passado e usá-lo

no presente); disposição mental analítica (analisar a organização e para onde os esforços estão sendo guiados, ir além dos métodos convencionais); disposição mental cosmopolita (olhar para fora da organização, experiência eclética, vivenciar outras culturas, ver o externo e entender o interno); disposição mental colaborativa (ir além da gestão de pessoas, gerenciar relacionamentos, estabelecer estrutura, condições, atitudes para que as atividades sejam realizadas); disposição mental de ação (a mudança precisa apresentar certa continuidade, concentrar energias no que precisa mudar e preservar o restante, fazer com que as coisas se encaixem).

Pacheco (2002) realizou entrevistas com mais de 50 profissionais extremamente bem sucedidos e identificou pontos convergentes em suas atitudes e comportamentos. Abaixo são apresentados estes pontos:

- a) Estes profissionais gostam do que fazem, são dedicados e dão o melhor de si em tudo que fazem;
- b) São perseverantes e superam dificuldades e barreiras;
- c) Possuem um perfil empreendedor, iniciativa, percebem oportunidades, criatividade, correm riscos calculados, antecipar a realidade, adaptar-se, autoconfiança;
- d) São pessoas com bons valores e princípios, projetos sociais, família, valorizam os colaboradores, sabem orientar.

Profissionais com este perfil são procurados por grandes empresas, e uma das formas de identificá-los é através dos programas de trainees.

2.5 O TRAINEE

Não é novidade que o mercado está cada vez mais competitivo e, diante dessa realidade, empresas procuram se adaptar. Se por um lado, os profissionais se preparam cada vez mais e tem a possibilidade de gerirem suas próprias carreiras, as empresas procuram atraí-los e retê-los. (ALMEIDA, 2006)

Segundo Marcondes (2007) trainees são

Jovens vindos de faculdades consideradas de primeira linha com muita disposição e idéias na cabeça. Inglês fluente, dedicação em período integral e um grande desejo de construir uma sólida carreira dentro da empresa.

De acordo com uma entrevista realizada com Adriana Rosa, sócia-consultora da Across (empresa de consultoria responsável por programas trainees de grandes empresas), o perfil do trainee, de um modo geral, é bastante específico “(...) o eixo principal deste perfil é uma forte capacidade analítica, formação acadêmica diferenciada aliada a uma significativa capacidade de relacionamento com as pessoas”.

De acordo com Takahashi (2005) apenas uma média de 0,25% do total de inscritos conquistam uma vaga de trainee. Em alguns processos, a concorrência fica entre mil e dois mil candidatos para cada oportunidade. Essa marca supera vestibulares e concursos públicos mais concorridos.

Segundo matéria publicada no Guia do estudante em abril de 2006, as empresas esperam que o trainee traga ar novo à companhia e possam assumir posições que outros funcionários levariam mais tempo para alcançar, dessa forma investem milhares de dólares para treinar e formar um seleto grupo de "jovens talentos".

Os programas duram cerca de um ano (alguns podem estender-se por até três anos) e incluem tratamento vip da diretoria e da área de recursos humanos, contatos frequentes com altos executivos e a possibilidade de ter uma visão ampla da companhia e do negócio. Além das oportunidades promissoras para o futuro, o momento da estréia já conta com vários atrativos mais imediatos. (Guia do estudante, 2006)

Conclui-se que se trata de um programa de procura mútua, candidatos interessados em crescimento rápido e empresas interessadas em desenvolver profissionais que contribuam e venham a ser futuros gerentes da organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Após o aprofundamento teórico dos temas relevantes na percepção do autor para a realização da pesquisa, parte-se para outro elemento importante constitutivo do projeto, a metodologia da pesquisa. Segundo Gil (2002), uma pesquisa tem o objetivo de procurar respostas aos problemas propostos, baseada em procedimentos racionais e sistemáticos. A metodologia da pesquisa procura mostrar esses procedimentos, devendo abranger questões como tempo, local, quantidades, técnicas e instrumentos utilizados.

Cada estudo possui características individuais, sendo que os resultados obtidos podem se diferenciar dependendo da escolha das variáveis, técnicas e instrumentos utilizados. Além disso, diversas classificações podem ser utilizadas para descrever um mesmo estudo.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Vergara (1997) propõe a classificação da pesquisa quanto aos fins e aos meios. De acordo com os autores consultados, em relação aos fins, essa pesquisa pode ser classificada como qualitativa e descritiva.

O estudo é qualitativo, pois, segundo Godoy (1995), nesse tipo de pesquisa o pesquisador vai a campo buscando captar o fenômeno em estudo a partir das perspectivas das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vistas relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno. Zanella (2007) concorda que a pesquisa qualitativa preocupa-se em conhecer a realidade segundo a perspectiva dos sujeitos, acrescentando que não há a utilização de instrumentos estatísticos na coleta e no tratamento dos dados para que se possa medir relações entre variáveis. Godoy (1995) ressalta que a abordagem qualitativa não se apresenta como uma proposta rigidamente estruturada, ela permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques.

A pesquisa é descritiva, pois, segundo Vergara (2005 p. 47), “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”. Neste caso, o estudo propõe mostrar a contribuição do curso de administração da Universidade Federal de Santa Catarina no desenvolvimento das competências esperadas dos candidatos aos programas trainees.

Quanto à coleta de dados, segundo Souza *et al* (2007), a pesquisa é bibliográfica, ex-post facto e documental, pesquisa participante e estudo de caso.

Segundo Martins (1994, p.28) o estudo bibliográfico “trata-se de estudo para conhecer as contribuições científicas sobre determinado assunto. Tem como objetivo recolher, selecionar, analisar e interpretar as contribuições teóricas já existentes sobre determinado assunto”. Para Zanella (2007, p. 34) a pesquisa bibliográfica “permite ao pesquisador a cobertura mais ampla do que se fosse pesquisar diretamente”. A presente pesquisa conta com diversos materiais para fundamentação teórica, bem como livros, artigos científicos e monografias. Pode-se citar como exemplos de autores importantes para a realização da mesma, como Fleury, Zarifian, Drucker e Mintzberg.

A classificação ex-post facto refere-se a um estudo que parte de um fato passado, para verificar a existência de relação entre variáveis (SOUZA *et al*, 2007). Mattar (1999) complementa que neste tipo de pesquisa não há possibilidade de controle sobre as variáveis em estudo. Neste caso, foram identificadas competências já desenvolvidas ou não pelo curso de Administração da UFSC.

A análise documental foi crucial para a realização da pesquisa. Segundo Godoy (1995 p. 22):

“Os documentos podem ser considerados uma fonte natural de informações, à medida que, por terem origem num determinado contexto histórico, econômico e social, retratam e fornecem dados sobre este mesmo contexto”.

Os documentos analisados no estudo foram pesquisas sobre empresas de destaque para se trabalhar, ou programas trainees mais concorridos, bem como os sites dessas empresas buscando verificar o perfil de empregado que procuravam. Analisou-se também as listas de aproveitamento e frequência dos alunos nas disciplinas que foram eleitas como as que mais e menos contribuíram para o desenvolvimento de certas competências nos alunos.

A pesquisa também se caracteriza como participante, pois não se atém somente à figura do pesquisador; tomando parte pessoas implicadas no problema de investigação (VERGARA, 1997).

3.2 UNIVERSO E POPULAÇÃO PESQUISADA

Segundo Vergara (1997, p. 48) população é “um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, por exemplo), que possuem as características que serão objeto de estudo”. A população definida para esta pesquisa foram os acadêmicos de administração da Universidade Federal de Santa Catarina que estão se formando em dezembro de 2009.

Como aconselhado por Mattar (1999) nos casos em que a população é pequena, realiza-se o censo, ou seja, a avaliação de todo o universo populacional. Este foi o método adotado neste trabalho.

Foram entrevistados todos os formandos, matriculados, regulares e presentes no momento da coleta nas disciplinas de Desenvolvimento de Recursos Humanos e Empreendimentos e Modelos de Negociação, nos períodos matutino e noturno, nos dias 20 e 27 de outubro de 2009, alcançando um total de 44 respondentes. Segundo lista fornecida pela secretaria do curso de Administração da UFSC o total de formandos previsto em dezembro de 2009 é de 80, ou seja, em face de motivos diversos 36 membros da população não responderam o questionário.

As pesquisas nos sites das empresas que possuíam programas trainees foram realizadas entre setembro e outubro de 2009. (Ver item 3.3.2)

3.3 COLETA DE DADOS

Para a concretização dos objetivos propostos pela pesquisa, foram coletados dados primários e secundários, ou seja, dados coletados pelo próprio pesquisador e em pesquisas já existentes (MATTAR, 1999).

Os dados primários foram coletados junto aos acadêmicos de Administração da UFSC e com os professores do curso. Os dados secundários foram coletados a partir de pesquisas que revelavam empresas de destaque para jovens potenciais e nos sites das empresas que ofereciam programa trainee.

3.3.1 Instrumentos de coleta de dados

Os instrumentos de coleta de dados elaborados pela pesquisadora foram: um questionário e um roteiro de entrevista com os professores. De acordo com Chizzotti (2001), os questionários são questões elaboradas pelos pesquisadores, distribuídas por itens, através do qual os entrevistados respondem de acordo com sua experiência.

O questionário da pesquisa apresentava 11 questões, sendo as três primeiras referentes ao perfil do respondente e as seguintes relacionadas às características e competências desejadas em um candidato trainee, observadas nos sites das empresas estudadas.

Foi realizado um pré-teste no dia 15 de outubro aleatório com dois acadêmicos de administração e com uma professora substituta do departamento de administração da UFSC. Após o pré-teste algumas modificações foram realizadas e estruturou-se a versão final do questionário.

Em relação às perguntas do questionário, como citado anteriormente, a partir da quarta questão entrava-se no tema proposto pela pesquisa. Sendo assim, a questão 04 tratava dos conhecimentos em idiomas estrangeiros do respondente. A questão 05 abordava a disponibilidade para mudanças do acadêmico de cidade, estado e país. Já a questão 06

questionava quais atividades extracurriculares o respondente havia realizado durante a graduação. A questão 07 apresentava 18 características esperadas de um trainee e perguntava ao acadêmico quais delas ele possuía, em qual grau, e, se haviam ou não, sido desenvolvidas pelo curso. A questão 08 abordava as experiências profissionais vividas durante a graduação e a contribuição delas para o desenvolvimento das características citadas na questão anterior. A questão 09 e 10 abordavam experiências de trabalho e estudo no exterior e, por fim, a questão 11 pedia aos acadêmicos que apontassem cinco disciplinas do curso de administração que mais contribuíram e cinco que menos contribuíram para o desenvolvimento das características citadas na questão 07.

A questão 11 serviu também como base para uma breve entrevista com os professores responsáveis pelas disciplinas que apareceram no topo das que mais e menos contribuíram para o desenvolvimento das características esperadas em um candidato a programas trainees.

A entrevista teve por objetivo identificar quais das características da questão 07 do questionário, os professores acreditavam estar desenvolvendo em seus alunos e como; dessa forma, foi possível aprofundar mais o estudo, além de identificar disparidades entre a opinião dos alunos e dos professores.

Os dados coletados no questionário foram tabulados no programa estatístico Excel para posterior análise e interpretação. Os dados coletados nas entrevistas foram analisados e interpretados pela pesquisadora.

3.3.2 Metodologia para levantamento das competências e características esperadas no candidato trainee.

Para o levantamento das características e competências esperadas no candidato a um programa de trainees, foi preciso realizar uma pesquisa no site das empresas que possuíam esse tipo de programa. A fim de limitar o universo que compreende todas as empresas que realizam esse tipo de processo de seleção no Brasil, escolheu-se focar nas maiores empresas e nas mais visadas pelos candidatos. Para tanto, foram encontradas três

pesquisas relacionadas de alguma forma ao tema: “As 150 melhores empresas para trabalhar” da revista Vocês/A; “As melhores empresas para começar”, realizada pela FIA/Cia de talentos; “A empresa dos sonhos dos jovens” da Cia de talentos.

Após verificar-se que a maioria das primeiras colocadas da revista Vocês/A não possuíam programa de trainees no país, optou-se por utilizar as outras duas pesquisas como base, pois estão voltadas, principalmente, à empresas que investem no começo de jovens talentos, e também representam objeto de desejo de carreira desses recém-formados.

Dentre as 13 empresas citadas nas duas pesquisas, verificou-se que 8 realizam programas de trainees no Brasil atualmente, portanto, chegou-se às seguintes organizações:

- a) ABN/Real/Santander
- b) Ambev
- c) Bosch
- d) Coca Cola
- e) Itau Unibanco
- f) Natura
- g) Nestlé
- h) Unilever

Após a escolha da empresa, foi realizada uma pesquisa nos sites de cada uma delas, além de outros sites especializados, procurando o perfil, características e competências que estas empresas esperam de um futuro trainee. É interessante ressaltar que apesar de algumas características se diferenciarem, foi possível verificar que muitas empresas procuram as mesmas características nesses jovens, como conhecimentos na língua inglesa, disponibilidade para mudanças, iniciativa, liderança, raciocínio rápido, foco em resultado, visão estratégica, assumir riscos e gostar de desafios.

3.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Em primeiro lugar, os resultados do estudo se limitam ao universo de pesquisa estabelecido, ou seja, ao perfil de candidato das 8 empresas estudadas e aos 44 formandos

que responderam os questionários, ou seja, 55% do total de formandos. Dessa forma, se submetida à outro universo a pesquisa poderia apresentar diferentes resultados.

A forma de coleta de dados secundários também pode representar uma limitação, como as pesquisas sobre as empresas mais visadas para se trabalhar e os sites das empresas estudadas, ou seja, as informações adquiridas em fonte primária poderiam ser mais adequadas.

Outro viés da pesquisa pode ser apontado nas entrevistas com os professores responsáveis pelas disciplinas que mais e menos contribuíram, visto que, algumas disciplinas são ministradas por diferentes professores dependendo do período em que ela é ministrada. O questionário não especificou de qual período o respondente fazia parte, além disso, somente quatro professores foram entrevistados, devido à falta de tempo de tempo da pesquisadora e a similaridade entre as respostas, desta forma, este item da pesquisa acabou sendo um complemento do questionário e não apresenta caráter científico.

4 ANÁLISE DOS DADOS

Após a realização da fundamentação teórica e apresentação da metodologia utilizada na coleta e tratamento dos dados, parte-se para a apresentação da análise. Como levantado anteriormente, as pesquisas utilizadas para identificar as empresas que seriam estudadas foram: “As melhores empresas para começar” da Fia/Cia de talentos e “A empresa dos sonhos dos jovens” da Cia de talentos.

Empresa	Relação candidato/vaga	Salário Inicial (R\$)	% Executivos ex Trainees
ABN	912	3500	Até 5
BOSH	1428	3400	7
COCA-COLA	1238	3000	De 10 a 15
NATURA	1328	3595	De 40 a 45
NESTLÉ	1992	2963	Até 5
UNILEVER	929	3791	De 45 a 50

Tabela 4: As melhores empresas para começar

Fonte: Adaptado de Fia/Cia de talentos (2007)

A tabela 04 mostra uma pesquisa realizada a pedido da revista exame pela Fundação Instituto de Administração e pela Cia de talentos, e apresenta as seis empresas que oferecem as melhores oportunidades de crescimento para jovens executivos.

A relação das empresas vencedoras aparecem em ordem alfabética, sendo que a organização que apresenta o programa mais concorrido é a Nestlé. Observa-se porém, que a porcentagem de executivos que foram trainees na Nestlé é bem menor se comparada com a Natura ou Unilever, 5% contra 40% a 50%. Diversos fatores podem influenciar essa porcentagem, porém vale ressaltar, que essas duas últimas empresas citadas possuem programa de trainees há 40 e 45 anos, respectivamente.

Colocação	Empresa
1	Petrobrás
2	Google
3	Unilever
4	Vale
5	Nestlé
6	Natura
7	Itaú/Unibanco
8	Microsoft
9	Globo
10	AmBev

Quadro 2: A empresa dos sonhos dos jovens
Fonte: Cia de talentos apud Insper (2009)

No quadro acima, tem-se a pesquisa realizada há 11 anos pela Cia de talentos, que visa identificar, junto a universitários e recém-formados, qual empresa representa o sonho de carreira dos mesmos. Segundo a presidente da Cia de Talentos, Sofia Esteves, os resultados dessa pesquisa são utilizados pelas maiores empresas do mercado para a estruturação ou modernização de seus programas de estágio, trainees e MBAs.

Através dessas duas pesquisas chegou-se às empresas, cujos programas de trainees serão analisados neste estudo, ressalta-se que das 13 empresas citadas, 9 foram estudadas, pelo fato de que algumas delas não possuem recrutamento de trainees no Brasil, como é o caso do Google e Microsoft, por exemplo. Além disso, houveram outros impedimentos, como o caso da Petrobrás que é uma estatal e recruta através de concurso público. Os programas de trainees pesquisados foram:

- i) ABN/Real/Santander
- j) Ambev
- k) Bosch
- l) Coca Cola
- m) Itau Unibanco
- n) Natura

- o) Nestlé
- p) Unilever

Observe que tratam-se de empresas com negócios variados.

4.1 PERFIL DOS PROGRAMAS TRAINEES

A seguir será apresentada uma pequena descrição de cada programa, bem como os pré-requisitos e competências necessárias e esperadas.

4.1.2 ABN/Real/Santander

Com duração de 18 meses, o Programa tem como principal objetivo oferecer experiências e conhecimentos necessários para a maximização do potencial do trainee, tais como:

- a) Integração com a Organização;
- b) Treinamentos teóricos com foco em banking;
- c) Vivência em diferentes áreas do Banco;
- d) Gestão de projetos multidisciplinares;
- e) Desenvolvimento de aspectos comportamentais e constante acompanhamento do jovem profissional para prepará-lo para novos desafios.

4.1.2.1 Perfil

O perfil buscado pela organização são pessoas que demonstrem habilidade diferenciada em relacionamentos interpessoais; tenham habilidade para trabalhar com autonomia e orientação ao auto-desenvolvimento; tenham perfil inovador e contribuam com o nosso negócio; enfrentem obstáculos com flexibilidade e comprometimento.

4.1.2.2 Pré-requisitos

Para ser elegível ao programa de trainees, os seguinte requisito deve ser preenchido:

- Inglês Fluente e Espanhol Desejável.

4.1.3 AmBev

O programa tem duração de 10 meses divididos em três treinamentos e avaliação: treinamento pleno que proporciona uma visão sistêmica das áreas fabril e de vendas; treinamento gerencial e administração central, para adquirir visão corporativa do negócio e treinamento dirigido, que proporcionar uma visão específica da área de destino; por fim, avaliação e acompanhamento durante e ao final do programa.

4.1.3.1 Perfil

Segundo o presidente da empresa, João Castro Neves, a AmBev acredita em pessoas que trabalham como donos, o que significa trabalhar com paixão e entusiasmo. Gente apaixonada, que transforma sonho em realidade, pessoas que crescem na velocidade de seu talento, comprometida, ética, que saibam trabalhar em grupo e que com sua equipe, consiga alcançar grandes resultados.

4.1.3.2 Pré-requisitos

Os pré-requisitos para inscrição no programa são:

- a) Fluência no idioma inglês
- b) Amplo conhecimento em informática
- c) Disponibilidade para se deslocar ou residir em outros estados, durante o período de treinamento e após posicionamento.
- d) Desejável fluência em outros idiomas.

4.1.4 Bosch

O programa tem duração de 2 anos, com módulos de 4 a 6 meses em áreas diferentes; possibilidade de módulo internacional de até 6 meses; subsídio de 100% do segundo idioma durante o programa, se necessário; treinamentos.

4.1.4.1 Perfil

As competências que a Bosch avalia no Trainee são: Orientação para Resultados, Orientação para o Futuro, Cooperação, Comunicação, Visão Generalista e Características de Liderança.

4.1.4.2 Pré-requisitos

Buscamos pessoas com formação Superior compatível com as áreas disponíveis, fluência no idioma Inglês e mobilidade nacional e internacional. É desejável que tenham cursado ou estejam cursando Pós-Graduação.

4.1.5 Coca Cola

O Programa Crescendo Positivamente oferece o conceito “aprender fazendo”, que permite o crescimento através da vivência diária do negócio em projetos desafiadores, com supervisão de profissionais seniores e complementado por treinamentos. No Programa, com dois anos de treinamento, o Jovem Profissional recebe, junto com seu time, um projeto desafiador a cada seis meses, sempre alinhado às prioridades do Plano de Negócios da Companhia. Os projetos oferecidos aos integrantes do Programa Crescendo Positivamente são escolhidos pela Liderança Sênior da Coca-Cola Brasil para priorizar projetos estratégicos, multifuncionais, de alto impacto para os negócios e para o desenvolvimento dos participantes do Programa.

4.1.5.1 Perfil

A Coca-Cola Company acredita que o perfil do funcionário deve estar de acordo com suas marcas e atitudes, que inspiram momentos de otimismo. Pessoas que se

identificam com sua missão de agregar valor e fazer diferença nos países que atua, são criativas, apaixonadas e comprometidas.

4.1.5.2 Pré-requisitos

Para integrar ao Programa Crescendo Positivamente é necessário que você ter tido experiência profissional prévia mínima de dois anos (inclui estágio), sólidos conhecimento de informática, fluência em inglês e mobilidade total.

4.1.6 Itaú/Unibanco

O programa Trainee Itaú/Unibanco está estruturado em três diferentes fase:

- a) Fase de Integração: Treinamentos e palestras voltados para promover uma visão sistêmica da organização e do mercado financeiro,
- b) Fase Generalista: Rodízio de trabalho em algumas áreas de interface com o seu negócio de atuação, treinamentos (módulos técnicos e comportamentais);
- c) Fase Especialista: Treinamentos específicos e on-the-job na área escolhida.

4.1.6.1 Perfil

O perfil procurado pela empresa envolve:

- a) gostar de desafio
- b) dedicação
- c) valores éticos
- d) qualidade na tomada de decisões

e) eficiência e agilidade

4.1.6.2 Pré-requisitos

Inglês avançado e disponibilidade para morar na cidade de São Paulo.

4.1.7 Natura

O programa visa identificar jovens com potencial e competências alinhadas aos valores da organização para serem futuros líderes da companhia. Tem duração de 2 anos, formação generalista com foco no desenvolvimento de liderança, job rotation, acompanhamento contínuo pelo RH, desenvolvimento profissional e pessoal.

4.1.7.1 Perfil

A empresa busca pessoas movidas pelo espírito de mudança, da inquietação que instiga o poder criativo e proporciona resultados sustentáveis em longo prazo. Pessoas empreendedoras que geram e realizam novas idéias, questionadoras de paradigmas e de si mesmas.

4.1.7.2 Pré-requisitos

Disponibilidade para residir em outro estado ou cidade é um requisito obrigatório e imprescindível; desejável conhecimento em inglês.

4.1.8 Nestlé

O Programa é composto por quatro fases, em 2 anos. A área-destino do trainee é definida desde o início e cada participante possui um mentor na sua área-destino, responsável por acompanhá-lo durante todo o Programa.

4.1.8.1 Perfil

O programa da Nestlé tem como objetivo identificar, treinar e desenvolver jovens talentos com potencial e competências diferenciadas para serem futuros líderes da organização. No artigo de Toni Melo “O trainee ideal” da revista Você RH, ele apresenta uma definição do perfil, tendo por base o site institucional da Nestlé, Melo (2009) afirma que a empresa procura por jovens que buscam capacitação profissional e também evolução pessoal, melhores valores, contribuição com a sociedade e com o meio ambiente. Para os estagiários busca-se promover o intercâmbio de informações com as instituições de ensino, dando possibilidade desses jovens a vivenciar situações reais do mundo corporativo. Já para os trainees, as características são essenciais para desenvolver futuros líderes da empresa.

4.1.8.2 Pré-requisitos

Os pré-requisitos do programa são:

- a) Inglês fluente;
- b) Espanhol desejável;
- c) Domínio de Informática (Pacote Office);
- d) Disponibilidade para viagens e mudança de residência.

4.1.9 Unilever

O programa de 36 meses de duração (3 anos), tem como objetivo o desenvolvimento de habilidades técnicas e comportamentais. Por meio do Programa, o trainee assume responsabilidades profissionais e dá continuidade ao processo de aprendizagem, contribuindo para os resultados da companhia.

O trabalho em grupo é fundamental. Por meio dele, o trainee conhece a realidade da Unilever, e aprende a relacionar-se com pessoas de diversas áreas e diferentes culturas. Para aprofundar o conhecimento sobre estratégias, mercados, tecnologias, clientes e consumidores, participa de uma abrangente agenda de cursos, visitas e trabalhos que podem ser, inclusive, internacionais.

O acompanhamento contínuo é outra característica marcante do Programa Trainees Unilever. Por meio do Programa, o trainee terá visibilidade, facilitando o acesso às pessoas-chaves, o que auxilia no desenvolvimento da carreira.

O trainee também experimenta trabalhar em diferentes áreas, o que proporciona ampliar a visão dos negócios e entender melhor as necessidades dos públicos com os quais a Unilever se relaciona diretamente. Assim, ao chegar até a área final, já terá adquirido experiências que auxiliarão o comando de posição gerencial na companhia.

4.1.9.1 Perfil

O programa está orientado aos futuros líderes da companhia, profissionais com experiência e com uma vocação nata por gerar novas idéias, comprometidos em conseguir o que se proponha, capazes de se adaptar às mudanças e com um desejo enorme de trabalhar em equipe.

Seus êxitos acadêmicos serão importantes, mas será necessário demonstrar outros aspectos como pensamento criativo e analítico, liderança, capacidade para trabalhar em equipe, e acima de tudo, paixão pelos desafios.

4.1.9.2 Pré-requisitos

Disponibilidade de residir em outro local que não o seu local de origem e disponibilidade de residir em outro país.

É importante ressaltar que todos os formandos de administração se encaixam nos pré requisitos em relação à curso e data de formatura, por este motivo, estes pré requisitos não foram citados acima.

4.2 QUESTIONÁRIO

Após a etapa de pesquisa e análise dos programas trainees das empresas escolhidas, bem como perfil procurado e pré-requisitos, foi elaborado um questionário, visando identificar quais dessas características são encontradas nos alunos do curso de administração da Universidade Federal de Santa Catarina que se formam em Dezembro de 2009.

4.2.1 Análise do questionário

O questionário foi aplicado durante as aulas da última fase do curso, nos períodos matutino e noturno, alcançando um total de 44 respondentes, 55% do total da população.

4.2.1.1 Perfil dos respondentes

Dos 44 entrevistados, 27 foram do sexo masculino, totalizando 61% do total, restando 39% de mulheres. A maioria dos entrevistados tinha entre 21 e 23 anos (55%), 41% estavam na faixa etária de 24 a 27 anos e somente 5% tinham acima de 27 anos.

Em relação à naturalidade dos respondentes, 64% são do estado de Santa Catarina, desse percentual, 50% são naturais da capital. O segundo estado mais representativo foi o Rio Grande do Sul, totalizando 11% dos graduandos entrevistados. Em terceiro lugar, ficou o estado de São Paulo, com 9%, seguido do Paraná, com 5% do total. Os outros 11% restantes, foram formados por alunos naturais de Goiás, Minas Gerais e Mato Grosso do Sul.

4.2.1.2 Idiomas

Sendo o Inglês o idioma mais exigido pelas empresas estudadas, o questionário possuía uma pergunta específica em relação à fluência escrita, conversação e leitura deste idioma. Na escrita, 30% responderam ter um nível intermediário, 27% nível avançado, 23% são fluentes e 20% possuem um nível básico. Em relação à conversação, observa-se um maior número de alunos fluentes, 32% do total, seguidos de 25% em nível intermediário, 23% nível avançado e 20% possuem escrita em nível básico. Por fim, na leitura do idioma, 34% dos graduandos responderam ser fluentes no idioma, 27% possuem nível avançado, 25% nível intermediário e 14% nível básico. Pode-se concluir que, neste idioma, os alunos possuem um nível de leitura mais alto em relação às outras habilidades.

Como segundo idioma mais conhecido pelos graduandos, tem-se o espanhol, com 50% dos respondentes tendo algum tipo de fluência no mesmo. Desse percentual, tem-se o nível intermediário como o mais representativos dentre as habilidades escrita, conversação e leitura, respectivamente 55%, 55% e 45%. O Francês foi o terceiro idioma que mais apareceu nas respostas, seguido do Italiano e do Alemão.

A maioria dos respondentes citou dois idiomas, 48%. Do restante, 34% falavam apenas o inglês e 18% colocaram três idiomas em sua resposta.

4.2.1.3 Disponibilidade para mudanças

Sendo a disponibilidade de mudanças um pré-requisito levantado por várias das empresas estudadas, incluiu-se no questionário uma pergunta em relação à essa disponibilidade dos recém-formados, em nível de cidade, estado e país.

Disponibilidade	Cidade		Estado		País	
Sim	84%	37	80%	35	70%	31
Não	16%	7	20%	9	30%	13
Total	100%	44	100%	44	100%	44

Tabela 5: Percentual de disponibilidade de mudança dos respondentes

Fonte: dados primários.

Em nível de cidade, 37 alunos responderam estar disponíveis para mudanças, isso representa 84% dos respondentes. No caso de mudança de estado, 80% responderam positivamente, 35 graduandos. Já em relação a mudança de país, um menor número de respondentes disseram estar disponíveis para esse tipo de mudança, 70%, ou seja, 31 entrevistados.

4.2.1.4 Atividades extracurriculares

Em relação as atividade extracurriculares, as opções se limitavam a trabalhos voluntários e experiências dentro da universidade, não incluindo estágios e empregos, pois estes serão analisados mais à frente. O trabalho voluntário/instituição de caridade/ONG apareceu como o mais realizado pelos alunos durante a graduação, pois 48% dos respondentes já desempenharam esse tipo de atividade. Em segundo lugar, a empresa

júnior, com 32% dos graduandos, seguida da tutoria e do centro acadêmico, 20% e 16%, respectivamente.

Atividades extracurriculares	realizaram	% do total
Trabalho voluntário	21	48%
Empresa Junior	14	32%
Tutoria	9	20%
Centro acadêmico	7	16%
Aiesec	3	7%
Monitoria	2	5%
Pesquisa	2	5%

Tabela 6: Atividade extracurriculares realizadas.

Fonte: Dados primários.

Outro dado importante é que 15 dos respondentes não haviam participado de nenhuma dessas atividades, essa quantidade representa 34% do total de graduandos entrevistados. Havia participado de apenas uma das atividades 30% dos respondentes, de duas atividades 16% e, de três, 11%.

4.2.1.5 Competências dos formandos

Como visto anteriormente nos itens 2.4 e 4.1, as empresas que possuem programas de trainee, muitas vezes, procuram jovens talentos com certas características específicas e investem no treinamento desses recém-graduados para que, posteriormente, estes possam assumir posições de gerência dentro da organização. Sendo assim, além de prezarem por uma boa formação acadêmica e alguns conhecimentos, como idiomas, estas empresas focam mais nas atitudes dos futuros empregados, ou seja, considerando que o “saber” e o “saber fazer” poderão ser construídos pela organização, o “querer fazer” acaba sendo indispensável para a seleção do futuro trainee.

Considerando estas informações e os perfis exigidos pelas empresas escolhidas, citados na seção 2.4, estabeleceu-se uma série de características vinculadas às habilidades e atitudes do indivíduo, para que os formandos respondessem quais possuíam, em qual grau e se as mesmas haviam sido desenvolvidas pelo curso ou não. Estas características foram:

- a) Iniciativa;
- b) Liderança;
- c) Criatividade;
- d) Comunicação;
- e) Determinação;
- f) Facilidade de adaptação;
- g) Foco em resultado;
- h) Capacidade analítica;
- i) Visão estratégica;
- j) Trabalho em equipe;
- k) Gostar de aprender;
- l) Gostar de pessoas;
- m) Gostar de desafios;
- n) Assumir riscos;
- o) Facilidade em encontrar soluções;
- p) Raciocínio lógico;
- q) Consciência ambiental;
- r) Consciência social.

O formando tinha a opção de escolher se possuía a característica nos graus “muito”, “médio”, “pouco” e “nada”, além disso, responderam se a característica havia sido desenvolvida pelo curso de administração da Universidade Federal de Santa Catarina ou não.

Característica	Muito	Médio ou menos
Gostar de aprender	73%	27%
Determinação	68%	32%
Gostar de pessoas	64%	36%
Iniciativa	50%	50%
Facilidade de adaptação	50%	50%
Trabalho em equipe	50%	50%
Foco em resultado	48%	52%
Consciência ambiental	48%	52%
Consciência social	45%	55%
Gostar de desafios	43%	57%
Capacidade analítica	41%	59%

Visão estratégica	39%	61%
Liderança	36%	64%
Criatividade	36%	64%
Comunicação	36%	64%
Facilidade em encontrar soluções	34%	66%
Assumir riscos	32%	68%
Raciocínio lógico	32%	68%
Média	46%	54%

Tabela 7: Contribuição do curso nas características segundo formandos.

Fonte: dados primários.

Em relação a gostar de aprender, 73% dos alunos acreditam que possui muito dessa característica e o restante (27%) disseram possuir a competência em nível médio. Dos respondentes, 55% afirmaram que o curso contribuiu para o desenvolvimento dessa característica e 45% disseram que não houve contribuição.

No tópico sobre determinação, 68% acreditam ter muito dessa característica, 27% tem nível mediano e 5% possuem pouco dessa competência. A maioria dos alunos, 82%, afirma que o curso não contribuiu para o desenvolvimento da determinação e 18% acreditam no contrário.

Gostar de pessoas apareceu em nível máximo em 64% dos entrevistados, ou seja, este percentual de respondentes disse possuir muito dessa característica, 30% afirmaram possuir em nível médio e 7% pouco da mesma. Em relação a contribuição do curso para o desenvolvimento dessa competência, a maioria (57%) acredita que a graduação não contribuiu e 43% responderam que contribuiu.

Em relação à iniciativa, 50% dos formandos afirmaram possuir muito essa característica e 50% afirmaram possuir em nível mediano. Mais da metade, 52%, disseram que o curso não contribuiu para o desenvolvimento dessa competência e 48% afirmaram que contribuiu.

Sobre facilidade de adaptação, 50% acreditam possuir muito esta característica, 45% apresentam esta habilidade em nível mediano e 5% responderam ter pouco da mesma. Dos formandos, 68% acreditam que o curso não desenvolve essa facilidade e 32% afirmam que desenvolve.

A habilidade de trabalho em equipe está presente no nível máximo em 50% dos formandos entrevistados, ou seja, 22 alunos afirmaram ter muito dessa característica, 45% acreditam possuir a competência em nível médio e 5% pouco da característica em questão. O curso contribuiu para o desenvolvimento desta habilidade na opinião de 73% dos respondentes, e 27% afirmaram que não contribuiu.

No foco em resultado, 48% disseram apresentar muito esta característica, 45% em nível médio e 7% pouco dessa habilidade. A maioria dos entrevistados, 57%, disseram que o curso não contribuiu para o desenvolvimento da competência em questão e 43% responderam o contrário.

Na consciência ambiental, 48% acreditam que possuem muito desta característica, 36% em nível médio e 16% pouco da mesma. Dos entrevistados, 61% afirmaram que o curso não contribuiu para o desenvolvimento dessa consciência e 39% responderam positivamente à contribuição.

Outra característica avaliada foi a consciência social, 45% afirmaram possuir muito, 45% em nível mediano e 9% pouco. A maioria dos respondentes, 68%, disseram que o curso não contribuiu para o desenvolvimento dessa consciência e 32% afirmaram que contribuiu.

Gostar de desafios está presente no nível médio em 57% dos formandos que responderam ao questionário, o restante de 43% disse possuir muito desta característica. A maioria, 73% afirmou que o curso não contribuiu para o desenvolvimento dessa opção, e 27% responderam positivamente em relação à contribuição.

Quando perguntados sobre a capacidade analítica 50% afirmaram possuir essa habilidade em nível médio, 41% disseram possuir um alto grau, ou seja, muito, e 9% tem pouco dessa característica. A maior parte dos formandos entrevistados, 73%, acredita que a graduação contribui para o desenvolvimento dessa competência, sendo que 27% afirmaram que não contribuiu.

Já em relação à visão estratégica, 55% acreditam que possuem essa característica em nível médio, sendo que 39% disseram ter muito e 7% pouco da mesma. Dos alunos que responderam ao questionário, 73% afirmaram que o curso contribuiu para o desenvolvimento dessa visão, sendo que 27% disseram o contrário.

Quando abordados sobre a liderança, 36% disseram possuir muito esse atributo, 59% em grau mediano e 5% pouco. Essa característica não foi desenvolvida pelo curso para 52% dos entrevistados, sendo que os outros 48% afirmaram que foi desenvolvida.

A característica criatividade está presente no nível mediano em 36% dos alunos, outros 36% disseram possuí-la no nível máximo, ou seja, muito, e 12% afirmaram ter pouco desta competência. Dos graduandos entrevistados, 70% disseram que o curso não desenvolveu esta característica, sendo que 30% afirmaram o contrário.

A comunicação apresenta-se na maioria dos alunos em nível médio, ou seja, em 57% dos graduandos entrevistados; 36% afirmaram possuir muito essa característica e 7% disseram ter pouco dessa habilidade. Em relação à contribuição do curso, 70% acreditam que a graduação contribuiu para o desenvolvimento da comunicação e 30% afirmam que não.

Em relação à facilidade de encontrar soluções, 57% disseram possuir um nível mediano da característica, 34% afirmaram possuir muito e 9% pouco. Dos respondentes, 59% acreditam que o curso não contribuiu para o desenvolvimento dessa facilidade e 41% afirmaram que contribuiu.

Sobre assumir riscos a maioria, 48%, disse possuir a característica em nível médio, 32% afirmaram possuir muito, 18% pouco e 2% nada dessa habilidade. Dos entrevistados, 82% acreditam que o curso não contribuiu para o desenvolvimento da competência e somente 18% afirmaram o contrário.

No raciocínio lógico, 64% disseram possuir nível mediano, 32% acreditam possuir muito e 5% pouco desta característica. Em relação à contribuição do curso, 77% acreditam que não contribuiu para o desenvolvimento desta competência e 23% disseram que contribuiu.

É importante observar que somente um aluno respondeu não possuir alguma das características, ou seja, um único aluno respondeu o grau “nada” na característica de “assumir riscos”, isto significa que todos os outros respondentes afirmaram ter pelo menos um pouco de todas as competências em questão.

Característica	Contribuiu	
	Sim	Não
Assumir Riscos	82%	18%
Capacidade Analítica	73%	27%
Visão estratégica	73%	27%
Trabalho em equipe	73%	27%
Gostar de aprender	73%	27%
Comunicação	70%	30%
Iniciativa	48%	52%
Liderança	48%	52%
Foco em resultado	43%	57%
Gostar de pessoas	43%	57%
Facilidade encontrar soluções	41%	59%
Consciência Ambiental	39%	61%
Facilidade de Adaptação	32%	68%
Consciência Social	32%	68%
Criatividade	30%	70%
Gostar de desafios	27%	73%
Raciocínio Lógico	23%	77%
Determinação	18%	82%

Tabela 8: Contribuição do curso nas características segundo formandos.
Fonte: dados primários.

Na tabela 08 é possível observar que, segundo os entrevistados, as características que mais foram desenvolvidas pelo curso foram: assumir riscos, capacidade analítica, visão estratégica, trabalho em equipe e gostar de aprender. As características menos desenvolvidas foram: Determinação, raciocínio lógico, gostar de desafios e criatividade.

Pode-se colocar como necessidades urgentes ao curso o desenvolvimento das competências que estão entre as que os alunos menos possuem e que o curso menos desenvolve, como raciocínio lógico, criatividade e facilidade em encontrar soluções.

4.2.1.6 Atividades extracurriculares/competências

A fim de aprofundar mais a análise dos dados obtidos nas seções 4.2.1.4 e 4.2.1.5, optou-se por dividir os respondentes entre aqueles que realizaram 0 ou 1 das atividades extracurriculares citadas anteriormente e aqueles que realizaram 2 ou mais dessas

atividades, buscando-se verificar as variações entre as respostas destes alunos em relação ao grau que possuem de cada competência e a opinião em relação a contribuição do curso de Administração da UFSC no desenvolvimento dessas competências.

Competências/ Atividades realizadas	Grau que possui				Curso desenvolveu			
	Muito		Médio ou abaixo		Sim		Não	
	0 ou 1	2 ou mais	0 ou 1	2 ou mais	0 ou 1	2 ou mais	0 ou 1	2 ou mais
Iniciativa	46%	56%	54%	44%	46%	50%	54%	50%
Liderança	36%	38%	64%	63%	50%	44%	50%	56%
Criatividade	29%	50%	71%	50%	43%	6%	57%	94%
Comunicação	29%	50%	71%	50%	71%	69%	29%	31%
Determinação	64%	75%	36%	25%	25%	6%	75%	94%
Facilidade de adaptação	50%	50%	50%	50%	32%	31%	68%	69%
Foco em resultado	50%	44%	50%	56%	43%	44%	57%	56%
Capacidade analítica	46%	31%	54%	69%	64%	50%	36%	50%
Visão estratégica	32%	50%	68%	50%	82%	56%	18%	44%
Trabalho em equipe	39%	69%	61%	31%	75%	69%	25%	31%
Gostar de aprender	68%	81%	32%	19%	57%	50%	43%	50%
Gostar de pessoas	68%	56%	32%	44%	50%	31%	50%	69%
Gostar de desafios	39%	50%	61%	50%	43%	0%	57%	100%
Assumir riscos	25%	44%	75%	56%	21%	13%	79%	88%
Facilidade em encontrar soluções	36%	31%	64%	69%	39%	44%	61%	56%
Raciocínio lógico	32%	31%	68%	69%	25%	19%	75%	81%
Consciência ambiental	50%	44%	50%	56%	39%	38%	61%	63%
Consciência social	54%	31%	46%	69%	39%	19%	61%	81%
Média	44%	49%	56%	51%	47%	35%	53%	65%

Tabela 9: Característica desenvolvidas/Atividades realizadas

Fonte: dados primários

Pode-se inferir da tabela 09 que os alunos que realizaram 2 ou mais das atividades extracurriculares citadas disseram ter um grau maior das competências mencionadas, ou seja, estes alunos responderam mais vezes “muito” no grau que possuem da competência do que os alunos que realizar 0 ou 1 atividade. Este fato pode ser observado principalmente nas características “trabalho em equipe”, “comunicação”, “criatividade” e “assumir riscos”. Porém, ressalta-se que existem algumas características que os alunos que participaram de menos destas atividades disseram possuir mais do que o restante, como “consciência social” e “capacidade analítica”.

Outro fenômeno muito interessante que pode ser observado na tabela é que os alunos que realizaram 2 ou mais atividades deram mais respostas negativas em relação à contribuição do curso no desenvolvimento das competências do que os alunos que realizaram 0 ou 1 atividade. Considerando que a maioria das atividades mencionadas estavam relacionadas à UFSC, como empresa Junior, tutoria, monitoria e centro acadêmico é importante lembrar que a pergunta se referia somente a contribuição do curso de administração e não da universidade como um todo.

4.2.1.7 Experiências profissionais

Em relação às experiências profissionais, o respondente poderia citar até duas de maior importância, incluindo estágios e empregos, além de apontar a contribuição de cada uma delas para o desenvolvimento das competências citadas no item 4.2.1.5. Dentre as experiências profissionais citadas (um total de 63), 44% foram em empresas de grande porte, 25% em empresas de médio porte e 30% em empresas pequenas. Vale ressaltar que do percentual de experiências em empresas de grande porte, quase 80% tratavam-se de empresas públicas. Neste item não foram consideradas as atividades já citadas na seção 4.2.1.4.

Duração	%
1 a 6 meses	33%
7 a 12 meses	27%
12 a 23 meses	32%
24 meses ou mais	13%
Total	100%

Tabela 10: Duração em experiência profissional

Fonte: dados primários.

Na tabela 10, observa-se que a maioria dessas experiências, 33%, tiveram duração de 1 a 6 meses, 32% permaneceram no emprego ou estágio pelo período de 1 ano à 23 meses, e somente 13% ultrapassaram 2 anos de experiência em alguma empresa.

O cargo mais ocupado pelos respondentes, dentro das empresas citadas, foi o de estagiário, aparecendo em 48% das respostas, auxiliar administrativo vem em segundo lugar, 16%, e gerente em terceiro, aparecendo em 10% dos casos.

Em relação às competências desenvolvidas pelas experiências profissionais, os formandos entrevistados poderiam citar aquelas que acreditavam terem sido desenvolvidas nestes trabalhos ou estágios.

Característica	%
Comunicação	10%
Iniciativa	9%
Trabalho em equipe	8%
Facilidade em encontrar soluções	7%
Gostar de pessoas	7%
Facilidade de adaptação	6%
Criatividade	6%
Foco em resultado	6%
Liderança	6%
Gostar de aprender	5%
Visão estratégica	5%
Gostar de desafios	4%
Determinação	4%
Assumir riscos	4%
Consciência social	4%
Raciocínio lógico	3%
Capacidade analítica	3%
Consciência ambiental	3%
Total	100%

Tabela 11: Características desenvolvidas em experiências profissionais.

Fonte: Dados primários.

As características foram citadas 593 vezes, sendo que, a mais desenvolvida nas experiências profissionais, segundo os respondentes, foi a comunicação, tendo sido mencionada 62 vezes e representando um percentual de 10%. A iniciativa aparece em segundo lugar, 9%, seguida do trabalho em equipe (8%), facilidade em encontrar soluções (7%) e gostar de pessoas (7%). Como característica menos desenvolvida, tem-se a consciência ambiental, mencionada somente em 3% das respostas.

4.2.1.8 Experiência no exterior

Dos formandos que responderam ao questionário, 32% já realizaram algum tipo de trabalho no exterior, sendo que 68% responderam o contrário. Em relação a estudar no exterior, somente 18% já haviam tido tal experiência e a grande maioria de 82% responderam que nunca estudaram no exterior. Percebe-se então um maior número de alunos indo ao exterior trabalhar. Outro dado importante é que 11% dos alunos responderam já ter ido ao exterior tanto para trabalhar como para estudar.

4.2.1.9 Contribuição das disciplinas

Como última questão do questionário o respondente tinha acesso à lista de todas as disciplinas obrigatórias do curso de administração da Universidade Federal de Santa Catarina e deveria citar cinco disciplinas que mais contribuíram para o desenvolvimento das competências esperadas no trainee (item 4.2.1.5) e cinco que menos contribuíram para o desenvolvimento da mesma. Na tabela 11 temos o ranking das seis mais votadas em relação a contribuição para o desenvolvimento das características em questão:

Mais contribuíram	nº votos	% total
Direção Estratégica	21	10%
Prática Administrativa	19	9%
Administração de Recursos Humanos I	17	8%
Administração de Recursos Humanos II	16	8%
Estratégia Mercadológica	13	6%
Empreendimentos e Modelos de Negociação	13	6%

Tabela 12: Disciplinas que mais contribuíram

Fonte: dados primários

Como observado, a disciplina Direção Estratégica recebeu a maioria dos votos, 10% do total, isso significa que, de 44 questionários, esta disciplina foi citada em 21. Prática Administrativa ocupou o segundo lugar com 19 votos, 9% do total, em seguida, as

duas disciplinas de Administração de Recursos Humanos, ambas com 8% dos votos, estratégia mercadológica, com 6%, e empreendimentos e Modelos de Negociação, com 6% também. É interessante ressaltar que as disciplinas que ocuparam os primeiros lugares são lecionadas por professores do departamento de administração.

Menos contribuíram	nº votos	% total
Organização, Sistemas e Métodos	26	11%
Administração da Comunicação	25	11%
Filosofia da Ciência	17	7%
Desenvolvimento de Recursos Humanos	11	5%
Sociologia Aplicada a Administração	10	4%
Administração e Informática	10	4%
Matemática para Administradores	10	4%

Tabela 13: Disciplinas que menos contribuíram

Fonte: dados primários

Entre as disciplinas que menos contribuíram, segundo opinião dos alunos, Organizações, Sistemas e Métodos aparece em primeiro lugar, com 11% dos votos, tendo sido citada em 26 dos 44 questionários respondidos. Administração da comunicação vem em segundo lugar com 11% dos votos, seguida de filosofia da Ciência com 7% e Desenvolvimento de Recursos Humanos com 5%. As disciplinas de Sociologia Aplicada a Administração, Administração e Informática e Matemática para Administradores tiveram 4% dos votos como disciplinas que menos contribuíram. É importante lembrar que diversos fatores podem influenciar a opinião dos alunos, além do desempenho do professor, a identificação com o assunto, o momento do curso em que a disciplina é oferecida, entre outros.

É natural que disciplinas desenvolvidas por professores de outro departamento, como é caso de Filosofia, Sociologia e Matemática para Administradores, apareçam na lista das que não contribuíram, pois não são específicas do curso de administração, além disso, não há uma boa comunicação entre o departamento de administração e os departamentos de outros cursos responsáveis por estas disciplinas, dessa forma, não existe uma continuidade e controle efetivo sobre o conteúdo oferecido pelas mesmas.

Como forma de complementar este item da pesquisa, optou-se por realizar uma entrevista semi-estruturada com os professores do departamento de administração, por representarem as disciplinas de maior interesse e expectativa dos alunos. Assim, foram escolhidos dois professores responsáveis pelas disciplinas que mais contribuíram e dois responsáveis pelas disciplinas apontadas como que menos contribuíram para o desenvolvimento das competências.

Quando perguntados sobre quais das competências citadas acreditam desenvolver nos alunos através de suas disciplinas, todos responderam desenvolver pelo menos 1/3 das características mencionadas, inclusive os responsáveis pelas disciplinas de menor contribuição.

Segundo os professores, a característica mais desenvolvida por suas disciplinas é o foco em resultado, sendo que para os alunos esta característica aparece somente em nono lugar entre as características desenvolvidas pelo curso (ver tabela 08), a segunda e terceira característica citada pelos professores foram visão estratégica e criatividade. Na tabela 08, temos que a visão estratégica aparece como terceira característica mais desenvolvida pelo curso segundo os formandos, tratando-se de um ponto de certa convergência entre a opinião dos dois seguimentos, porém a criatividade só aparece em décimo quinto lugar, segundo a opinião dos alunos. Pode-se perceber que as respostas demonstram que existe um desacordo entre a opinião dos alunos e a opinião dos professores.

Em relação à forma com que os professores procuram desenvolver esses conhecimentos, habilidade e atitudes nos alunos, foram citadas ações como o incentivo e cobrança de resultados, conteúdo de disciplina atualizado, procurar levar ao aluno um lado mais prático da disciplina, mostrar o peso das escolhas, trabalhar nos alunos o conceito de eficiência operacional interna, despertar o sentimento de querer ser diferente dos demais.

Como suas disciplinas foram avaliadas pelos alunos, deu-se a oportunidade a que esses professores também pudessem avaliar a atitude dos alunos perante suas disciplinas. Segundo os professores entrevistados é unânime a opinião de que os alunos, em geral, encontram-se descomprometidos e acomodados em relação ao curso de administração. Os alunos esperam respostas prontas, pois já foram desenvolvidos a partir de um modelo pedagógico prescritivo.

Outros tipos de problemas em relação ao curso foram apontados pelos professores, como: falta de comunicação entre os mesmos para o estabelecimento de continuidade nas ementas e conteúdos das disciplinas; falta de proximidade entre os alunos e professores; falta de preparo dos professores que, em alguns casos, nunca exerceram função administrativa e não tem vivência prática dos conteúdos que lecionam.

Por fim, os professores deram sugestões de ações visando a mudança do atual quadro do curso de administração da UFSC. Essas sugestões serão apresentadas a seguir:

- a) Contextualização da disciplina, maior rigor e avaliações com exigências segundo o mercado;
- b) Incentivar os alunos a procurarem suas próprias respostas, responder com perguntas;
- c) Maior seriedade na condução da disciplina;
- d) Bônus de produtividade aos professores;
- e) Apostar na oxigenação dos professores e diversificação: atualmente o curso conta com uma grande quantidade de professores formados dentro do departamento de administração, a pluralidade e diversidade de origens e meio social agregariam mais valor ao curso.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os programas de trainees representam uma grande oportunidade tanto para recém-formados quanto para empresas, que acabam por identificar profissionais talentosos que trarão resultados à organização. A seguir, serão apresentadas as conclusões finais do trabalho, respondendo os objetivos iniciais propostos.

5.1 CONCLUSÃO

Como primeiro objetivo estabelecido para o trabalho, estava verificar o perfil procurado pelas empresas nos programas de trainees mais concorridos do Brasil. Foram selecionadas as empresas e pesquisados os perfis de trainees procurados por elas nos sites institucionais e artigos disponíveis na internet, além disso, levou-se em consideração a definição de competência de Rabaglio (2004) do CHA, ou seja, que a competência é formada pelos conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo. Chegou-se ao seguinte resultado: o perfil procurado é de jovens, recém-formados, com conhecimento em outros idiomas, disponibilidade para mudanças, participação em trabalhos voluntários, experiências profissionais e internacionais. Como principais habilidades e atitudes necessárias ao trainee foram encontradas: a iniciativa, a liderança, a criatividade, a comunicação, a determinação, a facilidade de adaptação, o foco em resultado, a capacidade analítica, a visão estratégica, o trabalho em equipe, gostar de aprender, gostar de pessoas, gostar de desafios, assumir riscos, a facilidade em encontrar soluções, o raciocínio lógico, a consciência ambiental e a consciência social.

O segundo objetivo era averiguar se as competências procuradas no trainee estavam presentes nos formandos do segundo semestre de 2009 do curso de administração da UFSC. Observou-se que a maioria dos formandos apresenta o perfil procurado nos trainees em algum nível, porém há necessidade de um desenvolvimento mais profundo dessas competências, principalmente porque é um programa muito concorrido, como foi colocado por Takahashi (2005) e, provavelmente, um nível mediano de competências não garantirá uma vaga de trainee. Pode-se destacar como competências mais presentes nos

respondentes, conhecimentos em outros idiomas, gostar de aprender, determinação, gostar de pessoas e iniciativas.

O terceiro objetivo era averiguar se as competências esperadas nos trainees foram desenvolvidas pelo curso de administração da UFSC. Como resultado, obteve-se para a maioria das competências mencionadas um percentual maior de respondentes afirmando que o curso não desenvolveu tais competências. Como competências mais desenvolvidas pelo curso tem-se assumir riscos, capacidade analítica, visão estratégica, trabalho em equipe e gostar de aprender.

O quarto objetivo foi indicar quais das competências esperadas nos trainees precisam ser mais trabalhadas no curso de administração da UFSC. Para responder a este item foi preciso verificar quais eram as competências menos presentes nos formandos e quais eles apontaram como menos desenvolvidas pelo curso, desta forma, chegou-se à conclusão de que devem ser trabalhadas competências como raciocínio lógico, criatividade e facilidade em encontrar soluções. É interessante ressaltar que tais competências aparecem nas diretrizes curriculares homologadas pelo Conselho Nacional da Educação como competências mínimas para formação do administrador.

Por fim, a pesquisadora acredita que ainda existem muitas variáveis que devem ser trabalhadas para que os alunos do curso de administração da UFSC atendam de forma satisfatória os requisitos dos programas de trainees, sendo interessante ressaltar que, em grande parte do trabalho, observou-se que mesmo atendidos alguns dos requisitos os alunos não atribuíam ao curso a contribuição para esse desenvolvimento.

5.2 RECOMENDAÇÕES

Dada o interesse dos jovens nos programas de trainees, seria interessante uma adequação das competências desenvolvidas pelo curso às competências necessárias a este tipo de programa. Dessa forma, uma pesquisa mais aprofundada junto ao departamento de administração, analisando os planos de ensino seria de grande valia.

A aplicação do questionário com alunos de fases anteriores poderia trazer um resultado ainda mais próximo do real. Um acompanhamento periódico das competências desenvolvidas pelos alunos também poderia ser útil para mapear as lacunas deixadas pelo curso.

Por fim, é preciso uma consciência maior dos alunos, e um trabalho mais efetivo dos professores no sentido do aproveitamento da graduação como fonte de desenvolvimento contínuo de competências.

REFERÊNCIAS

- AMBEV, trainee. Disponível em: <<http://www.traineeambev.com.br/>>. Acesso em: 01 nov. 2009.
- BOSCH. Disponível em: <<http://www.bosch.com.br/br/boschnobrasil/rh/trainee.asp>>. Acesso em: 01 nov. 2009.
- CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da pesquisa**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- CFA – Conselho Federal de Administração. Apresenta pesquisa sobre perfil do administrador. Disponível em: <<http://www.cfa.org.br>>. Acesso em: 22 set. 2009.
- CHIZZOTTI, A. Pesquisa em Ciências Humanas e Sociais. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2001.
- COCA COLA. Disponível em: <www.cocacolabrasil.com.br/>. Acesso em: 01 nov. 2009.
- CURY, Antônio Hilsdorf; BRUNO, S. O trabalho do gerente executivo: uma visão geral e crítica. **Revista de Ciências Gerenciais**, v. XI, 2007, p. 133-141.
- DALMAU, Marcos B. L. **Material do Curso de Especialização em Gestão de Competências**. Universidade Federal de Santa Catarina. 2008.
- DUTRA J.S. **Gestão por Competências**: Um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.
- DRUCKER, P. F. Management's New Paradigms. *Forbes Global Business & Finance*. Oct. 1998.
- DRUCKER, P. F. A profissão do administrador. São Paulo: Pioneira Thompson, 2005.
- DEFUNNE, D. DEPRESBITERIS, L. **Competências, Habilidades e Currículos de Educação Profissional**: crônicas e reflexões. 2 ed. São Paulo: SENAC, 2002.
- INSTITUTO INSPER DE PESQUISA. Disponível em: <<http://www.insper.org.br/conheca-escola/nucleo-de-desenvolvimento-de-carreiras/premiacao-empresas-sonhos>>. Acesso em: 17 out. 2009.
- ITAU/UNIBANCO. Disponível em: <<http://www.itau.com.br/>>. Acesso em: 01 nov. 2009.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. L. Estratégias Empresariais e Formação de Competências. São Paulo: Atlas, 2001.
- GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisas. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**. v.35, n. 3, p. 20-29. São Paulo: mai/jun. 1995.

GUIA DO ESTUDANTE. **O melhor caminho para seguir carreira nas empresas.**
Disponível em: <<http://www.cidadesp.edu.br/new/estagio/trainee.htm>> Acesso em: 03 out 2009

KOONTZ, H; O'DONNELL, C. **Princípios da Administração:** uma análise das funções administrativas. 11 ed. São Paulo: Pioneiro, 1978.

KHURANA, R; NOHRIA, N. É hora de fazer da administração uma profissão de verdade. **Harvard Business Review**, p. 60-67, nov., 2008.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração:** princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEME, Rogério. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências:** Mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005

MARIACA, M. O que os novos administradores podem esperar do futuro. Disponível em: <<http://www.cmconsultoria.com.br/vercmnews.php?codigo=40281>> Acesso em: 12 out. 2009.

MATTAR, F. N. Pesquisa de Marketing. 5 ed. v. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIAMO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração:** Da revolução Urbana à Revolução Digital. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MINTZBERG, H. Trabalho do executivo: o folclore e o fato. In: Coleção Harvard de Administração. Vol. 1, p 7-37. São Paulo: Nova Cultura, 1986.

MINTZBERG, H. As cinco mentes de um executivo. **Harvard Business Review**, p.40-50, Nov, 2003

NATURA. Disponível em: <<http://www.proximoslideres.com.br/>>. Acesso em: 01 nov. 2009.

NESTLÉ. Disponível em: <http://www.nestle.com.br/site/anestle/trabalhe_na_nestle/programa_trainee.aspx>. Acesso em: 01 nov.2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial:** conceitos, metodologia e prática. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PACHECO, F. **Talentos Brasileiros:** saiba o que eles têm em comum. São Paulo: Negócios, 2002.

PIRES, K. et al. Gestão por competências em organizações do governo. Brasília: ENAP, 2005.

PORTAL BANCO REAL. Disponível em: < <http://www.bancoreal.com.br/>>. Acesso em: 01 nov. 2009.

PORTAL EXAME. As melhores empresas para começar. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/revista/exame/edicoes/0894/gestaoepessoas/m0130110.html>>. Acesso em: 17 out 2009.

PORTAL EXAME. **As seis mais:** O que o candidato encontra nos melhores programas de trainees do país. Disponível em <http://www.portalexame.com.br/static/aberto/complementos/894/tabespecial_carreira_.jpg> Acesso em: 17 out. 2009.

RABAGLIO, Maria Odete. Ferramentas de avaliação de performance com foco em competências. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROBBINS, Stephen. **Administração:** Mudanças e Perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2002

ROCHA FERNANDES, B.H. and Leme Fleury, M.T. and Mills, J.F. *Construindo o dialogo entre competencia, recursos e desempenho organizacional*. Revista de Administracao Empresas, 2006

SALIM, Amanda. **Trainees começam com o pé direito.** Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/escolha-sua-profissao/materia/trainees-comecam-pe-direito-489911.shtml>> Acesso em: 02 out. 2009

SCHOEMAKER, P. **Ensinar a Gerenciar:** o paradoxo e a ambigüidade. HSM Management. V. 72, p, 118-128, jan-fev., 2009.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. Administração. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações:** Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAKAHASHI, Paula. **Concorrência para trainees de grandes empresas supera concursos públicos.** Disponível em: <http://www.uai.com.br/UAI/html/sessao_4/2009/09/05/em_noticia_interna,id_sessao=4&id_noticia=126127/em_noticia_interna.shtml> Acesso em: 02 out 2009.

TOMANIK, E.A. **O olhar no espelho:** “Conversas” sobre a pesquisa em ciências sociais. Maringá:EDUEM, 1994.

UNILEVER. Disponível em: <http://www.unilever.com.br/careers/programa_de_trainees_2010/>. Acesso em: 01 nov. 2009.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 1997.

VOCÊS/A. As 150 melhores empresas para se trabalhar. Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/melhoresempresas/>>. Acesso em: 16 out.2009.

ZANELLA, L. C. H. Metodologia da pesquisa. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/UFSC, 2007.

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

APENDICE A- Questionário

O presente questionário visa identificar a contribuição do curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina para o desenvolvimento das competências esperadas por grandes empresas nos candidatos aos programas de trainees.

Sexo

masculino feminino

Idade ____

Naturalidade (cidade e estado) _____

Idiomas estrangeiros

Inglês

Escrita: fluente avançada intermediária básica

Conversação: fluente avançada intermediária básica

Leitura: fluente avançada intermediária básica

Outros idiomas

Qual? _____

Escrita: fluente avançada intermediária básica

Conversação: fluente avançada intermediária básica

Leitura: fluente avançada intermediária básica

Qual? _____

Escrita: fluente avançada intermediária básica

Conversação: fluente avançada intermediária básica

Leitura: fluente avançada intermediária básica

Disponibilidade para mudanças

Cidade sim não

Estado sim não

País sim não

Atividades extra-curriculares realizadas

Trabalho voluntário / instituição de Caridade / ONG

Tutoria

Empresa Júnior

Pesquisa

Centro Acadêmico

Aiesec

Monitoria

() Outro _____

Assinale com um X se você possui ou não as características abaixo e a contribuição do curso de administração para o desenvolvimento das mesmas.

Característica	Você possui				Desenvolvido pelo curso	
	Muito	Médio	Pouco	Nada	Sim	Não
01. Iniciativa						
02. Liderança						
03. Criatividade						
04. Comunicação						
05. Determinação						
06. Facilidade de adaptação						
07. Foco em resultado						
08. Capacidade analítica						
09. Visão estratégica						
10. Trabalho em equipe						
11. Gostar de aprender						
12. Gostar de pessoas						
13. Gostar de desafios						
14. Assumir riscos						
15. Facilidade em encontrar soluções						
16. Raciocínio lógico						
17. Consciência ambiental						
18. Consciência social						

Cite duas experiências profissionais que você considera importantes na sua formação e que contribuíram para o desenvolvimento de pelo menos uma das características citadas acima:

Empresa: _____ Porte: grande () médio () pequeno ()

Cargo: _____ Duração (meses): _____

Características desenvolvidas (utilize os números da tabela):

Empresa: _____ Porte: grande () médio () pequeno ()

Cargo: _____ Duração (meses): _____

Características desenvolvidas (utilize os números da tabela):

Experiência de trabalho no exterior () sim () não

Experiência de estudo no exterior () sim () não

Dentre as disciplinas obrigatórias do curso de Administração da UFSC, aponte cinco que MAIS contribuíram para o desenvolvimento das características citadas acima e cinco que MENOS contribuíram.

Disciplinas do Curso

- | | |
|--|--|
| <p>01. Administração I</p> <p>02. Criação e Desenvolvimento de Novas Empresas</p> <p>03. Metodologia da Pesquisa</p> <p>04. Introdução a Economia de Empresas</p> <p>05. Filosofia da Ciência</p> <p>06. Matemática para Administradores</p> <p>07. Teoria Geral da Administração</p> <p>08. Contabilidade Básica</p> <p>09. Direito Administrativo</p> <p>10. Estatística para Administradores I</p> <p>11. Organização, Sistemas e Métodos</p> <p>12. Contabilidade para Administradores</p> <p>13. Direito Empresarial I</p> <p>14. Estatística para Administradores II</p> <p>15. Matemática Financeira</p> <p>16. Psicologia Organizacional</p> <p>17. Administração da Comunicação</p> <p>18. Administração e Informática I</p> <p>19. Administração de Custos</p> <p>20. Direito Empresarial II</p> <p>21. Introdução a Pesquisa Operacional</p> <p>22. Sociologia Aplicada a Administração</p> | <p>23. Administração Financeira I</p> <p>24. Mercado de Capitais</p> <p>25. Desenvolvimento de Recursos Humanos</p> <p>26. Direção Estratégica</p> <p>27. Empreendimentos e Modelos de Negociação</p> <p>28. Administração de Marketing</p> <p>29. Administração de Materiais I</p> <p>30. Prática Administrativa</p> <p>31. Administração da Produção I</p> <p>32. Administração Financeira II</p> <p>33. Administração de Recursos Humanos I</p> <p>34. Administração de Materiais II</p> <p>35. Administração e Informática II</p> <p>36. Administração da Produção II</p> <p>37. Administração de Recursos Humanos II</p> <p>38. Pesquisa Mercadológica</p> <p>39. Processo Decisório</p> <p>40. Administração para o Desenvolvimento Econômico</p> <p>41. Administração Orçamentária</p> <p>42. Administração de Projetos</p> <p>43. Estratégia Mercadológica</p> <p>44. Projeto de Estágio</p> |
|--|--|
-

Mais contribuíram (utilize os números acima):

Menos contribuíram (utilize os números acima):
