



**XXII Coloquio Internacional de Gestión Universitaria**  
*Desafíos y Futuro de la Educación Superior ante el impacto de la Inteligencia Artificial*

Ciudad de Asunción - Paraguay  
13, 14 y 15 de diciembre de 2023



**DELINEAMENTO DE UM PROCESSO DE SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS  
PERTINENTES AO CARGO DE ESTAGIÁRIO PARA O SETOR DE TÉCNICOS EM  
LABORATÓRIO DE FÍSICA: UM ESTUDO DE CASO**

**FABIO MARCELO CUTY DA SILVA**  
UFSC, PPGAU  
[fmcuty@hotmail.com](mailto:fmcuty@hotmail.com)

**GABRIEL CARLOS DE SOUZA**  
UFSC, PPGAU  
[gabriel.carlos.de.souza1983@gmail.com](mailto:gabriel.carlos.de.souza1983@gmail.com)

**TEJU DUCANDA**  
UFSC, PPGAU  
[tejuducanda@gmail.com](mailto:tejuducanda@gmail.com)

**RESUMO**

O avanço acelerado das transformações tecnológicas tem levado as organizações a demandarem profissionais com um conjunto de habilidades mais amplo, como a a versatilidade e a flexibilidade que são cada vez mais valorizadas como características essenciais para a polivalência e a capacidade de desempenhar diversas funções. Nesse contexto, essa nova realidade reforçou a necessidade de estabelecer um processo voltado para a reforma educacional, especialmente no âmbito do ensino superior, visando promover o desenvolvimento de habilidades profissionais nos estudantes como um objetivo significativo no contexto educacional. É diante do panorama apresentado que o presente trabalho adotou como objetivo geral delinear um processo de seleção por competências dos estagiários dos técnicos de laboratórios de ensino de Física. Para tanto, a metodologia adotada foi de um estudo de caso com coleta de dados embasada em uma entrevista semiestruturada aplicada aos servidores lotados na referida instituição. Um dos resultados mais relevantes que se pode observar é o processo de seleção por competências possibilita que se agregue um maior valor econômico às organizações ao mesmo tempo que se atribui um maior valor social aos seus colaboradores de uma forma geral.

**Palavras chave:** Competências; Gestão por Competências; Estágio.

## **1. INTRODUÇÃO**

A aceleração do ritmo das transformações tecnológicas tem aumentado a demanda das organizações por profissionais que possuam um conjunto de habilidades mais abrangente. Isso implica na valorização da colaboração, do engajamento, da versatilidade e da flexibilidade como características fundamentais para a polivalência e a capacidade de desempenhar diferentes funções (HELAL, LINS e OLIVEIRA, 2008).

Nesse sentido, esse novo panorama corroborou para a necessidade da elaboração de um processo orientado para reforma educacional, principalmente no âmbito da educação superior, com o escopo de propiciar o desenvolvimento de habilidades profissionais nos estudantes como um objetivo relevante no contexto educacional (PIRES et al., 2005). Um ponto importante nesse sentido foi a implementação da Lei de Diretrizes e Bases (LDB) da Educação nacional (BRASIL, 1996), que resultou em uma reformulação dos currículos dos cursos, seguindo as orientações estabelecidas pelas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN). Além disso, houve uma disseminação do conceito de competências, o que contribuiu significativamente para essa renovação no ensino superior.

A partir da concepção exposta que surgiu a necessidade de aperfeiçoamento do processo de seleção de estagiários para o Laboratório de Ensino de Física da UFSC, pois esse cargo é importante para auxiliar os técnicos laboratoristas com a significativa demanda diária de suas atividades. Como se verá com uma maior profundidade ao longo deste estudo, o referido Setor atende a três laboratórios com atividades distintas ao longo dos períodos da manhã, tarde e noite. Perfazendo assim, uma média de 1.500 alunos por semestre provenientes de curso como as engenharias, o Curso de Química dentre outros (ENTREVISTADO A).

Denota-se então, que a demanda pelas atividades desses técnicos é relevante e que a seleção por competências de um estagiário viria a auxiliar o quadro de servidores que desempenham as atividades neste Laboratório e que se encontra defasado em razão de aposentadorias e afastamento por problemas de saúde além da significativa evasão de novos concursados que ao passarem no concurso público logo acabam por desistir em razão da carreira pouco atraente em termos financeiros e de crescimento profissional (ENTREVISTADO A).

Sendo assim, diante do panorama exposto que despontou o seguinte problema de pesquisa: Como estruturar um processo de seleção por competências pertinentes ao cargo de bolsista para o setor de técnicos em Laboratório de Física?

Quanto ao objetivo geral, buscou-se delinear um processo de seleção por competências dos estagiários dos técnicos de laboratórios de ensino de Física.

Para sua consecução são definidos como objetivos específicos do artigo: Verificar as atribuições estabelecidas pela instituição para o desempenho das atividades dos estagiários; conhecer o processo atual para a seleção do programa de bolsas de estágio; mapear as competências necessárias para a elaboração do processo de seleção por competências dos estagiários dos técnicos de laboratórios de ensino de Física; e por fim, propor a estruturação de um processo de seleção por competências.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Neste capítulo, abordam-se diversas obras de vários autores que dissertam acerca do arcabouço teórico com o intuito de atrelar a devida veracidade científica ao presente trabalho acadêmico.

### **2.1 NOÇÕES DE COMPETÊNCIA**

No final da Idade Média, o termo "competência" estava principalmente ligado à linguagem jurídica. Referia-se à autoridade concedida a alguém ou a uma instituição para analisar e julgar certas questões. Com o passar do tempo, o conceito de competência passou a englobar o reconhecimento social da capacidade de alguém se manifestar sobre um assunto específico. Posteriormente, com o surgimento da Administração Científica, a competência começou a ser usada para descrever a qualificação de um indivíduo para realizar um trabalho específico (ISAMBERT-JAMATI, 1997).

Desde o século passado, as organizações buscam profissionais competentes para funções eficazes. Na era taylorista, priorizavam-se habilidades técnicas, com treinamento específico. A demanda por "homens eficientes" excedia a oferta, evidenciando a preocupação com a qualificação desde então (PIRES et al., 2005). Por exemplo, Zarifian (1996) baseia sua definição de competência na premissa de que, em um ambiente dinâmico e competitivo, não é possível considerar o trabalho como um conjunto de tarefas ou atividades pré-definidas e estáticas. Segundo o autor, competência significa "assumir responsabilidades diante de situações de trabalho complexas, combinadas com o exercício sistemático de reflexão no trabalho" (Ibid.), o que capacita o profissional a lidar com eventos inéditos, surpreendentes e de natureza singular. A ampla utilização do termo "competência" no campo da gestão organizacional resultou em diversas conotações, como relatam Brandão e Guimarães (2001) e McLagan (1997).

Dentro dessa perspectiva, a competência era entendida como um conjunto de conhecimentos e habilidades que credenciavam um profissional para exercer uma determinada função. O despontar de modelos de gestão fundamentados na noção alusiva à competência e, de forma consequente, a sua aglutinação em meio ao ambiente organizacional corroboram para que a expressão *competência* pudesse adquirir diversas conotações como se pode observar na obra de McLagan (1997). Fleury e Fleury (2001) entre outros. Sendo que de acordo com Dadoy (2004), a noção atribuída à competência é oriunda do latim *competentia*, cuja acepção infere ao sentido de chegar ao mesmo ponto cuja origem infere ao termo *petere* significa "o que convém" e que em francês antigo assume o sentido de "apropriado".

Entretanto, a conceituação de competência, de acordo com Le Boterf (2003), ainda se encontra em meio a um processo de construção. Mesmo que o conceito alusivo à competência não seja concebido como algo recente, de fato, representa uma ideia significativamente antiga, mas que no entanto, na atualidade, tem sido repaginada e reconceituada em detrimento de fatores tais como todo um pano de fundo constituído por uma acentuada descontinuidade e imprevisibilidade à reestruturação produtiva, bem como os aspectos pertinentes tanto da intensificação, quanto da imprevisibilidade atribuídos às situações econômicas, e cujos reflexos se estendem também às esferas organizacionais e de mercado de trabalho, e de forma preponderante, aos processos de globalização (FLEURY; FLEURY, 2001).

Assim, a conceituação de competências pode ser concebida da seguinte forma:

Conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que justificam um alto desempenho, na medida em que há também um pressuposto de que os melhores estão fundamentados na inteligência e na personalidade das pessoas; nessa abordagem considera-se a competência, portanto, como um estoque de recursos que o indivíduo detém. A avaliação dessa competência individual é feita, no entanto, em relação ao conjunto de tarefas do cargo ou posição ocupada pela pessoa (FLEURY; FLEURY, 2011, p. 28).

Nesse sentido, as competências são concebidas como uma combinação de cunho sinérgico entre três fatores que são os conhecimentos, as habilidades e as atitudes em meio a um determinado contexto ou estratégia organizacional específica (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2005).

De forma análoga, observa-se na conceituação atribuída à competência por Prahalad e Hamel (1990) que tratam de sua conceituação no nível organizacional, ao se referirem à competência concebida como um conjunto de conhecimentos e habilidades, no entanto, aqui nesse rol, entram outros fatores como as tecnologias, os sistemas físicos e gerenciais pertinentes a uma organização. As competências essenciais organizacionais, segundo Brandão e Guimarães (2001), conferem vantagem competitiva e valor diferencial percebido pelos clientes, sendo difícil de serem copiadas. O conceito de competência abrange o contexto de atuação e níveis organizacionais, adquirindo complexidade ao longo do tempo (Brandão e Guimarães, 2001). No tocante às competências individuais, remete à percepção do agir do indivíduo de forma responsável e que envolve alguns aspectos reativos ao mobilizar e ao integrar, além de transferir sejam conhecimentos adquiridos ou recursos e habilidades que possam agregar o valor econômico à organização, tal como citam Fleury e Fleury (2001), ao mesmo tempo em que esse indivíduo recebe o valor social como análogo a uma moeda de troca.

No entanto, a presente pesquisa focará nas competências profissionais, dentre os vários níveis de competências existentes, como as individuais/profissionais, gerenciais e organizacionais. Segundo Zarifian (2001), a competência profissional é uma responsabilidade do indivíduo em demonstrar sua capacidade de trabalhar de forma colaborativa, ser criativo, tomar iniciativa e resolver problemas, sempre buscando aprender com situações reais. Dessa maneira, o indivíduo evolui e é reconhecido em sua carreira profissional.

Em suma, após a breve exposição acerca das noções de competências, passa-se a observar a gestão de competências na próxima seção.

## 2.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

As relações e a estrutura do trabalho têm passado por rápidas transformações, e a gestão de pessoas tem acompanhado essa tendência. Especificamente no setor público, a sociedade cada vez mais exige eficácia e efetividade nas ações governamentais, o que tem colocado em destaque um modelo de governança voltado para a obtenção de resultados (PANTOJA, 2015).

Nessa perspectiva, não é suficiente garantir uma abordagem focada na relação custo-benefício, sem levar em consideração a satisfação das demandas, a qualidade e a adequação dos serviços às necessidades dos usuários. Em outras palavras, torna-se essencial assegurar que os resultados alcançados atendam às legítimas necessidades dos cidadãos (PANTOJA; IGLESIAS, 2013).

A gestão por competências tem sido evidenciada como uma alternativa de modelo gerencial em face aos instrumentos que são adotados de maneira tradicional pelas organizações (BRANDÃO; BAHRY, 2005). Costa (2004) complementa a linha de raciocínio exposta, ao afirmarem que o sistema de gestão por competências está se consolidando em meio a uma base cuja sustentabilidade se dá no tocante à criação de vantagens competitivas, assim como atuar em prol da integração dos indivíduos em relação às estratégias organizacionais.

Para Silva (2002), a Gestão por Competências surgiu como uma alternativa de cunho tecnológico de gestão, de modo a se opor aos modelos tradicionais. Haja vista que, a sua proposta esteja centrada em melhorar o aspecto da integração e orientar os esforços, com o escopo de desenvolver e apoiar às competências concebidas como essenciais no que tange à consecução dos objetivos organizacionais.

O conceito de competência, estudado na psicologia e na gestão, engloba conhecimento, habilidades e atitudes. Difuso e contextual, é vital para o alto desempenho em tarefas específicas. Distinto de habilidades e conhecimento, a competência é fundamentada na personalidade e inteligência, sendo essencial para resultados superiores (REZENDE;

BLACKWELL; DENICOL; GUILLAUMON, 2021). De acordo com Molina, Castro, Antúnez, Raby, Severino-González e Palencia (2022), O sucesso organizacional está intrinsecamente ligado ao desempenho de seus colaboradores. Empresas reconhecem cada vez mais o papel central dos funcionários para enfrentar desafios e melhorar a competitividade, adaptando-se a ambientes complexos e acelerados. A gestão humana por competências avalia a relevância de cada indivíduo em seu cargo, resultado da gestão do conhecimento, transformando-os em talentos para criar valor. Essa abordagem demanda avaliações constantes de desempenho, diferindo da formação, que é um conjunto de qualidades relacionadas às competências, ligadas ao sucesso através de alinhamento estratégico (REZENDE; BLACKWELL; DENICOL; GUILLAUMON, 2021).

Em síntese, de acordo com Passos et al., (2006), ao se identificar o conjunto de competências essenciais para a organização, torna-se viável estabelecer perfis profissionais com base nessas competências, o que guiará os processos de recrutamento e seleção. Com base nesses perfis, a seleção pode ser direcionada para identificar e avaliar o nível em que os candidatos possuem as competências necessárias, bem como a sua harmonia com a estratégia e os objetivos organizacionais.

### 2.3 PROCESO DE SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Nos modelos convencionais de recrutamento e seleção, a descrição do cargo era a base para o processo. No entanto, na abordagem de seleção por competências, conforme destacado por Arboite (2008), além da análise do cargo em si, é essencial que o profissional de Recursos Humanos (RH), em colaboração com o gestor responsável, identifique as competências necessárias para os ocupantes do cargo. Isso inclui o conhecimento necessário, as habilidades requeridas e os traços de personalidade desejados, levando em consideração que essas competências individuais devem estar alinhadas com as competências organizacionais para garantir o sucesso.

Atualmente, a seleção com base em competência é um tema amplamente discutido no contexto do trabalho, à medida que as organizações buscam constantemente novas maneiras de se beneficiar. Diante desse cenário, o objetivo principal deste trabalho foi abordar esse tema, analisando o processo de seleção de pessoas e destacando suas diferenças em relação aos processos de seleção tradicionais (PINTO; GOMES, 2012). É a partir do instante que se possui um perfil que possa ser bem definido acerca do profissional que será selecionado, que deste modo, o RH pode se alinhar com o gestor da área no que tange às melhores maneiras de captação, que variam de internas, externas, ou de mistas (DADOY, 2004).

Após a divulgação da vaga e o recebimento dos currículos, é crucial analisar os currículos dos candidatos interessados. Nessa etapa, é possível realizar uma comparação entre os requisitos solicitados pelo empregador para a vaga em aberto e as qualificações mencionadas nos currículos (WECKER; FROEHLICH, 2017).

Faissal et. al., (2009, p. 87), comentam:

A consistência das informações fornecidas, a clareza e a precisão na descrição dos resultados de trabalho, extensas descrições de instrução, lacunas cronológicas, profusão de dados pessoais são aspectos aos quais devemos estar atentos, pois todos podem ser indicadores importantes da trajetória profissional e pessoal dos candidatos.

Como próximo passo, é possível realizar a entrevista de triagem, que pode ocorrer por telefone ou presencialmente. Essa etapa tem como objetivo obter as primeiras impressões dos candidatos e identificar se eles atendem aos requisitos básicos da vaga, a fim de iniciar o processo de seleção (WECKER; FROEHLICH, 2017). Conforme mencionado por Leme

(2009), a seleção enfrenta o desafio de verificar se os valores do candidato são compatíveis com os valores e a cultura organizacional. Nessa fase, podem ser utilizados diversos instrumentos e técnicas para identificar as características de cada candidato, como a aplicação de testes, dinâmicas de grupo e entrevistas.

Nesse sentido, é um processo caracterizado por dois subprocessos, na percepção de Carvalho et al., (2008), ou seja, o recrutamento e a seleção, que possuem como escopo prover a organização com as competências funcionais e que são essenciais para propiciar que as competências organizadas sejam concretizadas.

Com base nessa abordagem, o estágio universitário foi analisado como uma forma de desenvolver competências profissionais nos indivíduos. Nesse contexto, o estágio tem sido considerado uma ferramenta estratégica por empresas que acreditam ser possível encontrar no corpo discente universitário perfis profissionais que atendam às suas expectativas. Através dessa prática, é possível promover uma formação voltada para o perfil cultural da empresa. Ao mesmo tempo, os estudantes estagiários estarão equipados com conceitos e informações acadêmicas que podem contribuir para a atualização do quadro de funcionários (FESTINALLI; CANOPF; BERTUOL, 2007).

Por fim, acredita-se que, de acordo com Murari e Helal (2008), que o estágio seja um mecanismo capaz de promover a aproximação e a interação entre a escola, a empresa, o aluno e a sociedade, desde que esteja relacionado ao trabalho e à prática social, permitindo assim atender às necessidades do sistema educacional e à demanda quantitativa e qualitativa do mercado por profissionais competentes.

## 2.4 ESTÁGIO

A atual dinâmica do mercado de trabalho demanda indivíduos com habilidades para produzir e aplicar conhecimento, devido à ênfase na produtividade e nos resultados. De acordo com Souza, Cabral e Viana (2010), a competitividade não se baseia apenas em tecnologia ou capacidade de produção, mas principalmente nas pessoas. Os autores afirmam que a formação adequada oferece aos jovens uma vantagem competitiva, preparando-os de acordo com as exigências do mercado de trabalho.

Adicionalmente, as constantes transformações no cenário empresarial requerem profissionais cada vez mais qualificados, que ingressam nas organizações com competências e habilidades já desenvolvidas, evitando a necessidade de aprimorá-las ao longo da carreira. O profissional do futuro deve possuir um entendimento abrangente do mercado de trabalho e familiaridade com as pessoas e organizações que o compõem, uma vez que o conhecimento dos colaboradores, incluindo não apenas o teórico, está se tornando um recurso de valor agregado para as empresas (LAVALL; BARDEN, 2014).

Assim, em 25 de setembro de 2008, entrou em vigor a Lei nº 11.788/2008, também chamada de Nova Lei de Estágios, a qual introduziu melhorias e salvaguardas em prol dos estudantes. Segundo o Instituto Euvaldo Lodi (2010), uma das principais motivações por trás dessa alteração foi a urgência em tornar o estágio uma ferramenta efetiva para o aprimoramento da formação acadêmica do estudante. A referida Lei, em seu Artigo 1º, conceitua estágio como sendo:

[...] ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos (BRASIL, 2008).

De acordo com o supracitado, Ribeiro (2001) alinha seu entendimento ao exposto, ao afirmar que para entender o estágio como um ambiente de formação para profissionais cidadãos, é essencial considerá-lo dentro de seu contexto, ou seja, em relação ao currículo no qual está integrado. Esse currículo, por sua vez, deve ser resultado de uma política definida pela instituição de ensino para a graduação. Embora o estágio possua particularidades em sua implementação, a discussão, organização e planejamento só podem ocorrer no contexto das propostas dos Projetos Pedagógicos dos cursos de graduação.

Para Lima e Carvalho (2000), a formação profissional e educacional do indivíduo no Brasil requer uma análise cognitiva que englobe desde o ensino fundamental até o ensino superior. É essencial que o processo de ensino-aprendizagem se baseie na combinação entre teoria e prática, buscando criar uma experiência vivencial que seja crítica e reflexiva. De acordo com o exposto, Aktouf (1996, p. 164-165) argumenta que:

[...] integrar a experiência concreta como base importante, senão principal, da formação, simultaneamente ou depois da aquisição de conhecimentos gerais sólidos; integrar ao ensino saberes mais amplos e mais rigorosos do que as 'técnicas' e ferramentas de especialistas; recolocar em seu lugar o esforço intelectual e a cultura geral, que são, como vimos, as bases da criatividade e da inovação; integrar as necessidades de sistemas participativos, de transparência, de colaboração nos dois sentidos e assegurar-se de que os estudantes compreendam as razões profundas disto.

Por fim, em meio ao debate estabelecido, há uma crença de que o estágio pode desempenhar um papel significativo no processo de ensino-aprendizagem. Lima e Carvalho (2000) afirmam que o estágio é uma experiência não acadêmica, mas sim uma prática com caráter pedagógico. De modo que no ensino superior, as competências profissionais podem ser desenvolvidas por meio da sua aplicação em organizações. Durante o estágio, os estudantes têm a oportunidade de expressar suas opiniões e desenvolver uma percepção crítica do processo produtivo. É uma ocasião para observar a organização sob diferentes perspectivas, levando em consideração as transformações sociais e econômicas em curso.

### **3. METODOLOGIA**

O presente estudo a ser desenvolvido possui como natureza a pesquisa aplicada que é o tipo de estudo, que segundo Gil (2002), busca gerar produtos ou processos que possuam finalidades imediatas ao adotar os conhecimentos provenientes da pesquisa básica associada às tecnologias existentes.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é descritiva pois demanda por parte do investigador uma gama de informações acerca do que almeja pesquisar. Essa tipologia de estudo possui como escopo descrever os fatos e fenômenos relativos a uma realidade específica (TRIVIÑOS, 1987).

Em relação à abordagem da pesquisa, o estudo é de cunho qualitativo haja vista que engloba uma visão interpretativa acerca do mundo, o que representa que o pesquisador tende a estudar as coisas em seus cenários naturais, de modo que busca compreender os fenômenos em relação aos significados que os indivíduos a ele atribuem (DENZIN; LINCOLN, 2006).

No tocante aos seus meios, a pesquisa é um estudo de caso como embasamento para a investigação de um fenômeno inserido em meio ao seu contexto real, em que os limites estabelecidos entre o fenômeno e o contexto tendem a não ser claramente percebidos constituída pela triangulação de evidências ao expor as normas pertinentes, os depoimentos dos entrevistados sob a perspectiva dos teóricos. (YIN, 2001). Sendo assim, consiste em um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de forma que propicia seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2002).

Por fim, trata-se de uma pesquisa de campo que é adotada com o escopo de se obter informações e/ou conhecimentos a respeito de um problema, para o qual se busca uma resposta, ou de uma hipótese, que se almeja comprovar, ou, ainda, atuar em prol da descoberta de novos fenômenos ou as relações estabelecidas entre eles. Assim, é constituída pela observação de fatos e fenômenos na forma como ocorrem de forma espontânea, no que tange ao aspecto da coleta de dados a eles referentes bem como no registro de variáveis que se considerem relevantes, com o intuito de analisá-los (LAKATOS; MARCONI, 2010).

Quanto à coleta de dados, aplicou-se uma entrevista semiestruturada aos entrevistados que foram escolhidos pelo critério da conveniência que, segundo a percepção de Mattar (2001), esse tipo de amostragem na pesquisa científica oferece vantagens, como facilidade, rapidez, baixo custo e acessibilidade a grupos específicos. É útil para exploração inicial e pesquisa qualitativa, contextualizando e fornecendo insights. No entanto, essa abordagem também possui limitações, como viés de seleção, falta de representatividade e dificuldade em generalizar resultados para populações maiores. Os pesquisadores devem estar cientes dessas limitações ao escolher essa abordagem, considerando seu impacto na validade e aplicabilidade dos resultados.

Assim, os entrevistados e as suas experiências profissionais estão elencados no Quadro 1

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Perfil dos entrevistados	
Descrição	Breve currículo profissional
Entrevistado A	55 anos, Mestrando da Engenharia do Conhecimento EGC /UFSC e possui cerca de 30 anos de experiência profissional como técnico de laboratório de Física.
Entrevistado B	32 anos, Doutora em Linguística e ocupa o cargo de técnica administrativa há mais de 3 anos.
Entrevistado C	28 anos, formado em Administração e ocupa o cargo de secretário do Departamento de Integração Acadêmica e Profissional (DIP) há mais de 7 anos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Sendo que os questionamentos foram elaborados de forma específica para cada área de atuação do entrevistado e sua aplicação se deu no mês de junho de 2023.

Os posicionamentos e os conhecimentos propiciados pelos entrevistados alicerçaram a análise os dados coletados em consonância com a metodologia da análise do discurso de Bardin (2011) constituída pelas seguintes etapas: pré-análise, exploração do material e tratamentos dos resultados.

Por fim, a discussão delineada pelo objetivo geral da presente pesquisa de modo a fornecer subsídios para o delineamento da proposição de um modelo para um processo de seleção por competências pertinentes ao cargo de estagiário para o setor de técnicos em laboratório de Física como se poderá observar nos próximos capítulos.

#### 4. RESULTADOS

Os resultados e discussão contidos no presente capítulo estão delineados pelo objetivo geral deste trabalho, ou seja, delinear um processo de seleção por competências dos estagiários dos técnicos dos Laboratórios de Ensino de Física.

Nesse sentido, foram consultados documentos e aplicadas entrevistas entre os atores envolvidos com o processo de estágio na Instituição de modo que se possa fazer uma análise de triangulação entre a fundamentação teórica, documentos e os posicionamentos dos entrevistados delineado pelo objetivo geral do presente estudo.



Sendo assim, no que se trata do DIP, ao se aplicar a entrevista, observou-se que esse departamento segue somente as diretrizes estabelecidas por normas na elaboração dos editais, não aplicando deste modo a gestão por competências, no entanto, é o departamento que gerencia, regulamenta e distribui as bolsas para os campos de estágio.

O DIP possui as seguintes atribuições:

- Coordenar as atividades de estágio junto aos órgãos internos e externos à Universidade;
- Administrar as bolsas de estágio concedidas pela Universidade, observado o disposto na Resolução Normativa nº 73/2016/CUn;
- Zelar pelo cumprimento da legislação aplicável aos estágios;
- Elaborar, com a participação dos Coordenadores de Estágios dos Cursos, Departamentos ou Unidades Universitárias, proposta de alteração do Regulamento, submetendo a aprovação da Câmara de Ensino de Graduação e ao Conselho Universitário;
- Articular-se com outros órgãos da Universidade para firmar Convênios e tratar de assuntos gerais relativos a estágios;
- Manter cadastro dos campos de estágios;
- Apoiar as Coordenadorias de Estágios na obtenção e divulgação de oportunidades de estágios e programas de ensino cooperativo;
- Emitir Certificados de Estágios, quando solicitados pelos Coordenadores de Estágios;
- Apresentar, anualmente, relatório de atividades de estágio ao Pró-Reitor de Graduação da UFSC (.

O depoimento prestado pelo servidor que se encontra no cargo de secretário do referido departamento, que a seleção atual dos estagiários da UFSC se dá em relação às cotas que se dividem em grupos de indivíduos pertencentes às minorias étnicas e pessoas com deficiência (PCD) (ENTREVISTADO C).

Ainda de acordo com as informações fornecidas pelo mesmo entrevistado, na atualidade, o processo de seleção de estagiários se dá de acordo com o seguinte excerto extraído do edital da Pró-Reitoria de Graduação e Educação Básica (PROGRAD) de modo que:

#### B) CRITÉRIOS MÍNIMOS PARA SELEÇÃO DO(A) ESTAGIÁRIO(A)

- Ser estudante regularmente matriculado(a) e frequente de curso de graduação da UFSC\*;
- Ser de curso compatível com as atividades a serem desempenhas no estágio;
- Possuir Índice de Aproveitamento Acumulado (IAA) maior ou igual a 6\*;
- Não apresentar reprovação por Frequência Insuficiente (FI) no semestre anterior ou de vigência da bolsa\*;
- Não receber outra bolsa paga pela UFSC, salvo bolsas e auxílios que visem à permanência do(a) estudante no curso;
- Possuir 20 horas semanais e 4 horas diárias disponíveis para realizar o estágio;
- Não ter realizado um total de 2 anos de estágio não obrigatório na UFSC estando matriculado em curso da mesma área de formação;
- O(A) supervisor(a) contemplado(a) poderá estabelecer outros critérios objetivos, os quais deverão estar explicitamente dispostos no Edital de seleção.

Obs.1: Poderão ser concedidas bolsas de estágio para alunos de outra instituição de ensino superior desde que a demanda de um campo de estágio na Universidade não seja contemplada por alunos da UFSC, obedecidos os requisitos equivalentes aos descritos no Art. 21 (art. 16, §6º da RN 73/2016/CUn).

Obs.2: A bolsa de estágio será interrompida para o próximo semestre ou não será renovada caso o(a) aluno(a) deixe de atender ao requisito sobre IAA ou apresente reprovação por falta (FI) no semestre anterior ou de vigência da bolsa; (UFSC, 2023c, p. 5).

Sendo assim, denota-se que de acordo com o excerto supra citado não há nada em termos de conhecimentos, habilidades e atitudes nem nada mais que possa se assemelhar com a conceituação de competência para o processo de seleção que fica restrito somente ao que está estatuído por norma. Dito isso, passa-se a analisar os posicionamentos emitidos pelos entrevistados acerca do delineamento de um processo de seleção por competências dos estagiários dos técnicos de laboratórios de ensino de Física.

Através da perspectiva do método da análise do discurso de Bardin, examinaremos os enunciados emitidos pelos entrevistados a respeito da análise de um processo de seleção por competências para estagiários dos técnicos de laboratórios de ensino de Física. O objetivo é explorar como os participantes concebem as competências necessárias, as atividades associadas ao cargo, as abordagens de seleção e desenvolvimento, e a relação entre as competências individuais e organizacionais. Abaixo, é apresentada a reescrita do texto, considerando a análise discursiva proposta:

Inicia-se a investigação dos posicionamentos expressos pelos entrevistados acerca da análise de um processo de seleção orientado por competências para os estagiários dos técnicos que atuam nos laboratórios de ensino de Física.

Quanto ao aspecto da compreensão acerca das competências pertinentes ao cargo de estagiário nos laboratórios de ensino de Física, o Entrevistado A discorre: "Iniciativa, disposição em aprender, confiabilidade, curiosidade, conhecimentos básicos dos conteúdos estudados." Este depoimento evoca os verbos propostos por Fleury e Fleury (2001) relativos à habilidade de agir e mobilizar recursos e conhecimentos. Já a Entrevistada B destaca: "Competências gerais: conhecimentos básicos de trabalhos de laboratórios. Noções de estoque de materiais químicos. Noções de armazenagem de compostos químicos. Habilidades em operar os equipamentos." Estas observações remetem aos aspectos das competências organizacionais, coletivas e relacionadas às atividades centrais e de apoio da instituição. Cabe ressaltar que o processo de seleção por competências busca tanto agregar valor econômico à organização quanto fornecer benefícios sociais aos colaboradores (FLEURY, FLEURY, 2011).

Um outro aspecto relevante abordado alude às tarefas a serem desempenhadas pelo estagiário nos laboratórios de ensino de Física que seriam:

- Preparar materiais para aulas práticas;
- Montar, preparar e testar equipamentos usados nas aulas;
- Realizar manutenção emergencial de equipamentos e experimentos, evitando interrupções nas aulas;
- Gerenciar estoques;
- Receber alunos;
- Atender solicitações dos professores referentes aos laboratórios (ENTREVISTADO A).

Este conjunto de informações proporciona uma visão das atribuições inerentes ao cargo, permitindo a delimitação da descrição do cargo e a alinhamento com as competências dos candidatos. De forma complementar, o depoimento da Entrevistada B acrescenta:

- Montar experimentos das aulas de Laboratório de Física;
- Verificar e testar os experimentos após montagem;
- Organizar bancadas e ambiente do laboratório;
- Manter controle de estoque de materiais e equipamentos;
- Avaliar a condição dos materiais e equipamentos usados nas experiências;
- Realizar testes de qualidade nos materiais e equipamentos;
- Providenciar consertos, quando necessário, através do Núcleo de Manutenção (NUMA);

- Manter a limpeza e conservação dos materiais do laboratório;
- Trabalhar em conjunto com o coordenador dos laboratórios (ENTREVISTADO B).

Estas observações coincidem com os estudos de Passos et al. (2006), que enfatizam a identificação das competências essenciais da organização, fundamentais para guiar o recrutamento e seleção. Dessa forma, os perfis profissionais podem ser elaborados com base nessas competências, orientando o processo seletivo e garantindo a aderência às metas organizacionais.

Os próximos questionamentos foram direcionados ao cargo, e, portanto, as respostas refletem o posicionamento do Entrevistado A.

Quando foi selecionado, quais competências acredita que foram consideradas no processo de seleção?

"Formação no curso técnico em Mecânica e conhecimentos em eletrônica." (ENTREVISTADO A).

Em conformidade com Pantoja (2015), a manutenção da sustentabilidade das políticas requer a incorporação de elementos relacionados ao recrutamento, ao desenvolvimento profissional, à realocação, à progressão de carreira, à avaliação de desempenho e à remuneração. No entanto, as respostas do Entrevistado A sugerem uma abordagem mais restrita, centrada em critérios técnicos específicos.

Como você acredita que o cargo está desenvolvendo suas competências profissionais?

Na prática, percebe-se que o cargo não está promovendo o desenvolvimento das competências necessárias, exceto aquelas relacionadas ao convívio interpessoal. Não há planos para treinamento técnico que possa aprimorar a prática. O aprimoramento ocorre apenas com a experiência adquirida durante as atividades. Apesar do conhecimento técnico prévio, enfrentamos situações novas por tentativa e erro (ENTREVISTADO A).

As competências, quando desenvolvidas, proporcionariam maior segurança na abordagem de desafios e problemas. O aumento da autoconfiança permitiria respostas mais ágeis e acertadas, fomentando a proposição de soluções inovadoras. Além disso, o desenvolvimento competencial manteria o emprego estável, oferecendo soluções de alta qualidade e potencialmente abrindo portas para oportunidades de carreira superiores (ENTREVISTADO A).

As questões finais do Entrevistado A estão em consonância com o cenário discutido por Pantoja (2015), onde a sustentabilidade das políticas requer uma abordagem ampla e integrada, abrangendo diversos aspectos do desenvolvimento profissional.

Os questionamentos subsequentes são voltados à perspectiva da Entrevistada B.

Como é realizado o recrutamento e seleção para os cargos atualmente? Como são consideradas as competências listadas neste processo?

No momento, não há vagas de estagiário para o Laboratório de Ensino de Física. Caso houvesse, a avaliação se basearia no histórico acadêmico e no currículo (ENTREVISTADO B).

Estas observações revelam que o processo de recrutamento e seleção se restringiria a critérios formais, em conformidade com as normas e regulamentos estabelecidos.

Qual é a sua percepção sobre os perfis dos candidatos ao cargo de estagiário nos laboratórios de ensino de Física?

Não é aplicável. (ENTREVISTADO B).

Como o programa promove o desenvolvimento das competências e habilidades dos ocupantes dos cargos X?

Não há promoção do desenvolvimento. (ENTREVISTADO B).

Como são conduzidas as avaliações de desempenho relacionadas ao desenvolvimento das habilidades e competências dos ocupantes dos cargos X?

As avaliações de desempenho não são realizadas. (ENTREVISTADO B).

Como é feita a análise final do desenvolvimento das competências dos ocupantes dos cargos X?

Não é feita análise final do desenvolvimento de competências. (ENTREVISTADO B).

As respostas finais da Entrevistada B corroboram a ideia discutida por Pantoja (2015), onde a necessidade de uma abordagem abrangente para o desenvolvimento profissional e pessoal é destacada, incluindo elementos como avaliação de desempenho, progressão de carreira e remuneração.

As considerações finais de ambos os entrevistados realçam a importância de uma abordagem mais holística na seleção e desenvolvimento de cargos, em concordância com as recomendações da literatura discutida. Evidencia-se a necessidade de uma abordagem que transcenda os critérios formais e inclua a análise cuidadosa das competências necessárias, o fomento ao desenvolvimento e a promoção de práticas que alinhem as competências individuais com os objetivos organizacionais, visando à eficiência e eficácia dos processos. Além disso, as respostas dos entrevistados destacam a importância de políticas mais flexíveis e adaptáveis para atender às necessidades crescentes e às demandas em constante evolução da instituição.

Em suma, de acordo como exposto e abordado, pode-se subsidiar um delineamento para o desenvolvimento de um processo de seleção por competências dos estagiários dos técnicos de laboratórios de ensino de Física como se pode observar na próxima seção.

### **5.1.1 PROPOSTA PARA UM PROCESSO DE SELEÇÃO POR COMPETÊNCIAS DOS ESTAGIÁRIOS DOS TÉCNICOS DE LABORATÓRIOS DE ENSINO DE FÍSICA**

Com base nas análises anteriores, podemos delinear um modelo proposto para um processo de seleção por competências dos estagiários dos técnicos de laboratórios de ensino de Física. Este modelo visa a valorização das competências necessárias para o desempenho eficiente do cargo, alinhando-as tanto às demandas organizacionais quanto às características individuais dos candidatos. O processo se estrutura em etapas que consideram desde a identificação das competências requeridas até a avaliação do desenvolvimento posterior dos ocupantes do cargo. O objetivo é estabelecer um processo mais abrangente e adaptável, que vá além dos critérios formais.

#### **Etapa 1: Identificação das Competências Necessárias**

- Realizar uma análise das atividades e responsabilidades desempenhadas pelos estagiários dos técnicos de laboratórios de ensino de Física.

- Consultar a literatura pertinente e envolver os profissionais que ocupam o cargo atualmente para identificar as competências técnicas, comportamentais e cognitivas necessárias para um desempenho eficaz.

#### **Etapa 2: Elaboração do Perfil do Cargo e das Competências**

- Utilizar as informações coletadas para criar um perfil detalhado do cargo, incluindo descrição das responsabilidades e competências requeridas.

- Separar as competências em categorias, como técnicas, interpessoais, analíticas, etc.

#### **Etapa 3: Desenvolvimento do Processo Seletivo**

- Criar um processo seletivo que vá além das análises formais de currículo e histórico acadêmico.

- Desenvolver testes práticos ou cenários que permitam aos candidatos demonstrar suas competências técnicas e habilidades específicas.

- Incluir dinâmicas de grupo e entrevistas comportamentais para avaliar as competências interpessoais e de trabalho em equipe.

#### **Etapa 4: Avaliação das Competências Individuais**

- Utilizar as dinâmicas, testes e entrevistas para avaliar como os candidatos se alinham ao perfil do cargo e às competências requeridas.
- Analisar a capacidade de adaptação, resolução de problemas e inovação dos candidatos.

#### **Etapa 5: Alinhamento com Competências Organizacionais**

- Avaliar como as competências individuais se alinham com as competências organizacionais e estratégicas da instituição.
- Garantir que os candidatos tenham a capacidade de contribuir para os objetivos maiores da organização.

#### **Etapa 6: Avaliação do Desenvolvimento Pós-Seleção**

- Implementar um programa de desenvolvimento contínuo para os estagiários selecionados, focando na aquisição de competências técnicas e no aprimoramento de habilidades.
- Realizar avaliações de desempenho regulares para monitorar o progresso dos estagiários em relação às competências estabelecidas.

#### **Etapa 7: Feedback e Aperfeiçoamento do Processo**

- Coletar feedback dos estagiários, gestores e profissionais envolvidos no processo seletivo e no desenvolvimento.
- Utilizar esses insights para aprimorar constantemente o modelo de seleção, adaptando-o às mudanças nas necessidades da organização.

Por meio desse modelo, busca-se criar um processo de seleção mais abrangente e alinhado às competências necessárias para os estagiários dos técnicos de laboratórios de ensino de Física. Isso contribuirá para uma seleção mais eficaz, promovendo o desenvolvimento individual e garantindo um alinhamento maior com os objetivos organizacionais.

## **5. CONCLUSÃO**

O presente trabalho possui como objetivo geral delinear um processo de seleção por competências dos estagiários dos técnicos de laboratórios de ensino de Física, sendo assim, pode-se observar que este objetivo foi cumprido na medida em que buscou trazer à baila tanto a fundamentação teórica sob a forma de diversas obras de autores especializados no assunto, quanto na análise dos dados obtidos mediante a triangulação de evidências ao expor as normas pertinentes, os depoimentos dos entrevistados sob a perspectiva dos teóricos e que serviram de subsídio para a elaboração de uma proposta de seleção por competências dos estagiários dos técnicos de laboratórios de ensino de Física.

Em uma análise geral, com base em todos os conceitos apresentados neste estudo e por fim mensurados nos apontamentos realizados pelos entrevistados ponderados com os conceitos e propostas literárias, existem alguns fatores burocráticos e conceituais que dificultam o processo de recrutamento e seleção por competência nos processos realizados pelo departamento, o que gera ineficiência não só no processo de escolha e definição dos ocupantes destinados aos respectivos cargos, mas também gera deficiência no conceito primário da proposta do estágio, que transita pelo desenvolvimento de aptidões e competências dos estagiários; estes fatores ficam evidenciados na inobservância dos gestores que não tem os processos bem desenhados de desenvolvimento destas competências para estes colaboradores estagiários, fato que foi corroborado pela na percepção dos ocupantes do cargo podemos ainda citar que em análise final todo o processo de recrutamento, seleção, atuação, desempenho, avaliação e finalização do estágio para o departamento deveria mesmo diante da burocracia legislativa aplicar ferramentas e processos que pudessem promover o

enriquecimento do exercício do cargo para o departamento e principalmente para o colaborador em estágio.

Cabe salientar que este artigo teve limitações com relação a análise estar focada em apenas uma Universidade Federal, sendo esta sediada no estado de Santa Catarina, e deixamos como sugestão um estudo amplo de outras unidades federativas, investigando possíveis boas práticas que possam apresentar melhoria ou diferentes formas de seleção para os respectivos cargos.

Por fim, denota-se que o processo de gestão por competências possibilita agregar um maior valor econômico para a Instituição ao mesmo tempo que atribui um maior valor social para os seus colaboradores de modo que se alinhe as competências exigidas por um cargo pelo estoque de recursos que o indivíduo possui. Sendo que tudo isso se coaduna para realizar os objetivos organizacionais.

## REFERÊNCIAS

ARBOITE, Maria Rejane da Silva. **Gestão por competências: políticas e práticas de RH**. Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2008.

AKTOUF, O. **Administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRANDÃO, Hugo Pena; BAHRY, Carla Patricia. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, p. 179-194, 2005.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRASIL **Lei nº 11.788/2008, de 25 de setembro de 2008**. Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm)>. Acesso em: 12 jun. 2023.

\_\_\_\_\_. **Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, LDB**. 9394/1996.

COSTA, M. A. S. Gestão de pessoas por competências e administração estratégica – o caso de uma empresa do pólo petroquímico de Camaçari - Bahia. In: **XXVIII Encontro Anual da ANPAD**. Curitiba: ANPAD, 2004. CD-ROM.

DADOY, Mireille. As noções de competência e competências à luz das transformações na gestão da mão-de-obra. **Da qualificação à competência**. Campinas: Papirus, 2004.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Orgs.). **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2006.

FAISSAL, Reinaldo. **Atração e seleção de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

FESTINALI, R. C.; CANOPF, L.; BERTUOL, O. Inquietações sobre o Estágio Supervisionado e a Formação do Administrador. In: **Anais do 31º EnANPAD**, 2007.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeças caleidoscópico da indústria brasileira**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de administração contemporânea**, v. 5, p. 183-196, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HELAL, Diogo Henrique; LINS, Silze Anne Gonçalves; OLIVEIRA, Rezilda Rodrigues. A Institucionalização do Modelo de Competência: o caso Senac/PE. HELAL, DH; GARCIA, FC; HONÓRIO, LC. **Gestão de Pessoas e Competência: Teoria e Pesquisa**. Curitiba: Juruá Editora, 2008.

INSTITUTO EUVALDO LODI. **Lei de estágio: tudo o que você precisa saber**. Instituto Euvaldo Lodi: Brasília, 2010.

ISAMBERT-JAMATI, Viviane. O apelo à noção de competência na revista L'Orientation Scolaire et Professionnelle: da sua criação aos dias de hoje. In: ROPÉ, Françoise; TANGUY, Lucie (Orgs.). **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas, SP: Papirus, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LAVALL, Jaqueline; BARDEN, Júlia Elisabete. Estágio não obrigatório: contribuições para a formação acadêmica e profissional do estudante da UNIVATES. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, v. 7, n. 2, p. 47-68, 2014.

LE BOTERF, Guy. **Construire les compétences individuelles et collectives: la compétence n'est plus ce qu'elle était**. Éditions d'Organisation, 2003.

LEME, Rogério. **Seleção e Entrevista por Competências com o Inventário Comportamental**. Rio de Janeiro, RJ: Qualitymark, 2009.

LIMA, J.; CARVALHO, F. **Estágio Supervisionado em Administração**. EnEO, 2000.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MCLAGAN, Patrícia A. Competencies: the next generation. **Training & Development**, p. 40-47, May, 1997.

MOLINA, Reynier Israel Ramírez; CASTRO, Lady Carolina Monsalve; ANTÖNEZ, José Vicente Villalobos; RABY, Nelson David Lay; SEVERINO-GONZÁLEZ, Pedro; PALENCIA, Diego Alberto Báez. Human management by competencies in competitive and complex scenarios: a reflective theoretical approach. **Procedia Computer Science**,

Barranquilla, v. 203, p. 678-682, 2022. Elsevier BV.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.procs.2022.07.100>.

MURARI, Juliana de Melo Franco; HELAL, Diogo Henrique. O estágio e a formação de competências profissionais em estudantes de Administração. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 10, n. 2, 2010.

PANTOJA, Maria Júlia. **Gestão por competências**: apostila. Brasília: Enap, 2015.

PANTOJA, Maria Júlia; IGLESIAS, Marcia. Mapeamento de Competências em diferentes Tipologias na Administração Pública Federal. In: VI Congresso CONSAD de Gestão Pública, Brasília, 2013. **Anais...Brasília: Congresso CONSAD de Gestão Pública**, 2013.

PASSOS, Antônio Eugênio; et al. **Atração e seleção de pessoas**. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas – FGV, Série Gestão de Pessoas, 2006.

PINTO, Francinaldo do Monte; GOMES, Gabrielle Bezerra. Seleção por competência: Ficção ou possibilidade. **Psicologia Argumento**, v. 30, n. 71, 2012.

PIRES, Alexandre Kalil et al. **Gestão por competências em organizações de governo**. 2005.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, may/june 1990.

REZENDE, Leandro Bolzan de; BLACKWELL, Paul; DENICOL, Juliano; GUILLAUMON, Siegrid. Main competencies to manage complex defence projects. **Project Leadership and Society**, Manchester, v. 2, p. 100014, dez. 2021. Elsevier BV.  
<http://dx.doi.org/10.1016/j.plas.2021.100014>.

RIBEIRO, Ana Cristina Miguez. A contribuição do estágio supervisionado no desenvolvimento de aptidões e formação de competências. **Revista Diálogo Educacional**, v. 2, n. 4, p. 1-16, 2001.

SILVA, M. G. R. da. Competências gerenciais dos coordenadores/orientadores do curso de graduação em administração de empresas - um estudo de caso na Universidade de Caxias do Sul. In: **XXVI Encontro Anual da ANPAD**. Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.

SOUZA, Vera L. P.; CABRAL, Romilson A.; VIANA, Mari da Penha S. **Formação acadêmica**: interação e inserção no mercado do trabalho. 2010. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/15/1073.pdf>>. Acesso em: 15 mai. 2023.

TRIVIÑOS, Antonio Nivaldo S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UFSC. **Edital Nº 04/PROGRAD/2023**. 2023c. Disponível em: [https://dip.ufsc.br/files/2023/02/EDITAL\\_COMPLEMENTAR\\_PIBE\\_2023\\_04-2023.pdf](https://dip.ufsc.br/files/2023/02/EDITAL_COMPLEMENTAR_PIBE_2023_04-2023.pdf). Acesso em: 25 jun. 2023.



WECKER, Ana Cláudia; FROEHLICH, Cristiane. Recrutamento e seleção por competências: uma análise do processo seletivo de uma Instituição de ensino superior. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 12, n. 3, p. 75-96, 2017.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Método**. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2001.

ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_, P. A gestão da e pela competência. In: **Seminário educação profissional, trabalho e competências**. Rio de Janeiro: Centro Internacional para a Educação, Trabalho e Transferência de Tecnologia, 1996. Mimeo.