

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Francielle da Rosa Rodrigues

**O papel do Coaching no desenvolvimento de jovens profissionais: uma
análise de sua efetividade em um programa de estágio**

Porto Alegre

2013

Francielle da Rosa Rodrigues

**O papel do Coaching no desenvolvimento de jovens profissionais: uma
análise de sua efetividade em um programa de estágio**

Trabalho de conclusão de curso apresentado
ao Departamento de Ciências Administrativas
da Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
como requisito parcial para a obtenção do grau
de bacharel em Administração.

Orientação: Angela Beatriz Busato Scheffer

Porto Alegre

2013

FOLHA DE APROVAÇÃO

AUTORA: Francielle da Rosa Rodrigues.

TÍTULO: O papel do Coaching no desenvolvimento de jovens profissionais: uma análise de sua efetividade em um programa de estágio.

NATUREZA: Trabalho de conclusão de curso.

OBJETIVO: Obtenção de grau de bacharel em administração.

INSTITUIÇÃO: Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Recursos Humanos.

DATA DE APROVAÇÃO:

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a. Angela Beatriz Busato Scheffer

Prof^a. Cláudia Simone Antonello

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais por todo o apoio e dedicação dispensados a mim durante todos esses anos. Em especial à minha mãe, que muitas vezes abriu mão de seus sonhos para que eu tivesse um ensino de qualidade e boas oportunidades.

À minha irmã, que desde sempre esteve ao meu lado, me apoiando, discordando, enfim, contribuindo para que eu me tornasse a pessoa que sou hoje. És e sempre serás minha melhor amiga.

Agradeço aos meus sogros, minha segunda família, por todo o incentivo dado durante essa trajetória.

Aos amigos dos tempos de colégio e aos que conquistei durante esses cinco anos na UFRGS, agradeço pelas inúmeras risadas, festas, viagens, discussões, enfim, por fazerem parte da minha vida e por tornarem o meu dia a dia mais fácil e feliz.

Obrigada aos professores que marcaram minha trajetória acadêmica, em especial à minha orientadora Angela Scheffer, que muito colaborou para que este trabalho fosse realizado. Agradeço, também, à UFRGS pelo ensino de qualidade e por todas as oportunidades disponibilizadas nesses anos.

Agradeço à Gerdau por permitir que esta pesquisa fosse realizada levando em consideração seu programa de estágios e também às minhas colegas de RH, que sempre se demonstraram disponíveis para me auxiliar na elaboração deste trabalho.

Por último, agradeço à pessoa que mais me incentivou a estar aqui hoje e que há anos me faz ser uma pessoa melhor a cada dia. Àquele que sempre me apoiou e acreditou em mim, só tenho a agradecer. Diogo, tu és tudo o que eu sempre procurei.

RESUMO

Esta pesquisa verifica a eficiência do processo de *coaching* no Programa Futuro Gerdau Estagiários. Apresenta-se, primeiramente, o perfil de jovens profissionais, seguido pelos conceitos de competências e *coaching* e, ainda, algumas ferramentas e estratégias usuais nesse processo. Por se tratar de um programa existente, um breve histórico da empresa estudada, sua estrutura e o modo como o programa de estágio é conduzido atualmente são apresentados. Os envolvidos no processo – estagiários e *coaches* – responderam a um questionário sobre temas relevantes à pesquisa, tais como competências, matriz de capacitação, treinamentos, estágio, dentre outros. Foram entrevistados profissionais de RH com o intuito de dar maior embasamento prático à pesquisa. Conclui-se que há pontos a serem melhorados no programa de estágio como um todo, como as capacitações e as avaliações existentes. Também, que a relação entre *coach* e estagiário deve ser melhorada e que o processo de *coaching* no Programa Futuro Gerdau Estagiários deve ser revisitado. Por último, são sugeridas algumas melhorias no programa e no seu processo de *coaching*, assim como apresentadas algumas limitações deste estudo e sugestões de pesquisas futuras.

Palavras-Chave: Jovens Profissionais – *Coaching* – Programa de Estágio

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Competências.....	24
Figura 2 – Etapas do processo de <i>coaching</i>	30
Figura 3 – “Templo Grego” – Gerdau.....	46
Figura 4 – Estrutura Organizacional Geral da Gerdau.....	48
Figura 5 – Estrutura dos Macroprocessos da Gerdau.....	50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – <i>Coaching X Mentoring</i>.....	37
Tabela 2 – Perfil dos Jovens Profissionais.....	57
Tabela 3 – Perfil dos Jovens Profissionais.....	60
Tabela 4 – Perfil dos Jovens Profissionais.....	63
Tabela 5 – Perfil dos Jovens Profissionais.....	65
Tabela 6 – Competências.....	68
Tabela 7 – Competências.....	71
Tabela 8 – <i>Coaching</i>.....	75
Tabela 9 – <i>Feedback</i> e Avaliação.....	80
Tabela 10 – Programa Futuro Gerdau Estagiários.....	84
Tabela 11 – Programa Futuro Gerdau Estagiários.....	88

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Cursos de Graduação dos Estagiários.....	42
Gráfico 2 – Perfil dos Jovens Profissionais.....	59
Gráfico 3 – Perfil dos Jovens Profissionais.....	62
Gráfico 4 – Perfil dos Jovens Profissionais.....	64
Gráfico 5 – Perfil dos Jovens Profissionais.....	67
Gráfico 6 – Competências.....	70
Gráfico 7 – Competências.....	73
Gráfico 8 – <i>Coaching</i>	79
Gráfico 9 – <i>Feedback</i> e Avaliação.....	83
Gráfico 10 – Programa Futuro Gerdau Estagiários.....	87
Gráfico 11 – Programa Futuro Gerdau Estagiários.....	91
Gráfico 12 – Como os Jovens Profissionais Preferem Trabalhar.....	92
Gráfico 13 – Grau de Importância.....	93

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	13
2 JUSTIFICATIVA.....	16
3 OBJETIVOS.....	18
3.1 GERAL.....	18
3.2 ESPECÍFICOS.....	18
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	19
4.1 PERFIL DOS JOVENS PROFISSIONAIS.....	19
4.2 COMPETÊNCIAS.....	22
4.2.1 Gestão de Pessoas por Competências.....	22
4.2.2 Competências Individuais.....	24
4.3 PROCESSO DE <i>COACHING</i>	26
4.3.1 O que é <i>Coaching</i>.....	26
4.3.2 Os Envolvidos no Processo.....	28
4.3.3 As Etapas do Processo de <i>Coaching</i>.....	30
4.3.4 As Cinco Estratégias de <i>Coaching</i>.....	32
4.3.5 Situações que Indicam Necessidade de <i>Coaching</i>.....	33
4.3.6 <i>Feedback</i>.....	35
4.3.7 <i>Coaching X Mentoring</i>.....	36
5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	39
5.1 TIPO DE PESQUISA.....	39

5.2 INSTRUMENTO DE COLETA.....	40
5.3 POPULAÇÃO ALVO.....	41
5.4 TRATAMENTO DOS DADOS.....	43
5.5 O CASO ESTUDADO: A EMPRESA GERDAU.....	44
5.5.1 A Empresa.....	44
5.5.2 Negócio.....	44
5.5.3 Missão.....	45
5.5.4 Valores.....	45
5.5.5 Visão.....	45
5.5.6 Modelo Gerdau de Competências.....	46
5.5.7 Produtos e Serviços.....	47
5.5.8 Estrutura Organizacional Geral da Gerdau.....	48
5.5.9 Estrutura dos Macroprocessos.....	49
6 RESULTADOS DA PESQUISA.....	52
6.1 O PROGRAMA DE ESTÁGIO.....	52
6.2 A PERCEPÇÃO DOS ENVOLVIDOS: ESTAGIÁRIOS, COACHES E RH.....	55
6.2.1 Bloco 1 – Jovens Profissionais.....	56
6.2.2 Bloco 2 – Competências.....	67
6.2.3 Bloco 3 – <i>Coaching</i>.....	74
6.2.4 Bloco 4 – <i>Feedback</i> e Avaliação.....	79
6.2.5 Bloco 5 – Programa Futuro Gerdau Estagiários	84
6.3 EM EQUIPE OU INDIVIDUALMENTE: COMO OS JOVENS PROFISSIONAIS PREFEREM TRABALHAR?.....	91

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	94
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	99
ANEXO A – QUESTIONÁRIO DOS COACHES.....	101
ANEXO B – QUESTIONÁRIO DOS ESTAGIÁRIOS.....	106
ANEXO C – ENTREVISTA COM O RH LOCAL DO ESCRITÓRIO CORPORATIVO.....	111
ANEXO D – A LEI DOS ESTAGIÁRIOS.....	113

INTRODUÇÃO

Com a economia a pleno vapor, as empresas vêm tornando-se cada vez mais globalizadas e competitivas, o que acaba gerando a necessidade de profissionais bem qualificados para assumir os seus postos de trabalho e de liderança. Para suprir essas demandas, as organizações têm buscado nos jovens profissionais, que muitas vezes ainda estão na graduação, os seus futuros colaboradores e, quiçá, seus futuros líderes.

Com o intuito de desenvolver esse jovem profissional, bem como fazê-lo incorporar a cultura da empresa, as organizações têm apostado nos programas de estágio, já que comumente são os próprios profissionais que “buscam” a empresa. Após o período de estágio, é comum a empresa reter esse profissional, o que é bom para ele que terminará a graduação e estará empregado e, também, para a empresa, que terá um profissional qualificado e conhecedor de sua cultura, processos e valores. Para que o período de estágio seja uma fase importante e de aprendizagem na vida do jovem profissional, é necessário que a organização dê o suporte necessário a ele. Uma ferramenta que pode ser utilizada nesse processo é o *coaching*.

Este estudo visou avaliar a eficiência do processo de *coaching* existente no Programa Futuro Gerdau Estagiários. Para tanto, utilizou-se como amostra a turma de estagiários 2012/1 e 2012/2 que trabalham no Escritório Corporativo da empresa, com base de trabalho nas cidades de Porto Alegre e Sapucaia do Sul. A intenção do presente estudo é apresentar para a organização, levando em consideração seus esforços para desenvolver os seus jovens profissionais, se estes estão sendo suficientes e efetivos, no que condiz ao processo de *coaching* de estagiários. Através da leitura deste trabalho será possível verificar, por meio da pesquisa realizada com estagiários e *coaches*, se o programa está cumprindo seus objetivos e se está sendo eficaz para a empresa e para o desenvolvimento dos jovens profissionais que dela fazem parte.

Para tanto, o estudo está dividido em capítulos, sendo no primeiro apresentada a formulação do problema, ou seja, o motivo pelo qual este trabalho está sendo desenvolvido nesta organização. O capítulo 2 trará a justificativa encontrada para a implementação desta pesquisa.

No capítulo 3 serão apresentados os objetivos, geral e específicos, do estudo. No capítulo 4 será feita a revisão da literatura referente ao assunto, com o intuito de dar embasamento teórico à pesquisa e apoio à análise dos resultados finais. Serão tratados assuntos pertinentes ao tema *coaching* de estagiários, tais como gestão de pessoas por competências, *feedback*, perfil dos jovens profissionais e processo de *coaching* propriamente dito.

No capítulo 5 serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, assim como a população alvo e suas características. Ainda neste capítulo, constará a história da empresa estudada, sua missão, visão, valores, estrutura matricial, etc.

O capítulo que segue descreverá o processo de seleção no Programa Futuro Gerdau Estagiários, assim como sua estruturação. Ainda, trará o resultado da pesquisa juntamente com sua análise, onde será possível verificar se a relação entre *coach* e estagiário está sendo eficiente e se o processo de *coaching* no programa de estágio está cumprindo com seus objetivos. Por fim, serão apresentadas as considerações finais do estudo.

1 PROBLEMA DE PESQUISA

O fenômeno globalização tem trazido consigo mudanças na economia e no mercado de trabalho. Em um ambiente que vem se tornando cada dia mais competitivo, profissionais iniciam suas carreiras cada vez mais cedo, trazendo, conseqüentemente, para o mercado, profissionais despreparados.

Uma porta de entrada ao mundo corporativo para estes jovens profissionais, que, muitas vezes, ainda não concluíram a graduação, são os programas de estágios, nos quais grandes empresas apostam para recrutar futuros potenciais. Para o estagiário, é a oportunidade de assimilar teoria e prática e vivenciar no dia adia a realidade do que é visto em sala de aula. Para a empresa, é a entrada de novas ideias e de pessoas com maior disposição para aprender e contribuir com conhecimentos teóricos.

Em programas de estágios bem estruturados, é comum que cada estagiário, ao entrar na empresa, seja “apadrinhado” por um colega ou pelo seu próprio gestor. Essa pessoa será responsável por auxiliar o jovem profissional em seu desenvolvimento e nas tarefas diárias: será seu *coach*.

A palavra *coach* teve sua origem em uma pequena vila na qual foi desenvolvida uma carruagem coberta chamada *koczi*, idealizada para proteger os viajantes quando esses se deslocavam para outras cidades. Com isto, essa palavra esteve, ao longo da história, associada ao transporte. Porém, mais recentemente, o termo *coach* veio sendo relacionado ao mundo dos esportes, no qual designa o papel do professor, do treinador, ou seja, do técnico de uma dada equipe ou de um determinado atleta.

De acordo com o Dicionário Oxford (1997), além das duas definições abordadas anteriormente, a palavra *coach* é utilizada, também, no sentido de tutorado, ou seja, alguém que guia os passos de uma pessoa para que esta tenha sucesso sustentado em valores e princípios (MILARÉ E YOSHIDA, 2007).

Segundo Araujo (1999, p.25):

Coach é o papel que você assume quando se compromete a apoiar alguém a atingir determinado resultado. Portanto, o

processo de *coaching* começa quando a pessoa procura o seu apoio para resolver um problema ou realizar um projeto e você aceita comprometer-se com este papel. O processo também pode começar por iniciativa sua: você oferece apoio a alguém, que pode aceitar ou não.

O tema *coaching* tem tomado grandes proporções nos últimos anos devido ao aumento da necessidade de capacitação técnica e comportamental dos profissionais. Gestores, cada vez mais jovens, são responsáveis por gerir equipes e apresentar resultados à alta cúpula de grandes organizações. Os programas de *trainees* são outro exemplo de incentivo à entrada de profissionais recém formados em cargos estratégicos e onde se faz necessário o *coaching* para garantir uma evolução saudável e bem orientada da carreira desses jovens talentos, proporcionando uma boa integração e um bom desempenho no cargo, o que irá acarretar uma passagem natural para um cargo de chefia.

Ter um *coach* ou desempenhar o papel de um pode trazer muitos benefícios, também, para a organização já que através do processo de *coaching* novas competências e possibilidades de aprendizagem podem surgir capacitando os colaboradores e as equipes e os incentivando a seguir o mapa de competências¹ da empresa.

Muitos profissionais, independente de idade ou cargo, questionam o porquê de gastar tempo desenvolvendo os outros. Existem diversas respostas a essa pergunta. Dentre elas, a de que todos somos interdependentes, ou seja, necessitamos de um *coaching* porque não temos a capacidade de observar nossas próprias ações sem a ajuda de outras pessoas; porque cria uma rede de cooperação nas organizações no instante em que estimula o compromisso com os resultados; porque favorece o autodesenvolvimento através do exercício de liderança, uma vez que “todo *coach* é um líder, mas nem todo líder é um *coach*” (ARAUJO, 1999), etc.

Mesmo para cargos que não exercem liderança, como é o caso dos estagiários, ter um profissional mais experiente e que está à disposição para

¹O mapa de Competências tem o objetivo de auxiliar a empresa a definir as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) comportamentais que deseja que seus colaboradores apresentem para o sucesso de seu negócio.

auxiliar no desenvolvimento é algo fundamental para a construção de uma carreira sólida e de sucesso. Para a maioria dos jovens que ingressam em empresas por intermédio de seus programas de estágio, a preocupação inicial é se a empresa o efetivará, se ele continuará na organização após o término do período de estágio. É papel da área de Recursos Humanos, juntamente com o *coach* desses jovens profissionais, reforçar que o período de estágio é muito mais que trabalhar seis horas diárias e, sim, uma oportunidade única de aprendizado e autodesenvolvimento.

Ter um programa de *coaching* na teoria é algo fácil, porém, o difícil é colocar essa ideia em prática e mensurar o quanto ela está sendo eficiente. Acompanhar o dia a dia do estagiário, ter *followups*² frequentes, abrir espaço para dar e receber *feedbacks*³ são algumas ferramentas utilizadas pelos *coaches*. Porém, o quanto isso está claro para o estagiário e qual a importância que este está percebendo ao ser orientado por um profissional mais experiente?

Há uma grande preocupação por parte das organizações em recrutar bons profissionais, desenvolvê-los e os manter em seu quadro de funcionários por um longo período. Com os estagiários não é diferente, já que a maioria das empresas vê nesses jovens talentos seus futuros líderes. Para isto, surgem os programas de *coaching* com o intuito de desenvolver e orientar esses profissionais. Por isso se faz necessário avaliar: **o quanto eficiente tem sido a relação entre *coach* e estagiário?**

Portanto, este estudo se propõe a analisar os elementos deste processo, abordando a maneira como o *coaching* é conduzido no Programa Futuro Gerdau Estagiários, mapeando as atividades e os pontos críticos, para posteriormente propor novas ações e metodologias de orientação com o intuito de tornar o programa mais eficaz sob as perspectivas da empresa, do *coach* e do jovem profissional.

² Acompanhamento.

³ Dar/Receber retorno sobre algum assunto.

2 JUSTIFICATIVA

O mercado de trabalho vem exigindo profissionais mais qualificados, o que pode ser evidenciado com o aumento no número de matrículas em cursos de graduação, que, segundo dados do Censo da Educação Superior, mais que dobrou na última década. Muitos desses profissionais que concluem a graduação têm seu perfil técnico bem desenvolvido, porém, no que tange às suas competências comportamentais e pessoais, deixam a desejar.

É neste cenário que os programas de *coaching* estão inseridos, servindo como apoio a profissionais que necessitam de desenvolvimento pessoal e técnico. No caso de jovens profissionais, esse apoio se torna fundamental, já que muitos ingressam em grandes organizações sem ter uma vivência de mercado anterior. E é, também, por intermédio de programas de estágios bem estruturados que as grandes organizações recrutam seus futuros executivos. Sendo assim, é de extrema importância que esses talentos tenham um acompanhamento por parte de profissionais mais experientes, seus *coaches*.

Levando em consideração esse acompanhamento e a preocupação com o desenvolvimento do estagiário, se faz necessária uma análise sobre a relevância e a real efetividade desse *coaching*, tendo como base o programa de estágio da Unidade Corporativa da Gerdau, uma grande empresa gaúcha atuante no ramo da siderurgia. A Gerdau é conhecida pela excelência em seus processos, e o seu programa de estágio está entre seus diferenciais. Por ser um programa bem estruturado, que visa ao desenvolvimento de seus jovens profissionais, o acompanhamento destes por profissionais mais experientes se faz necessário. A partir da identificação dessa necessidade, passou-se a ser orientado que cada área que fosse receber um novo estagiário indicasse uma pessoa de seu quadro, a qual seria responsável pelo suporte e acompanhamento desse novo profissional, sendo assim seu *coach*.

O processo de *coaching* durante o período de estágio na empresa tem como objetivos o desenvolvimento de competências técnicas e

comportamentais do estagiário, fazendo com que este compreenda a importância de seu trabalho e da sua equipe no que tange à organização como um todo. Acompanhamento nas atividades do dia a dia, *feedbacks*, indicações de capacitações, etc., também são assuntos a serem tratados pelo *coach*.

Devido à importância desse processo e do grande impacto, tanto positivo quanto negativo, que ele pode vir a ter na vida profissional dos *coachees*, se faz necessário que seja avaliado se ele realmente tem sido posto em prática da maneira correta. Até o momento, não foram realizadas pesquisas com o intuito de medir a eficiência do processo em vigência.

3 OBJETIVOS

3.1 GERAL

Verificar, sob a perspectiva dos jovens profissionais, dos *coaches* e da área de Recursos Humanos, a efetividade do processo de *coaching* no Programa Futuro Gerdau Estagiários.

3.2 ESPECÍFICOS

- Levantar como é conduzido o processo de *coaching* de estagiários no Escritório Corporativo da Gerdau;
- Identificar os objetivos do processo em estudo, assim como, as competências esperadas e a serem desenvolvidas pelo grupo de estagiários;
- Identificar e analisar os pontos críticos do processo;
- Sugerir, com base no estudo realizado, melhorias.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, serão abordados alguns temas relevantes para o processo de *coaching*. Uma descrição do perfil do público-foco desta pesquisa, ou seja, as principais características do jovem nos dias de hoje, será apresentada, assim como um breve apanhado a respeito do tema competências, assunto de extrema importância na cena organizacional atual e relacionada ao tema central do estudo.

Após, será abordado, de uma maneira mais aprofundada, o processo de *coaching*. Seu significado, sua origem, suas etapas, estratégias, os envolvidos no processo, etc., estarão presentes no decorrer deste capítulo. Por ser uma ferramenta que dá suporte ao processo de *coaching*, haverá um tópico sobre *feedback*. Ainda, será abordada a diferença entre *Coaching* e *Mentoring*, temas muitas vezes confundidos. A intenção deste capítulo é apresentar bases de fundamentação para a pesquisa realizada.

4.1 PERFIL DOS JOVENS PROFISSIONAIS

Os jovens que estão ingressando no mercado de trabalho hoje são frutos de uma era onde a tecnologia e a informação se fizeram presentes em suas vidas desde suas infâncias. Estes nasceram em famílias mais flexíveis nas quais o convívio com os pais difere em muitos aspectos das gerações anteriores. A ausência destes no dia a dia, devido à rotina mais dinâmica e competitiva, pode ser considerado mais um motivo que explica a personalidade dessa geração.

Segundo Oliveira (2010, p.63), são algumas das principais características atribuídas a essa nova geração de profissionais:

Fazer questionamentos constantemente, demonstrar ansiedade e impaciência em quase todas as situações, desenvolver ideias e pensamentos com superficialidade,

buscar viver com intensidade cada experiência, ser transitório e ambíguo em suas decisões e escolhas.

Existem alguns comportamentos que caracterizam essa geração com maior propriedade, como necessidade de reconhecimento, individualismo, opção por padrões flexíveis e informais e busca pela ampliação de seu *Network*⁴. Desde cedo, essa geração aprendeu a receber *feedback* de tudo o que fazia, sendo incentivada a se diferenciar das demais crianças e superar seus próprios limites. Isso acabou afetando o desempenho dessa geração de jovens profissionais no ambiente de trabalho, visto que estes acabam se deparando com gestores que se desenvolveram sem dar e receber *feedback* e, por isso, muitas vezes, não estão dispostos a dá-lo, uma vez que acreditam que o jovem não precisa disto para desempenhar bem sua função.

O individualismo pode ser observado como sendo um dos comportamentos mais identificados nessa geração e que foi diretamente influenciado pelas gerações anteriores. Durante a infância de seus pais e avós, estes precisavam compartilhar, na maioria dos casos, recursos como roupas, dormitórios, brinquedos, aparelhos de televisão, etc. Com o passar dos anos, a dinâmica de vida que essas gerações adotaram proporcionou um cenário onde a individualidade se desenvolve desde cedo. Com o pretexto de proporcionar aos seus filhos condições melhores que as vividas na infância, os pais dessa nova geração optaram por ter poucos filhos e buscar constantemente melhores condições financeiras (isso explica o fato de a maioria dos jovens da atualidade ter seus quartos individuais, com sua própria televisão, seu videogame, etc.). Todos esses acontecimentos fizeram com que a nova geração de profissionais seja menos coletiva e mais individualista.

A informalidade é uma das características que sempre acompanhou os jovens. Em gerações passadas, esse comportamento foi usado até mesmo como forma de rebeldia, associado, muitas vezes, à ideia de liberdade individual. Os jovens de hoje, por outro lado, enxergam a informalidade de uma maneira distinta, substituindo a valorização da liberdade por flexibilidade e conveniência em seu comportamento (OLIVEIRA, 2010, p. 65). Flexibilidade

⁴ Rede de Relacionamentos.

essa não somente na maneira de se vestir, mas também nos horários, no ambiente de trabalho, etc.

Pode-se dizer dos jovens de hoje que são os mais conectados de toda a história e que sabem usufruir da tecnologia com o intuito de estender sua rede de relacionamentos. Segundo pesquisa da E.Life (empresa de inteligência de mercado e gestão do relacionamento em redes sociais) 59,1% dos jovens passam mais de trinta horas semanais on-line em sites de redes sociais. Além de estarem conectados com pessoas do mundo todo, esses jovens utilizam esse meio de comunicação para buscar oportunidades no mercado de trabalho, conforme mostra estudo realizado pela National Association of Colleges and Employers (NACE)⁵, 41% dos jovens que se formaram em 2012 usam as redes sociais para procurar emprego. Isso demonstra que a internet tornou-se uma forte aliada das empresas, que têm a oportunidade de divulgar suas vagas e procurar por candidatos com os perfis requeridos, e dos profissionais, que encontram um mar de informações e oportunidades disponíveis nessa ferramenta.

Todos esses comportamentos influenciam no momento atual do mercado de trabalho, onde jovens ingressam, muitas vezes despreparados, tentando satisfazer as expectativas de seus pais que investiram em seu desenvolvimento, ao mesmo tempo em que têm que cumprir as exigências feitas pelas organizações e saber lidar com gestores que não estão dispostos a aceitar esse novo modelo comportamental. Essa pressão se reflete no aumento de rotatividade nos postos de trabalho que, segundo estatística da Relação Anual de Informações Sociais (Rais) do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE), alcançou 36 pontos em 2009 (número mais recente) e na redução do número de formação de novos líderes.

Esse é o perfil do jovem profissional que está no mercado de trabalho onde, muitas vezes, não recebe a orientação necessária ao seu desenvolvimento. Competências técnicas e comportamentais são exigidas pelas organizações sem que estas tenham a preocupação de oferecer um apoio eficiente. Diversas pesquisas apontam que os jovens profissionais se

⁵ Associação Nacional das Faculdades e Empregadores

desenvolvem mais rápido quando acompanhados de perto por um *coach* ou mentor que entende de mercado e tem sensibilidade para apoiar quem está iniciando uma carreira. Conforme Rudney Pereira Júnior, gerente da Foco Talentos, consultoria de RH de São Paulo (TOZZI, 2010, p. 50):

Na maioria das vezes, o jovem que entra numa empresa não sabe como lidar com a hierarquia e fica muito ansioso diante das escolhas a fazer. O coaching auxilia nesse processo de crescimento profissional.

E esse ganho não é somente do profissional, mas também da empresa, como afirma a consultora VickyBlock, pioneira do *coaching* no Brasil (TOZZI, 2010, pg. 51): *“As companhias que se dedicam a treinar seus talentos desde cedo formam lideranças que, no futuro, vão fazer a diferença”*.

4.2 COMPETÊNCIAS

4.2.1 Gestão de Pessoas por Competências

Com o passar dos anos, a forma de gerir pessoas foi sofrendo mudanças com o intuito de acompanhar a evolução do mercado de trabalho. Com o aumento da competitividade, viu-se a necessidade de se identificar e desenvolver as competências organizacionais de cada um dos setores presentes na sociedade (industrial e de serviços, por exemplo). O conceito de competência foi proposto, pela primeira vez, de forma estruturada, por David McClelland, em 1973, buscando uma abordagem mais efetiva nos processos seletivos das organizações. Logo o conceito foi ampliado para dar suporte a processos de avaliação e para orientar ações de desenvolvimento profissional (DUTRA, 2009, p. 22). Com o tempo, o conceito de competência foi tornando-se mais amplo, abrangendo diversas áreas de Recursos Humanos, até transformar-se em um instrumento de gestão.

O contexto econômico no qual o país está inserido interfere diretamente na construção da noção de competência. Ou seja, em um ambiente de baixa previsibilidade, instabilidade econômica e maior

concorrência, tanto o nível tático, quanto o operacional, de uma organização, terão que desenvolver novas formas de conceber e organizar o trabalho.

Segundo Ruas, Antonello e Boff (2005, p. 05):

O foco (do trabalho) é cada vez mais dirigido para os resultados e para a responsabilidade do que para a tarefa. Nesse contexto, o protagonista do trabalho, além de *saber fazer*, deve apresentar, em muitos casos, a capacidade de *identificar e selecionar* o como fazer a fim de se adaptar à situação específica (customizada) que enfrenta.

A partir disso, as empresas passam a perceber que cada tipo de organização necessita de pessoas com perfis diferentes, específicos, e que cada cargo deve ser ocupado por profissionais que apresentem determinados perfis de competências, ou seja, as competências da organização passam a estar alinhadas com as competências das pessoas, sendo a área de RH o agente integrador dos processos, atuando como facilitador do modelo. Com o intuito de construir uma vantagem competitiva, as organizações passam a exigir da área de Recursos Humanos, equipes e pessoas preparadas para as demandas organizacionais, ou seja, as organizações passam a focar na análise do ambiente interno. Esse modelo faz com que as organizações repensem suas práticas tradicionais. Para Mascarenhas (2009, p. 177):

A gestão das competências é um referencial que busca integrar o conceito de competência individual ao conceito de competência organizacional. Entre as propostas metodológicas que a compõem, a gestão de pessoas por competências seria uma visão alternativa aos critérios tradicionais de administração de RH.

No modelo de gestão de pessoas por competências, a área de RH e o gestor têm papel vital. Aquele deve integrar os processos para acompanhar as mudanças e as estratégias da empresa, buscando o desenvolvimento de pessoas para as necessidades de curto, médio e longo prazos. Já o gestor deve ser condutor do processo, facilitando o desenvolvimento de suas equipes para que as competências individuais, coletivas e organizacionais sejam articuladas.

Durante o processo de *coaching*, é importante que as competências requeridas pela organização estejam sendo desenvolvidas pelo *coach*, já que isso auxiliará o jovem profissional em suas atividades diárias, relacionamentos

com colegas e superiores e na adaptação à cultura organizacional. Conforme Fleury (2000, *apud* Dutra, 2009, p. 24):

Saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

É papel do *coach*, também, fazer o *coachee* perceber suas principais competências e quais devem ser trabalhadas, já que, além das competências técnicas que podem ser vistas e percebidas por todos, cada pessoa tem suas competências comportamentais, tão importantes quanto aquelas e que podem e devem, também, ser desenvolvidas. Para exemplificar isso, os autores Spencer e Spencer (1993) desenvolveram a figura do *iceberg*, na qual os conhecimentos, habilidades e experiência profissional podem ser visualizadas por todos, mas se fazendo presente também os valores, personalidade, atitudes, etc. de cada indivíduo, características essas que são mais difíceis de ser visualizadas e mensuradas.

Figura 1 – Competências



Fonte: Documentos de uso interno da empresa

4.2.2 Competências Individuais

O conceito de competência individual é a dimensão de competência mais difundida e conhecida, já que se confunde com noções parecidas, tais

como as de atribuições, responsabilidades, qualificações, etc. Por esse motivo, a noção de competência individual carrega consigo uma heterogeneidade de conceitos e percepções (RUAS, ANTONELLO e BOFF, 2005, p. 18).

O que pode ser distinguido no debate sobre a noção de competências individuais é a existência de duas correntes sobre o tema: a anglo-saxônica e a francesa. A primeira adota uma abordagem mais pragmática, principalmente no que tange às suas formas de classificação. Já a escola francesa amplia o conceito de competência individual, através da inclusão de elementos da economia e sociologia. De acordo com essa corrente, essa competência não é um conjunto de conhecimentos adquiridos ou de capacidades apreendidas, mas sim a mobilização e a aplicação de capacidades e de conhecimentos em uma situação específica. Ou seja, não se trata de considerar as pessoas competentes, mas sim suas ações (RUAS, ANTONELLO e BOFF, 2005, p. 18).

Para que fique claro ao colaborador quais competências individuais (técnicas e comportamentais) a organização espera que ele tenha em determinadas situações, a empresa pode utilizar a descrição de comportamentos esperados para cada competência, com o intuito de apoiar as ações de gestão de pessoas relacionadas à remuneração, desempenho, treinamento, desenvolvimento, etc. É importante que a descrição das competências individuais seja feita de forma clara e objetiva e esteja diretamente relacionada às competências organizacionais.

O conjunto de aprendizagens sociais e de comunicações é de extrema importância para o desenvolvimento de competências individuais, pois estas são nutridas por aquelas. Segundo Zarifian (2001), é necessário ter em mente que o fato de uma pessoa deter as qualificações necessárias para a execução de um trabalho não assegura que ela irá entregar o que lhe foi solicitado, ou seja, competência associada exclusivamente aos conhecimentos e habilidades das pessoas não é suficiente. É necessário levar em consideração as suas realizações e aquilo que elas produzem e entregam.

Um dos principais objetivos que um programa de *coaching* deve ter é desenvolver as competências individuais de seus profissionais, visto que essas irão permear suas atitudes, tomadas de decisão, etc. É importante, mais uma vez, que o *coach* conheça profundamente as competências que a organização espera que seus colaboradores tenham para que essas possam ser desenvolvidas através de treinamentos, fóruns, vivências, etc.

O RH tem a função de oferecer as ferramentas necessárias para o desenvolvimento de competências técnicas, como cursos e treinamentos em diferentes áreas, e de prestar suporte no desenvolvimento das competências comportamentais, estas podendo ser desenvolvidas no processo de *coaching*, no qual o profissional sênior, ou seja, mais experiente, auxiliará o jovem profissional a descobrir e pôr em prática seus conhecimentos, habilidades e atitudes que são necessários para desempenhar um bom trabalho. Para ficar mais claro o que é, para que serve e quais são seus objetivos, na sequência, o tema *coaching* será abordado de uma maneira mais aprofundada.

4.3 PROCESSO DE COACHING

4.3.1 O Que é *Coaching*

Impulsionado pela globalização política, econômica e tecnológica, o mundo dos negócios vêm sofrendo mudanças drásticas nos últimos anos. O que se espera das pessoas no trabalho hoje não é o mesmo que se esperava há algum tempo atrás, sendo que a nova forma de trabalho pode ser caracterizada pela aprendizagem constante, uma vez que esta passa a ser determinante para resultados positivos (MILARÉ e YOSHIDA, 2009). Algumas ferramentas e procedimentos auxiliam na aprendizagem, individual e organizacional, focando a obtenção dessas mudanças por parte dos profissionais. Dentre essas ferramentas existe o *coaching*.

Etimologicamente, *coaching* vem da palavra antiga *coach*, uma espécie de carruagem coberta utilizada para transportar com segurança os seus passageiros. Ao longo da história essa palavra passou a ser utilizada no mundo dos esportes, sendo o *coach* aquele que treina e desenvolve um atleta ou uma equipe de atletas com o intuito de fazer com que estes atinjam uma determinada meta. Conforme Gil (2008, p. 282), o *coach*, no âmbito esportivo, procura transformar atletas em campeões, embora nem sempre tenha sido ele próprio campeão ou mesmo um atleta.

Trazendo o termo para a realidade organizacional, *coach* é alguém que guia os passos de uma pessoa para que esta tenha sucesso, ajudando-a a resolver seus problemas e a transformar seus aprendizados em resultados positivos para si e para a equipe da qual faz parte. Para Whitmore (2006, *apud* MILARÉ e YOSHIDA, 2009) a essência do *coaching* é liberar o potencial de uma pessoa para maximizar seu desempenho e ajudá-la a aprender em vez de ensiná-la. Com isso, essa ferramenta contribui para a aquisição e amadurecimento de competências melhorando o desempenho do *coachee*.

O processo de *coaching* inicia quando uma pessoa procura o apoio de outra para resolver um problema ou realizar um projeto e esta aceita comprometer-se com este papel. Segundo Mascarenhas (2009, p. 210):

Em uma organização, ser um coach é o papel que você assume ao se comprometer em orientar e apoiar alguém em seu processo de desenvolvimento. Com frequência, um relacionamento de coaching acontece a partir de uma solicitação; um indivíduo menos experiente busca o auxílio de outro indivíduo mais experiente para resolver um problema ou aconselhá-lo em um projeto, por exemplo.

Coaching não significa apenas comprometer-se com os resultados, mas também com a pessoa como um todo, auxiliando-a em seu desenvolvimento. Ambos os envolvidos no processo (*coach* e *coachee*) são beneficiados, uma vez que novas competências e possibilidades de aprendizagem surgem dessa relação. Conforme Chiavenato (2002, p. 41):

O *coaching* é um relacionamento que produz novas competências e isso vale tanto para o seu cliente como para o próprio *coach*, pois o retorno que o aprendiz proporciona ao *coach* pode produzir novos conhecimentos e experiências para

ambas as partes. Nessa interação, todos os envolvidos saem ganhando.

Coaching é essencialmente *empowerment*⁶, já que o *coach* tem o papel de dar poder para que o outro adquira competências e produza mudanças em qualquer área da vida (ARAUJO, 1999, p.26).

O *coaching* ocorre em diversas ocasiões, podendo ser observado no ambiente familiar e social, onde os pais apóiam os filhos na tomada de certas decisões; no ambiente de trabalho, no qual colegas facilitam a integração de recém-contratados, etc. Portanto, *coaching* não é um processo novo, pois é oriundo das relações entre pais e filhos, professores e alunos e por aí em diante. De uma maneira geral, pode-se dizer que todo o processo de *coaching* requer a construção de relacionamentos mais ou menos duradouros e caracterizados pela confiança e influência mútuas (MASCARENHAS, 2009, p. 211).

Porém, quando esse papel é transposto para a empresa, algumas adaptações são necessárias. Em todas as esferas citadas anteriormente, é necessário que as etapas do processo e seus benefícios estejam claras para todos os envolvidos, para que estes se envolvam e se comprometam por inteiro, tornando, com isto, o processo de *coaching* eficiente.

4.3.2 Os Envolvidos no Processo

Para Araujo (2012, p. 31):

Coaching consiste em incentivar as pessoas a tomarem a iniciativa, assumirem maiores responsabilidades, correrem riscos calculados e aprenderem com os reveses. Esse protagonismo pode ser observado na atitude delas: comunicação mais assertiva, maior capacidade de decisão, flexibilidade diante de mudanças e na maturidade para lidar com conflitos.

Os termos utilizados para designar os envolvidos nesse processo, são: *Coach*, que é quem oferece o suporte, e *Coachee* que é aquele que se

⁶ Delegação de Autoridade. Baseia-se na delegação de poderes de decisão, autonomia e participação aos colaboradores de uma dada organização.

beneficia desse suporte. O primeiro tem a função de apoiar o segundo a ter sucesso, a realizar algo significativo, fazendo com que este transforme uma intenção em ações, e essas ações em resultados. Quando o *coach* detecta uma discrepância entre a realidade de um profissional e onde este deve chegar, passa a dar subsídios para que supere suas dificuldades (GIL, 2008, p. 282).

De acordo com Benton (2000, p. 5):

Um *coach* trabalha com alguém em particular, visando oferecer um direcionamento profissional objetivo para elevar seu desempenho, ajudá-lo a melhorar o que o *coachee* já tem e adquirir o que necessita. Frequentemente, uma sessão de *coaching* tem início em função de um momento decisivo na carreira (promoção, troca de emprego, novo chefe, etc.) que exige aconselhamento especializado.

O *coach* não é um amigo, um conselheiro, um professor, um chefe, um mentor, um irmão, um terapeuta, nem um colega de profissão, é alguém que instrui particularmente, visando preparar uma pessoa para um trabalho (GIL, 2008, p. 282). Estando bem preparada, qualquer pessoa pode desempenhar o papel de *coach*, podendo esse ser o chefe, um par, profissionais de recursos humanos da organização da qual o *coachee* faça parte ou, ainda, um consultor externo. Independentemente de quem forneça esse “serviço”, o importante no *coaching* é que esse processo seja orientado pelos objetivos, preferências e necessidades do *coachee* e da organização.

Segundo Benton (2000, p.6), a melhor época para ter receptividade máxima aos conselhos de um *coach* é depois de um fracasso ou de uma vitória, ou seja, em um período de mudança. O *coaching* deve proporcionar aos envolvidos no processo condições de fazê-los ver a mudança como uma aliada, de aprenderem a conviver com incertezas, de aprenderem a ampliar suas redes de relacionamentos, a aproveitarem todas as oportunidades de aprendizado, a mudarem as expectativas sobre o emprego, etc. É necessário que ambos os envolvidos tenham em mente que *coaching* é uma jornada e não um treinamento, sendo um exercício de transformação tanto para o *coachee* quanto para o *coach*.

4.3.3 As Etapas do Processo de *Coaching*

Por se tratar de um processo, o *coaching* se desenvolve em uma sequência de etapas, as quais nem sempre podem ser identificadas com clareza (GIL, 2008, p. 290). Porém, algumas dessas etapas são comuns à maioria dos processos de *coaching*. São elas: construção de uma parceria sólida, visão de futuro do *coachee*, análise da trajetória do *coach* e do *coachee* e o estabelecimento de um plano de ação (ARAUJO, 1999, p. 34), conforme apresentado na figura abaixo.

Figura 2 – Etapas do Processo de *coaching*



Fonte: Adaptado de Araujo (1999, p.36)

A primeira etapa é a mais crítica, pois é necessário que a parceria tenha como base maturidade e confiança mútua para que todas as responsabilidades acordadas sejam cumpridas. *Coach* e *coachee* devem ter total abertura, pois dividirão momentos de realizações e, também, frustrações. Já que se faz necessário lidar com a realidade dos fatos, é importante a adoção de *feedbacks* constantes, para que seja possível a troca de informações e experiências (ARAUJO, 1999, p. 35).

Para Gil (2008, p. 291):

Nessa fase, o esforço do *coach* deve ser, principalmente, o de auxiliar o *coachee* no reconhecimento de que seu

comportamento pode afetar outras pessoas e de que é capaz de mudar seu estilo de atuação. Deve haver um esforço do *coach* para que esse relacionamento não conduza a uma dependência.

A segunda etapa está relacionada à visão de futuro do *coachee*, ou seja, a definição dos objetivos do processo. É preciso considerar que o objetivo é definido pelo *coachee*, sendo papel do *coach* estimular essa visão de futuro sem deixar que aquele perca o foco (GIL, 2008, p. 291). O *coach* pode ajudar a transformar a visão da empresa na visão da equipe e, finalmente, na visão pessoal do cliente (ARAUJO, 1999, p. 35).

A terceira etapa consiste na análise da trajetória de realizações do *coachee*, ou seja, sua “bagagem de mão”. Nessa fase é importante que *coach* e *coachee* se conheçam bem, para que seja possível a troca de experiências, explorando os talentos e dificuldades um do outro e apontando o que necessita de mudança. Segundo Gil (2008, p. 292):

Para que se possa ter maior qualidade das informações, convém utilizar, além das informações prestadas pelo *coachee*, também a documentação referente ao seu trabalho, depoimentos de chefes, colegas e clientes e também observações pessoais.

Nesta etapa é muito importante fazer perguntas, porém, evitando a adoção de uma postura investigativa e a tendência de falar a maior parte do tempo e, sim, estimular o *coachee* a falar.

Com base nas informações obtidas, surge a quarta etapa: a elaboração do plano de ação. O *coach*, neste momento, já conhece bem seu cliente e pode ajudá-lo a identificar o *gap*⁷ entre sua visão e a situação atual (ARAUJO, 1999, p. 35). É importante que o *coachee* perceba que o plano está sendo elaborado em conjunto, e não sendo imposto (GIL, 2008, p. 292). Dando continuidade no processo, o próximo passo é construir um caminho sólido para que a intenção se transforme em resultado. O acompanhamento se faz necessário nessa fase, pois tem a finalidade de assegurar que o *coachee* encontra-se no caminho certo e está sustentando as iniciativas aprendidas no *coaching* (GIL, 2008, p. 294).

⁷ Lacuna.

Ao atingir o resultado, deve-se comemorar e aprender a lição que *coach* e *coachee* compartilharam e construíram em conjunto. Feito isso, a função do *coach* está cumprida.

4.3.4 As Cinco Estratégias de *Coaching*

Peterson e Hicks (2006,p. 18) definem *coaching* como sendo: "*o processo de equipar pessoas com as ferramentas, conhecimentos e oportunidades que elas precisam para desenvolver-se e tornarem-se mais eficazes*"⁸. A partir de pesquisas e experiências aplicadas, os autores sugerem cinco estratégias que poderão auxiliar o processo de *coaching*, ajudando o *coach* a resolver possíveis desafios, como resistência por parte do *coachee*, comprometimento de todos envolvidos, etc.

A primeira estratégia sugerida é Criar uma Parceria. Para que haja comprometimento e vontade de trabalhar em equipe, é necessário que se crie confiança mútua, construída através de escuta, paciência e compreensão tanto por parte do *coach*, quanto por parte do *coachee*.

Inspira Compromisso, por intermédio da construção de uma visão pela qual as pessoas sintam-se motivadas a seguir objetivos em comum. As pessoas são motivadas a trabalhar em seu desenvolvimento quando percebem lacunas entre onde estão e onde querem chegar. O papel do *coach* é ajudar as pessoas a identificarem essas lacunas e fazer com que elas ajam sobre aquelas, desenvolvendo um plano concreto de auto-desenvolvimento e mudança de comportamento.

A terceira estratégia é Habilidade de Crescimento, ou seja, construir e desenvolver novas competências para garantir que as pessoas saibam como fazer quando necessário. Para desenvolver essas competências o *coach* pode usar diversas ferramentas, formais e informais, tais como livros, mentores, rotação em outras áreas, estudo de casos, etc. O papel do *coach* é justamente observar e indicar a melhor forma de aprendizado para seu *coachee*. Algumas

⁸ Tradução do Inglês

variáveis devem ser levadas em consideração, como a área de atuação do profissional. Dois princípios da aprendizagem que não devem ser deixados de lado é o espaço para a prática (praticar ao longo de um período) e promover a experimentação ativa (encorajar o *coachee* a colocar em prática suas novas competências em diversas situações do dia a dia).

Promover Persistência. Incentivar o *coachee* a utilizar no trabalho todas as suas aprendizagens, certificando-se de que as novas competências estão sendo efetivas no ambiente profissional. Para a implantação dessa estratégia, o *coach* tem quatro principais responsabilidades: ser um agente de talentos (ajudar as pessoas a encontrar oportunidades e as incentivar a aplicar as habilidades aprendidas); gerenciar a rotina (ajudar as pessoas a gerenciarem aspectos da rotina de trabalho que podem vir a ser motivos de desmotivação); combater o medo do fracasso (encorajar o *coachee* para que este assuma riscos e desafios sem medo e receio de desistir quando a situação tornar-se difícil); quebrar o ciclo do hábito (ajudar as pessoas a desenvolver novos comportamentos mais eficazes em circunstâncias rotineiras, fazendo-as sair da zona de conforto e refletir sobre sua experiência e aprendizado).

A quinta e última estratégia é Moldar o Ambiente, construindo um apoio organizacional para recompensar a aprendizagem e remover algumas barreiras. Nessa estratégia, o *coach* deixa de analisar e apoiar um indivíduo para focar o campo organizacional, podendo fornecer feedback para diversos atores envolvidos no processo.

Essas estratégias, segundo Peterson e Hicks, podem auxiliar o *coach* a desempenhar um bom *coaching*, promovendo mudanças significativas e permanentes no *coachee* e no ambiente de trabalho como um todo.

4.3.5 Situações que Indicam Necessidade de *Coaching*

As fases de transição pelas quais uma pessoa passa na vida, tais como passagem da infância para a adolescência, a escolha da carreira profissional, casamento, aposentadoria, etc., exigem uma transformação

peçoal. Essas fases de transição são oportunidades para a prática do *coaching*, uma vez que todas elas requerem mudanças. O que muda de uma fase para a outra é o *coach*, que em um primeiro momento pode ser os pais, depois professores, gestores, dentre outros (ARAUJO, 1999, p. 32). A mudança está presente, também, no mundo dos negócios, e em épocas de importantes mudanças organizacionais o *coaching* normalmente fornece o impulso necessário para construir e motivar equipes (GOLSMITH, LYONS e FREAS, 2003, p. 47).

Quando um jovem profissional inicia sua carreira em uma determinada organização, diversas mudanças estão ocorrendo ao mesmo tempo: novos horários, tarefas, colegas, etc. Ter um *coach* que o apóie nessa nova etapa torna-se uma necessidade para que seu desempenho seja bem-sucedido.

Situações de retrabalho constantes, de acordo com Araujo (1999, p. 33), também podem indicar uma necessidade de *coaching*, visto que essa situação prejudica a pessoa que está tendo o retrabalho e quem depende dela. Diversos podem ser os motivos que causam esse comportamento, como falta de organização e visão distorcida de um projeto. O *coach*, por sua vez, precisa analisar junto às pessoas envolvidas os verdadeiros motivos e suas possíveis soluções.

Promoções, transferências, expatriações e desligamentos são mudanças significativas na vida de um profissional (GIL, 2008, p. 289). O *coaching*, nesse caso, pode auxiliar a continuidade do processo de desenvolvimento, não deixando com que a mudança de cargo acarrete perda de aprendizado e criação de pendências para o próximo profissional a assumi-lo (ARAUJO, 1999, p. 34).

Outra situação que indica necessidade de *coaching* ocorre quando o desempenho gerencial não está ocorrendo da melhor forma possível. Isso pode ser exemplificado através de diversas situações, tais como: quando as ideias do gestor são constantemente boicotadas, quando este tem dificuldades em delegar, quando este se mostra inseguro no momento de tomar decisões importantes, etc. (GIL, 2008, p. 289).

Ter um programa de *coaching* bem estruturado faz com que essas necessidades sejam supridas, fazendo com que os profissionais sintam-se mais amparados e os incentivando no desenvolvimento de novas competências. Para isso, é importante que o *coach* certo seja escolhido para cada situação e que haja uma relação de confiança entre este e o *coachee*.

4.3.6 Feedback

Para a maioria das pessoas, “dar” *feedback* consiste em dizer diretamente à pessoa o que se pensa dela, considerando assim nossa opinião a “verdade” a respeito da outra pessoa, e a opinião dos outros a “verdade” a nosso respeito. Por este motivo, muitos profissionais têm receio de “dar” *feedback*, já que a pessoa pode se sentir ofendida, e também de receber, visto que não estão preparados para ouvir críticas. Segundo o dicionário Oxford (2012, p. 562) *feedback* significa “*conselho, crítica ou informação sobre o quão bom ou útil é o trabalho de alguém*” (tradução nossa).

O conceito de *feedback*, herdado da teoria de sistemas, significa literalmente “retroalimentação”, ou seja, a comunicação entre dois ou mais sistemas que assegura seu funcionamento (ARAUJO, 2012, p. 157). Sendo assim, é a oportunidade que as pessoas têm (tanto no âmbito familiar, quanto no profissional) de compartilhar suas percepções a respeito de como funcionam juntas, expressando de forma honesta sua visão sobre essa relação.

Como *coach* é preciso dar crédito ao *coachee*, escutando e respeitando suas posições e opiniões, usando isso como uma oportunidade de conhecer melhor sua visão sobre o processo de *coaching* e sobre o próprio *coach*. O *feedback* não é sobre *coachee* ou *coach*, é sobre todos os envolvidos no processo, traduzindo a qualidade da relação e a satisfação de cada um. Em uma conversa de *feedback*, não deve haver o papel ativo (dar) e o passivo (receber), e sim dois protagonistas que trocam experiências e opiniões com o intuito de fortalecer e aprimorar a relação (ARAUJO, 1999).

Feedback é um recurso indispensável ao processo de *empowerment*, uma vez que facilita o acompanhamento do progresso por intermédio de uma

rápida identificação do impacto das ações e das necessidades de redirecionamento. O processo de *coaching* deve ser acompanhado e guiado por essa ferramenta, para que os envolvidos possam se desenvolver levando em consideração, também, a opinião de outras pessoas.

4.3.7 Coaching X Mentoring

Há algum tempo, dois conceitos com metodologias semelhantes, mas com finalidades distintas, vêm chamando a atenção de profissionais. É o caso do *coaching* e do *mentoring*. A palavra *mentoring* pode ser traduzida para o português como “apadrinhamento”, e segundo Goldsmith, Lyons e Freas (2003, p. 56):

O termo *mentoring* é amplamente utilizado para descrever uma atividade intimamente relacionada ao *coaching*. É provável que um mentor tenha tido um histórico profissional de sucesso em um papel semelhante ao do cliente. Dessa forma, a natureza desse relacionamento pode tender a conter relativamente mais conteúdo do que processo.

Os programas de *mentoring* têm o objetivo de preparar profissionais para que possam assumir cargos de liderança no futuro, buscando atingir seus objetivos de desenvolvimento sob a orientação de outro que possui um nível especial de conhecimento e experiência. Sua aplicação na empresa é restrita àqueles empregados que têm muito potencial e que se revelam promissores, mas que precisam de ajuda para ter um desempenho de nível muito mais elevado (GIL, 2008, p. 285). As sessões de aconselhamento podem ser individuais ou grupais, nas quais são discutidos temas diversos, tais como os valores da empresa, a cultura empresarial, transmissão de conhecimentos e visão do negócio, etc.

De acordo com Peterson e Hickis (2006, p. 16):

Coach e *mentoring* não são a mesma coisa. Mentores geralmente compartilham seu conhecimento e seu repertório pessoal de experiências e oportunidades. Os *coaches* são mais abrangentes; eles entendem o processo de aprendizagem e ajudam a criar as condições para que ela aconteça.

Apesar de diferentes, os programas de *coaching* e *mentoring* apresentam um objetivo corporativo em comum: manter na empresa profissionais produtivos, que estejam alinhados à cultura organizacional e com objetivos de carreira bem definidos. Segundo Mascarenhas (2009, p. 211):

Todo o processo de *coaching* e *mentoring* requer a construção de relacionamentos mais ou menos duradouros e caracterizados pela confiança e influencia mútua. Nesse processo, o *coach* e o *mentor* atuam como líderes transformacionais, capazes de influenciar a definição das realidades dos liderados.

São muitas as possibilidades de atuação de um *coach* ou *mentor* em uma organização, podendo estes potencializar ou acelerar o desenvolvimento de outros indivíduos ou grupos, articulando oportunidades, traçando estratégias, indicando caminhos, aumentando a rede de relacionamentos, etc. (MASCARENHAS, 2009, p. 211).

Para exemplificar as principais diferenças entre *coaching* e *mentoring*, é apresentada a tabela abaixo:

Tabela 1 – coaching X mentoring

COACHING	MENTORING
Relacionamento, geralmente, de curta duração	Relacionamento contínuo que pode durar um longo período
Geralmente mais estruturados, com reuniões agendadas em uma base regular	Pode ser mais informal
De curto prazo (às vezes limitado pelo tempo) e focado em desenvolvimento específico de áreas/questões	Mais de longo prazo e toma uma visão mais larga da pessoa. Comumente conhecido como <i>mentee</i> ⁹ , mas o termo <i>client</i> ¹⁰ ou <i>mentoredperson</i> ¹¹ pode ser usado.

⁹ Mentorado

¹⁰ Cliente.

¹¹ Pessoa mentorada.

O <i>Coach</i> não necessita do mesmo <i>background</i> ¹² técnico de carreira	O mentor geralmente transfere a experiência e é normalmente mais antigo na organização
Foco geralmente em desenvolvimento/questões no trabalho	O foco é na carreira e no desenvolvimento pessoal
Foco geralmente em desenvolvimento/questões no trabalho	O programa é preparado pelo mentorado com o mentor, que provê suporte e direcionamento para prepará-lo a futuros papéis.
Gira mais em torno de áreas de desenvolvimento identificadas	Gira mais em torno de desenvolver profissionalmente o <i>mentee</i> .

Fonte: Adaptado de ALRED, G. e SMITH, R. (1998)

A partir dessa comparação, é possível analisar que o processo de *coaching* é desenvolvido em um menor espaço de tempo se comparado ao *mentoring*, também, que apesar dos objetivos de ambos serem, dentre outros, desenvolver os profissionais de uma organização, os meios para que isso ocorra são distintos.

¹² Histórico.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir das definições apresentadas, a próxima etapa deste estudo descreve como a pesquisa foi conduzida e realizada no Escritório Corporativo da Gerdau. Neste capítulo, será detalhada a estratégia de pesquisa utilizada, bem como o instrumento de coleta e o público-alvo da pesquisa. Por último, será apresentado o modo como os dados foram tratados.

5.1 TIPO DE PESQUISA

O presente trabalho classifica-se como uma pesquisa exploratória, no qual o procedimento técnico adotado é o de estudo de caso. Para Gil (2002), a pesquisa exploratória tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses, visando ao aprimoramento de ideias ou à descoberta de intuições.

Por sua vez, o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetivos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2002).

Yin (2010, p. 24) define o estudo de caso como método de pesquisa:

O estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. [...]. Em resumo, o método do estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real – como os ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias.

De acordo com Gil (2002), os estudos de caso podem se valer tanto de “dados de gente”, quanto de “dados de papel”, os quais podem ser obtidos por meio da análise de documentos, entrevistas, depoimentos pessoais, observação espontânea, observação participante e análise de artefatos físicos. Yin (2010) destaca ainda a importância do uso de múltiplos observadores para

realização da pesquisa, a fim de aumentar a confiabilidade da evidência observacional.

5.2 INSTRUMENTO DE COLETA

Para isso, foram construídos e aplicados dois tipos de questionários, um para os estagiários e outro para os *coaches*, compostos por cinco blocos de questões, havendo dentro de cada bloco questionamentos que buscaram compreender e mapear assuntos relacionados ao desenvolvimento de competências, acompanhamento e papel do *coach*, ciclo de avaliações, *feedbacks*, etc. Esses questionamentos foram avaliados a partir de uma escala de Concordância em que, para cada pergunta, foi possível ao respondente classificar sua resposta em uma escala de 1 a 5 (sendo 1 Discordo Fortemente e 5 Concordo Fortemente).

Ao final dos cinco blocos, constam duas perguntas: a primeira, de múltipla escolha, questiona a forma como o estagiário prefere trabalhar (sozinho, em equipe ou mesclando trabalho individual e em equipe). Já a segunda questão traz os quesitos família, amigos, qualidade de vida e carreira profissional, os quais devem ser classificados de acordo com o grau de importância que o estagiário dá a cada item (sendo 1 menos importante e 4 mais importante). Por último, ao final do questionário, é disponibilizado um espaço para observações e sugestões que tem como objetivo principal a retomada dos conceitos abordados anteriormente, com uma capacidade maior de aprofundamento e com a possibilidade de o respondente apontar algum ponto crítico ou alguma sugestão de melhoria.

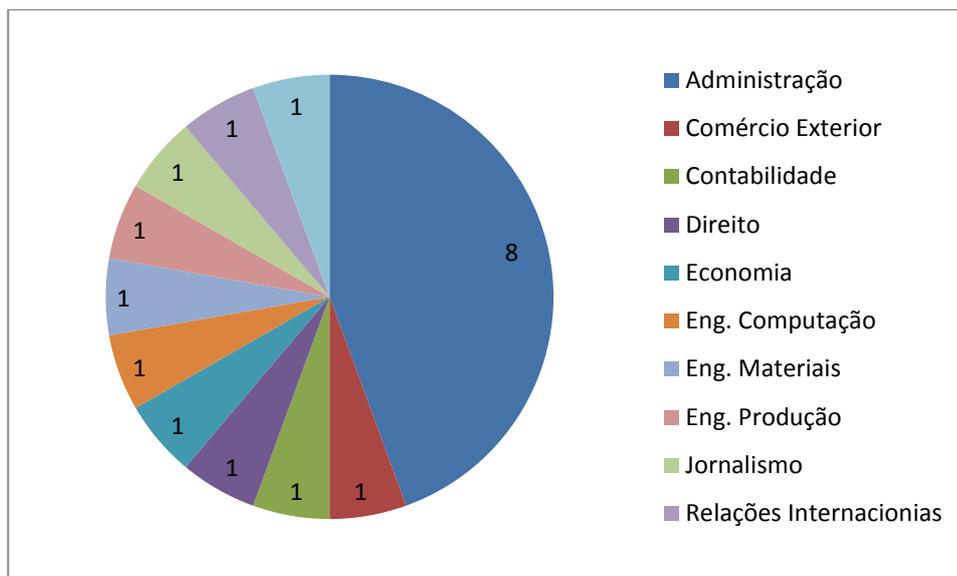
Os questionários aplicados encontram-se nos anexos A e B desta pesquisa. Observa-se que os questionários, tanto para estagiários como para os *coaches*, são semelhantes, tendo sido feitos apenas ajustes, já que foi solicitado aos estagiários que respondessem os questionários levando em consideração suas próprias experiências, e aos *coaches* que levassem em consideração seus próprios *coachees* (estagiários).

Com o intuito de testar a clareza do instrumento de coleta em questão, o questionário foi aplicado, primeiramente, em quatro ex-participantes do Programa Futuro Gerdau Estagiários que, atualmente, trabalham nas áreas de Recursos Humanos, Financeiro, Comunicação e Projeto Família, todos com o cargo de Analista Jr. Esses profissionais ingressaram na empresa, em média, há 2 anos e, ao finalizarem suas graduações, foram efetivados. Dois deles são graduados em Administração, um em Jornalismo e outro em Publicidade e Propaganda. Todos responderam prontamente o questionário e fizeram algumas observações e sugestões de melhoria, tais como, a ordem de algumas questões, acrescentar alguma pergunta sobre um determinado tema, etc. As mesmas foram avaliadas e levadas em consideração pela autora. Após serem feitas as devidas alterações, os questionários foram enviados impressos a 18 estagiários e 7 *coaches*.

Com a intenção de ter uma visão mais aprofundada dos processos abordados no questionário, foi desenvolvida uma entrevista qualitativa, a qual foi realizada com duas profissionais da área de Recursos Humanos. As entrevistas foram conduzidas com base em um roteiro de entrevista, construído a partir dos objetivos do estudo (anexo C).

5.3 POPULAÇÃO ALVO

Os questionários foram respondidos, ao todo, por 23 profissionais, sendo eles 18 estagiários e 05 *coaches*. Os estagiários fazem parte do Programa Futuro Gerdau Estagiários e ingressaram na empresa no primeiro e no segundo semestres de 2012, juntamente com outros 16 jovens profissionais. Desses 16 estagiários, alguns foram efetivados e outros desligados, restando, atualmente, os 18 estagiários que responderam a pesquisa. O grupo respondente é caracterizado por jovens com idades entre 20 e 26 anos que estão cursando o penúltimo ou último ano de graduação em cursos como Administração, Sistemas de Informação, Ciências Contábeis, Jornalismo, Engenharia da Computação, Direito, Engenharia de Produção, etc., conforme apresentado no gráfico abaixo.

Gráfico 1: Cursos de Graduação dos Estagiários

Fonte: Pesquisa respondida pelos estagiários

Os *coaches* que responderam a pesquisa (ao todo 5 *coaches* responderam o questionário, já que dois estavam viajando e não puderam respondê-lo) são profissionais sêniores de diferentes áreas, tais como, Tecnologia da Informação, Recursos Humanos, Serviços Compartilhados, etc. São profissionais que estão na empresa, em média, há 13 anos e que ocupam cargos executivos de assessores, chefes e consultores. O critério de escolha dos 7 *coaches* aos quais o questionário foi enviado foi que em alguns casos o *coach* do estagiário é, também, seu gestor. No caso desses 7 *coaches* os mesmos são apenas *coaches* dos estagiários e não exercem o cargo de gerência da área na qual o estagiário está alocado.

Já as duas profissionais que trabalham no RH Local do Escritório Corporativo da Gerdau, no qual a pesquisa foi realizada, estão na empresa há 5 anos, tendo uma delas, mais de 15 anos de experiência na área de Recursos Humanos. São profissionais que conhecem muito bem o programa de estágio, visto que uma delas foi estagiária e coordena, atualmente, o processo seletivo do Programa Futuro Gerdau Estagiários. As entrevistas qualitativas realizadas com ambas enriqueceram este trabalho, pois mostraram de forma mais aprofundada a visão da organização a respeito dos temas abordados.

Todos os profissionais que responderam a pesquisa trabalham no Escritório Corporativo da Gerdau, tendo suas bases de trabalho nas cidades de Porto Alegre e Sapucaia do Sul.

5.4 TRATAMENTO DOS DADOS

Para Yin (2010), é necessário apresentar os dados separados das interpretações, sendo assim, à medida que as informações foram sendo coletadas, elas foram dispostas em uma planilha de dados, de modo a facilitar a construção e visualização dos elementos relevantes do processo, descritos anteriormente.

A partir da inclusão dos dados quantitativos coletados na planilha, foi possível separá-los de acordo com seus blocos e mensurar percentualmente as respostas. Com os percentuais das respostas, foram feitos gráficos para melhor observar as questões no que tange ao seu grau de concordância.

Com as respostas, foi possível analisar quais são os pontos que devem ser melhorados e quais processos estão sendo aplicados corretamente, tanto pelos estagiários quanto pelos *coaches*, assim como verificar o grau de importância dos processos a partir da visão do público envolvido. As observações e sugestões dadas pelos respondentes foram observadas, analisadas e levadas em consideração no momento de análise dos dados, pois estas abordaram determinados temas de uma maneira mais aprofundada e completa. As entrevistas realizadas com as profissionais de RH serviram como contraponto da pesquisa e não foram incluídas na planilha de dados mencionada acima.

Com estes resultados em mãos, juntamente com as sugestões dadas pelos respondentes, foi possível fornecer à empresa informações concretas a respeito do processo de *coaching* no Programa Futuro Gerdau Estagiários.

5.5 O CASO ESTUDADO: A EMPRESA GERDAU

Apresentar-se-ão inicialmente alguns aspectos gerais da empresa, tais como seu negócio, missão, visão, valores, relacionamento com seus *stakeholders*, etc. Também, será mencionada a Unidade Organizacional, foco do presente estudo, o Escritório Porto Alegre, onde estão alocadas as áreas corporativas da empresa, a Presidência e o Conselho de Administração.

5.5.1 A Empresa

A Gerdau possui uma evolução e crescimento bastante consideráveis nos últimos anos, características essas que colocaram a empresa entre as 10 maiores siderúrgicas do mundo. É uma organização com 112 anos de existência, a qual acompanhou modificações econômicas e sociais nos países em que está presente, mostrando-se sólida em momentos de maior cautela econômica.

5.5.2 Negócio

A Gerdau é líder na produção de aços longos nas Américas e uma das maiores fornecedoras de aços longos especiais no mundo. Possui, atualmente, mais de 45 mil colaboradores e presença industrial em 14 países, com operações nas Américas, na Europa e na Ásia, as quais somam uma capacidade instalada superior a 25 milhões de toneladas de aço. É a maior recicladora da América Latina e, no mundo, transforma, anualmente, milhões de toneladas de sucata em aço. Com cerca de 140 mil acionistas, a Gerdau está listada nas bolsas de valores de São Paulo, Nova Iorque e Madri.

No Brasil, possui operações em quase todos os Estados, produzindo aços longos comuns, especiais e planos. Seus produtos,

comercializados nos cinco continentes, atendem os setores de construção civil, indústria e agropecuária. Eles estão presentes no dia a dia das pessoas nas mais diversas formas: integram a estrutura de residências, *shopping centers*, hospitais, pontes e hidrelétricas, fazem parte de torres de transmissão de energia e telefonia, sendo matéria-prima de peças de automóveis e presentes, também, no trabalho no campo.

5.5.3 Missão

Gerar valor para nossos clientes, acionistas, equipes e a sociedade, atuando na indústria do aço de forma sustentável.

5.5.4 Valores

- Ter a preferência do cliente
- Segurança das pessoas acima de tudo
- Pessoas respeitadas, comprometidas e realizadas
- Excelência com simplicidade
- Foco em resultados
- Integridade com todos os públicos
- Sustentabilidade econômica, social e ambiental

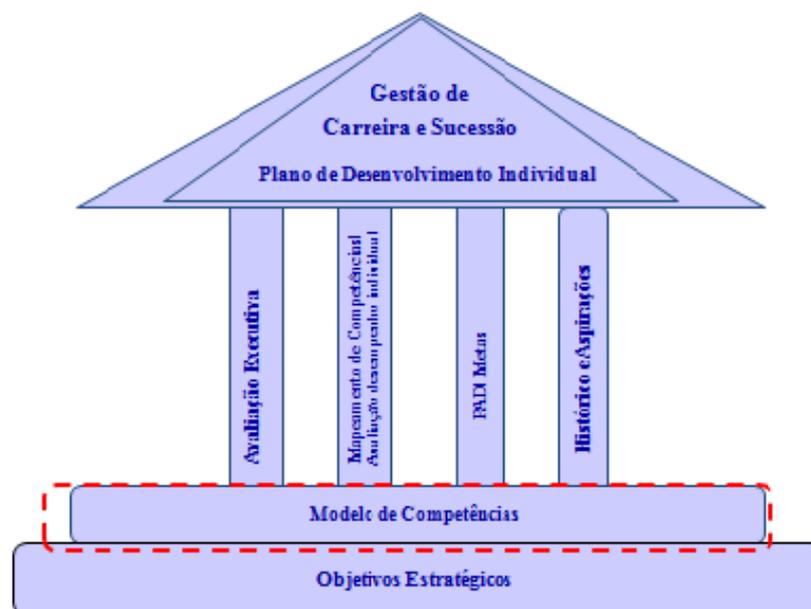
5.5.5 Visão

Ser global e referência nos negócios em que atua.

5.5.6 Modelo Gerdau de Competências

O modelo Gerdau de Competências serve como base às demais práticas de RH desenvolvidas na empresa. De acordo com a imagem abaixo, é possível perceber que esse modelo dá suporte a vários processos de recursos humanos, tais como avaliações e carreira.

Figura 3: “Templo Grego” - Gerdau



Fonte: Documentos de uso interno da empresa

O atual Modelo de Competências da Gerdau foi construído a partir de entrevistas realizadas com diversas lideranças da empresa. Segue, abaixo, o modelo de competências da empresa:

Competências *Core* (aplicáveis a todos os colaboradores):

- Foco em Resultados
- Visão do Negócio
- Trabalho em Equipe
- Comprometimento com a Gerdau

- Construção de Relacionamento com *Stakeholders*
- Orientação para o Cliente
- Flexibilidade Intercultural
- Comportamento Seguro

Competência de Gestão (aplicável a chefes e gerentes)

- Liderança e Gestão de Pessoas

Competências Técnicas (aplicáveis a assessores e consultores)

- Impacto e Influência
- Gestão do Conhecimento

5.5.7 Produtos e Serviços

No Brasil, a Gerdau produz aços longos ao carbono e aços longos especiais. Dispõe de uma ampla linha de produtos para os setores da construção civil, indústria e agropecuária. Também, oferece aos seus clientes produtos e serviços, tais como o Corte e Dobra, que os possibilita maior competitividade. São produtos presentes no portfólio da Gerdau: arames, barras chatas, redondas, quadradas, de transferência, cantoneiras, colunas, cordoalhas, eletrodos, emendadores, estribos, grampos, malhas, mourões, perfis, pregos, treliças, vergalhões, fio máquina, barras laminadas, tarugos, entre outros.

A Gerdau conta com equipe técnica preparada para auxiliar os clientes na definição do melhor produto em aço a ser utilizado em cada etapa da obra. São avaliados critérios como agilidade na execução, logística e custo final, com o objetivo de otimizar os recursos investidos.

5.5.8 Estrutura Organizacional Geral da Gerdau

A estrutura organizacional da Gerdau é a que segue:

Figura 4: Estrutura Organizacional Geral da Gerdau



Fonte: Documentos de uso interno da empresa

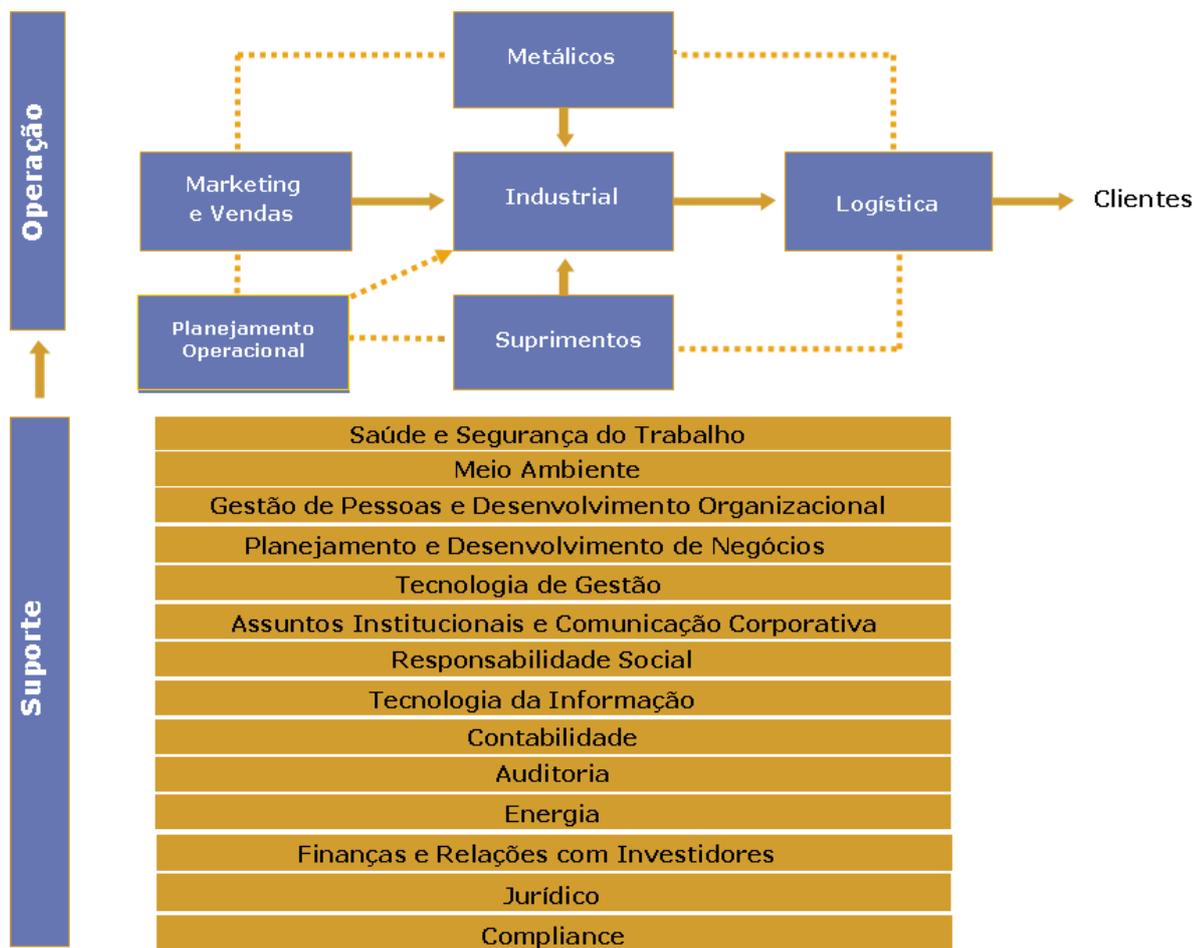
O Escritório Corporativo da Gerdau, unidade abordada no presente estudo, é caracterizado na estrutura organizacional acima como fazendo parte dos Macroprocessos de Suporte, ou seja, as linhas marrons (Jurídico, Energia, Contabilidade, Tecnologia da Informação, etc.). Todos os processos presentes neste escritório são processos que dão suporte aos Macroprocessos de Operação, que são aqueles diretamente ligados à operação propriamente dita (a produção de aço), caracterizados na figura acima nas linhas amarelas.

No Escritório Corporativo da Gerdau, localizado em Porto Alegre, trabalham as maiores lideranças da organização, ou seja, a presidência da empresa e diretores de diversos processos. A maior parte dos colaboradores deste escritório são executivos (assessores, consultores, chefes, gerentes, gerentes gerais e diretores), havendo também em sua estrutura, cargos administrativos (assistentes, analistas e *trainees*) e, ainda, estagiários. Trabalham nesse escritório cerca de 380 pessoas, havendo mais, aproximadamente, 80 pessoas na estrutura de Tecnologia da Informação, localizada na cidade de Sapucaia do Sul (essa área não está fisicamente no escritório em Porto Alegre por falta de espaço físico, mas faz parte da mesma operação de negócio). Todos os processos existentes nessa estrutura são responsáveis pela criação das principais diretrizes de suas respectivas áreas e por encaminhá-las às áreas de suporte em cada unidade de operação.

5.5.9 Estrutura dos Macroprocessos

Abaixo, a estrutura dos macroprocessos da Gerdau, incluindo seus processos operacionais e de suporte.

Figura 5: Estrutura dos Macroprocessos da Gerdau



Fonte: Documentos de uso interno da empresa

Todas as pessoas que responderam o questionário deste estudo trabalham no Macroprocesso de suporte, ou seja, trabalham no escritório corporativo da Gerdau. São estagiários que fazem parte de áreas, tais como Auditoria, Finanças e Relações com Investidores, Meio Ambiente, Planejamento e Desenvolvimento de Negócios, etc.

A área de Recursos Humanos também é considerada um Macroprocesso de suporte e é denominada no quadro acima como Planejamento de Pessoas e Desenvolvimento Organizacional. Esse Macroprocesso é responsável por todas as diretrizes relacionadas a recursos humanos da empresa, e opera em três principais frentes: Atração e Integração, Desempenho, Desenvolvimento e Carreira e Engajamento e

Retenção. Em cada unidade de operação existe um RH Local, responsável por aplicar todas as diretrizes estabelecidas pelo RH Corporativo. No Escritório Corporativo, localizado em Porto Alegre, existem, portanto, duas áreas de Recursos Humanos: o RH Corporativo e um RH Local, que aplica as diretrizes estabelecidas por aquele e atende todos os clientes internos dessa estrutura.

6 RESULTADOS DA PESQUISA

6.1 O PROGRAMA DE ESTÁGIO

A pesquisa teve seu foco no grupo de estagiários pertencentes ao “Programa Futuro Gerdau Estagiários” que ingressaram na empresa no primeiro e segundo semestres de 2012. A oportunidade de pesquisa foi identificada a partir da experiência da autora como integrante do programa, visto que a mesma foi estagiária da Gerdau por um ano e seis meses. Durante esse período foi possível observar algumas oportunidades de melhoria no programa, o que pode ser evidenciado na pesquisa, que será apresentada no item seguinte.

Isso porque embora o “Programa Futuro Gerdau Estagiários” seja bastante completo e estruturado, este não é revisado há algum tempo. Devido a isso, algumas de suas práticas estão um pouco ultrapassadas e “esquecidas”. O acompanhamento dos jovens profissionais integrantes do programa de estágio por parte da empresa e de seus gestores, muitas vezes, é feito de forma superficial. A partir dessa observação, foi identificada a oportunidade de realização do presente estudo. Abaixo, poderá ser percebido como o processo de *coaching* de estagiários tem sido conduzido no Escritório Corporativo da Gerdau.

Atualmente, o processo seletivo para o “Programa Futuro Gerdau Estagiários” ocorre duas vezes ao ano (o primeiro em janeiro e o segundo em julho). O processo todo dura, em média, 2 meses, havendo diversas etapas. O primeiro passo é a solicitação das vagas através dos gestores, ou seja, o gestor identifica a necessidade de um estagiário em sua equipe e a comunica à área de Recursos Humanos Local. Após a avaliação do RH, as vagas em aberto são repassadas à consultoria contratada pela empresa. A consultoria é responsável por toda a parte inicial do processo seletivo, ou seja, triagem de currículos, aplicação de testes de inglês, de informática e comportamentais,

além de uma dinâmica em grupo e uma entrevista individual (com o intuito de analisar o perfil do candidato e o direcionar para uma das vagas em aberto).

Após esta etapa, os candidatos pré-aprovados são encaminhados para a área de Recursos Humanos Local da Gerdau, começando, assim, a etapa denominada “Painel”. Nesta fase são realizadas dinâmicas em grupo, nas quais estão presentes os gestores das vagas, ao menos uma representante do RH e representantes da consultoria contratada. Durante a dinâmica são distribuídos cases com situações problemáticas, as quais devem ser solucionadas pelos candidatos. Nesse momento, é possível analisar se o perfil do candidato se enquadra ao perfil da vaga. Após essa etapa, os candidatos selecionados são encaminhados para a última fase do processo seletivo, na qual são entrevistados individualmente pelos gestores de cada área. Após a entrevista, são definidos os candidatos selecionados.

Assim que são considerados aptos a ingressar na empresa, os novos estagiários participam, todos juntos, da Integração de Novos Estagiários, onde os mesmos têm a oportunidade de conhecer a história da empresa, sua missão, visão, valores, principais produtos, etc. Além disso, são apresentados os principais aspectos de alguns processos da empresa, tais como: Recursos Humanos, Meio Ambiente, Tecnologia da Informação, Saúde e Segurança do Trabalho, Responsabilidade Social, dentre outros.

Finalizados os dois dias de integração, os estagiários seguem para suas áreas onde são recepcionados pelos seus gestores e demais colegas. No momento em que o novo estagiário inicia suas atividades, é designado seu *coach*, que será o responsável por designar as tarefas a serem realizadas pelo jovem profissional, assim como dar todo o suporte ao desenvolvimento do estagiário. O *coach* pode ser o próprio gestor do estagiário ou algum colega mais sênior. Conforme sustentado anteriormente por Gil (2008, p. 282), estando bem preparada, qualquer pessoa pode desempenhar o papel de *coach*, podendo este ser o chefe, um par, um colega, etc.

Existe uma Matriz de Capacitação própria para o grupo de estagiários, na qual estão contemplados treinamentos comportamentais que visam desenvolver nesses profissionais algumas competências, tais como trabalho

em equipe, resiliência, negociação interpessoal, flexibilidade, etc. A matriz é programada para ser cumprida em dois anos (tempo máximo de permanência do estagiário na empresa)¹³.

Após os primeiros seis meses na empresa, os estagiários passam por um processo de avaliação, no qual o seu *coach* o avalia através do preenchimento de um questionário. O estagiário, por sua vez, se auto-avalia respondendo ao mesmo questionário. Posteriormente é feito um momento de *feedback*, no qual os questionários são comparados para que possam ser identificados os pontos que devem ser melhorados, assim como os de maior destaque do estagiário. A partir dessa avaliação, o *coach* aumenta o escopo de trabalho do estagiário e reforça as atividades que este até então vinha desempenhando. A avaliação é refeita a cada seis meses, durante todo o período em que o estagiário estiver participando do “Programa Futuro Gerdau Estagiários”.

Semestralmente, após ser realizada a avaliação com seu gestor e *coach*, o estagiário é convidado a participar de uma reunião de acompanhamento, na qual todos os estagiários, juntamente com algumas profissionais do RH Local, conversam a respeito da avaliação realizada com seus respectivos *coaches* e gestores e sobre o programa como um todo (relevância dos treinamentos realizados no último semestre, próximos treinamentos, escopo das atividades em suas áreas, etc.).

A empresa oferece aos seus estagiários oportunidades de efetivação e de ingresso no Programa de *Trainees*, no qual todos podem participar. Ao final dos dois anos de estágio, o estagiário poderá permanecer na empresa ou ser desligado (a efetivação poderá ocorrer de acordo com as vagas disponíveis em cada área e com o seu desempenho durante o período de estágio). A intenção da Gerdau é que seus estagiários permaneçam na empresa após o período de estágio. Este fato pode ser constatado através do criterioso processo seletivo ao qual esses jovens são submetidos, aos

¹³ De acordo com a lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008.

treinamentos oferecidos pela e empresa e pelo discurso que a empresa prega internamente.

6.2 A PERCEPÇÃO DOS ENVOLVIDOS: ESTAGIÁRIOS, *COACHES* E RH

A pesquisa foi respondida por 18 estagiários pertencentes ao Programa Futuro Gerdau Estagiários e por 5 *coaches*. Foram abordados temas como competências, perfil do jovem profissional, *feedback*, etc., com o intuito de dar subsídio ao tema central deste trabalho: o processo de *coaching* no programa de estágio desenvolvido no Escritório Corporativo da Gerdau. Os temas foram divididos em blocos, totalizando cinco.

Apresentam-se os resultados em tabelas e gráficos. Estes foram construídos a partir das respostas dos estagiários e *coaches* que participaram da pesquisa, levando em consideração o grau de concordância dos mesmos (concordo e concordo fortemente). Os estagiários foram orientados a responder a pesquisa levando em consideração sua própria experiência e vivência na empresa. Já os *coaches*, deveriam respondê-la tendo como base o estagiário de sua área. A ideia aqui foi trazer essas duas percepções a respeito do mesmo tema.

Com o intuito de verificar a percepção da área de Recursos Humanos Local do Escritório Corporativo da Gerdau, foi elaborado um roteiro de entrevista (anexo C) para que os assuntos abordados de maneira quantitativa na pesquisa pudessem ser vistos de maneira mais aprofundada. Primeiramente, a equipe de RH Local do Escritório Corporativo é formada por uma Gerente, duas Assessoras (as quais participaram da entrevista) que trabalham com os processos de Recrutamento e Seleção e Capacitação e Desenvolvimento, duas Analistas Sênior, sendo uma a responsável pelo processo de Benefícios e a outra pelo de Remuneração e Contrato de Trabalho, duas Analistas Júnior, uma que trabalha com Comunicação Interna e outra com Capacitação e Desenvolvimento, uma estagiária e uma menor aprendiz. Essas pessoas ficam alocadas, duas na cidade de Sapucaia do Sul,

atendendo a área de TI, e as demais em Porto Alegre, atendendo todos os outros processos corporativos da empresa.

As entrevistadas são pós-graduadas em Gestão de Pessoas, sendo uma graduada em Administração e outra em Psicologia. Ambas estão na empresa há 5 anos, tendo uma delas mais de 15 anos de experiência na área de RH. As entrevistas foram realizadas separadamente e essas profissionais foram escolhidas pela autora por conhecerem bastante o Programa Futuro Gerdau Estagiários e pelo conhecimento de ambas no que tange aos processos de Recursos Humanos da empresa.

A partir dessas análises, será possível verificar os pontos de concordância e de discordância entre esses três públicos.

6.2.1 Bloco 1 – Jovens Profissionais

Neste bloco de questões, buscou-se fazer um levantamento da percepção de estagiários e *coaches* sobre o perfil de jovens profissionais. A visão de ambos os grupos é importante, já que o primeiro faz parte dessa geração de jovens que estão iniciando suas carreiras e ingressando no mercado de trabalho, e o segundo por ter profissionais sênior, com suas carreiras bem estabelecidas e consolidadas. Seguidos dos resultados quantitativos, há a percepção do RH em relação ao tema abordado.

No primeiro gráfico, foram abordadas 4 questões que aparecem na tabela abaixo.

Tabela 2 – Perfil dos Jovens Profissionais

Bloco 1 - Jovens Profissionais								
Nº DA QUESTÃO	Questão	Respondentes	GRAU DE CONCORDÂNCIA					Total
			1	2	3	4	5	
1	Busco(a) oportunidades de crescimento e desenvolvimento na empresa	<i>estagiários</i>			1	4	13	18
		<i>coaches</i>			2	1	2	5
2	Busco(a) no estágio a ampliação da minha(sua) rede de relacionamentos	<i>estagiários</i>			2	4	12	18
		<i>coaches</i>			2	3		5
3	Priorizo(a) flexibilidade e desenvolvimento no trabalho a uma alta remuneração	<i>estagiários</i>		3	7	8		18
		<i>coaches</i>		1	2	1	1	5
4	Me(se) sinto(sente) confortável em trabalhar em um ambiente com hierarquia	<i>estagiários</i>	1		6	9	2	18
		<i>coaches</i>		1		3	1	5

Fonte: Pesquisa respondida por estagiários e *coaches*

A primeira questão trouxe a seguinte afirmação: Busco(a) oportunidades de crescimento e desenvolvimento na empresa. Como pode ser observado na figura, 17 estagiários (94,4%) e 3 *coaches* (60%) concordaram com a afirmação. Na questão seguinte, foi afirmado que o estagiário busca no estágio a ampliação de sua rede de relacionamentos. Dentre os estagiários houve 88,9% de concordância, ou seja, 16 deles concordaram com tal afirmação. Já entre os *coaches*, esse número caiu para 3 (60%).

Nas duas primeiras questões, pode-se verificar que na percepção dos estagiários, os mesmos procuram oportunidades na empresa, buscando a ampliação da sua rede de relacionamentos. Porém, o que os seus *coaches* percebem não é a mesma coisa. Essa questão pode ser melhor exemplificada na observação feita por uma das *coaches* que respondeu a pesquisa. A mesma afirma que mesmo com todos os subsídios proporcionados pela Gerdau (treinamentos, *coaching*, etc.) o estagiário deve buscar ir além de suas atividades do dia a dia, ou seja, buscar mais oportunidades de crescimento e desenvolvimento. Sobre a visão desta *coach*, os estagiários de hoje em dia deixaram de lado essa busca pelo conhecimento prático.

As duas assessoras do RH Local entrevistadas, quando questionadas se os estagiários buscam oportunidades de crescimento na empresa,

concordaram, pois desde o momento em que são selecionados os mesmos demonstram o desejo de ser efetivados. Porém, para uma das entrevistadas, no dia a dia essa vontade de crescer na empresa acaba não aparecendo muito, pois falta aos estagiários de hoje a garra para conquistar seu espaço na organização, assim como o interesse por novas atividades e desafios.

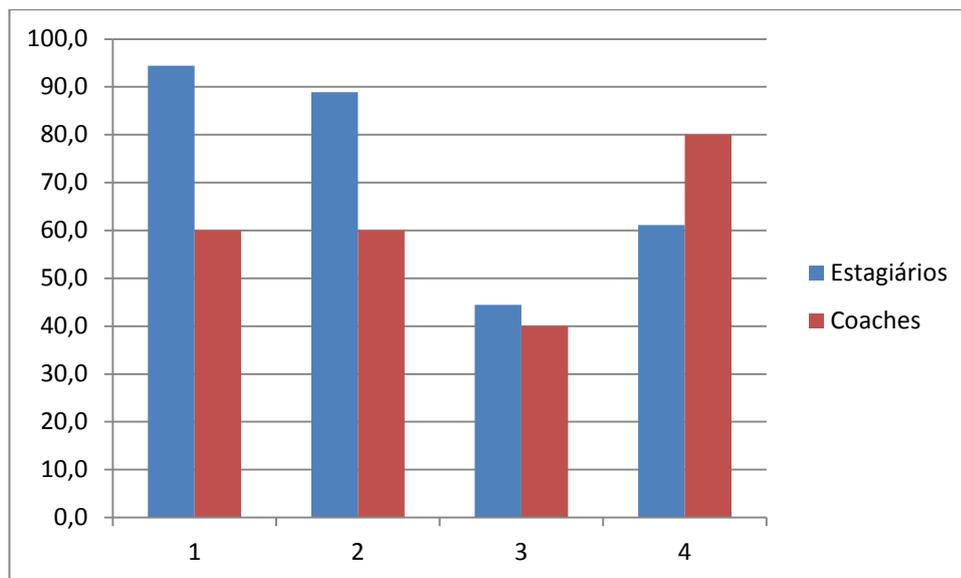
Na terceira questão, a afirmação dizia respeito à priorização de flexibilidade e desenvolvimento no trabalho a uma alta remuneração. Nesta, as opiniões de estagiários e *coaches* se aproximaram, já que 8 (44,4%) estagiários e 2 (40%) *coaches* concordaram com a afirmação. Esse resultado pode ser exemplificado na fala de Oliveira (2010, p. 70), que afirma que o jovem profissional busca bons salários e benefícios, pois percebe a relação maior responsabilidade, maior salário, busca estabilidade financeira e vê na remuneração uma forma de reconhecimento de seu trabalho.

Na questão de número quatro, foi levantado o tema hierarquia. Nesta, 11 estagiários (61,1%) concordaram que se sentem confortáveis em trabalhar em um ambiente com hierarquia. Já entre os *coaches*, 4 (80%) concordaram nesta questão. Isso pode ser ilustrado pelo conflito de gerações às quais esses dois grupos fazem parte. Segundo Lipkin e Perrymore (2009, p. 194):

A ideia de hierarquia caiu em desuso e foi substituída pelo conceito de "igualdade". Não é que esses jovens profissionais não tenham respeito ou não sejam capazes de entrar no "jogo", mas é que eles não querem perder tempo tentando agradar seus superiores para conseguir alguma coisa.

A vontade de crescimento rápido e a preocupação com a carreira podem ser fatores que fazem com que os estagiários não fiquem totalmente à vontade em um ambiente com hierarquia, buscando um ambiente com maior igualdade e liberdade.

Quando questionadas sobre o tema hierarquia, novamente, as assessoras entrevistadas do RH concordaram que não é percebido nenhum tipo de problema com este tema, pois nunca receberam reclamações de estagiários, *coaches* ou gestores a respeito do assunto. Creem que os estagiários enxergam em seus superiores hierárquicos um apoio e não uma barreira.

Gráfico 2 – Perfil dos Jovens Profissionais

Fonte: Pesquisa respondida por estagiários e *coaches*

Ainda levando-se em consideração o perfil dos jovens profissionais, a tabela e gráfico abaixo abordam 6 questões sobre o tema. As afirmações dizem respeito a um questionamento: para manter um profissional como eu (ou ele, no caso do questionário respondido pelos *coaches*), o que a empresa deve proporcionar?

Tabela 3 – Perfil dos Jovens Profissionais

Bloco 1 - Jovens Profissionais								
Nº DA QUESTÃO	Questão	Respondentes	GRAU DE CONCORDÂNCIA					Total
			1	2	3	4	5	
1	Atividades desafiadoras	<i>estagiários</i>		1	2	7	8	18
		<i>coaches</i>				4	1	5
2	Autonomia de horários	<i>estagiários</i>		1	7	5	5	18
		<i>coaches</i>		1	1	2	1	5
3	Preocupação com qualidade de vida dos funcionários	<i>estagiários</i>			1	6	11	18
		<i>coaches</i>			1	3	1	5
4	Oportunidade de crescimento	<i>estagiários</i>				2	16	18
		<i>coaches</i>				3	2	5
5	Um plano de carreira bem estabelecido	<i>estagiários</i>			4	5	9	18
		<i>coaches</i>			1	3	1	5
6	Um bom pacote de benefícios	<i>estagiários</i>			1	8	9	18
		<i>coaches</i>		1	1	2	1	5

Fonte: Pesquisa respondida por estagiários e *coaches*

Quinze estagiários (83,3%) concordaram que a empresa deve disponibilizar a eles atividades desafiadoras. Na percepção dos 5 *coaches* que responderam a pesquisa, essa afirmação é verdadeira. Pode-se concluir que os estagiários gostam de ser desafiados e que enxergam nisso um modo de desenvolvimento, assim como os *coaches*, que creem que manter o estagiário desafiado é uma das maneiras de fazer com que esse profissional queira continuar na empresa.

Na afirmativa que segue, a autonomia de horários não é um diferencial que a empresa deva oferecer a esses profissionais para mantê-los, pois 10 estagiários (55,6%) e 3 *coaches* (60%) percebem isso como um importante influenciador nessa decisão. Nessa fase da carreira, os estagiários trabalham 6 horas diárias e possuem, na empresa estudada, flexibilidade de horários por ainda estarem na graduação. Possivelmente, esse fato influenciou em suas respostas, pois eles têm a flexibilidade de horários e, muitas vezes, não o percebem.

Uma das características mais marcantes nessa geração de jovens profissionais é a preocupação com a qualidade de vida, e isso pode ser evidenciado no gráfico abaixo. Neste quesito, 94,4%, ou seja, cerca de 17 estagiários, concordaram que a preocupação da empresa com a qualidade de vida de seus funcionários é um diferencial que afetaria em sua decisão na hora de optar em permanecer na organização. Quatro, dos cinco *coaches* participantes da pesquisa, concordaram com os estagiários nessa questão. De acordo com Oliveira (2010, pg. 70), os jovens profissionais dão grande importância a um ambiente de trabalho agradável, o qual proporcione bem estar, haja respeito e um bom relacionamento com colegas. Isso, atrelado a uma vida pessoal feliz, com família, amigos, lazer, etc. Essa é uma das grandes preocupações dessa geração de jovens profissionais: manter o equilíbrio entre vida profissional e particular, ou seja, uma preocupação com sua qualidade de vida.

Na questão sobre oportunidade de crescimento, 100% dos estagiários e *coaches* afirmaram que esse é um ponto que a empresa deve dar atenção. Isso pode ser exemplificado na vontade dos estagiários de permanecer na organização em questão. Como observações, alguns estagiários colocaram a falta de clareza por parte da empresa se esta os efetivará. É uma característica marcante nessa geração o desejo de evoluir rapidamente na carreira e, para que isso seja possível, a organização deve proporcionar oportunidades.

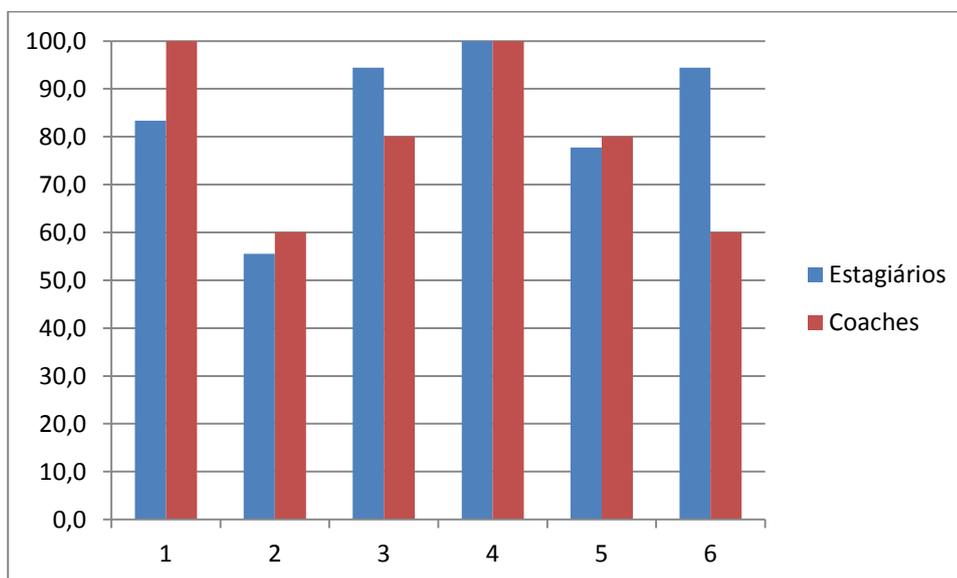
Na questão que diz respeito a um plano de carreira bem estabelecido, 14 estagiários (77, 8%) afirmaram que a empresa deve proporcionar isso para que eles permaneçam na organização. Quatro *coaches* (80%) concordaram com os estagiários nesse quesito. Essa geração de jovens profissionais é retratada pelo desejo de crescimento rápido e pela pouca lealdade a uma única organização. De acordo com Lipkin e Perrymore (2009, p. 04):

Essa geração gosta de se lançar. Mais especificamente, ou eles se lançam à diretoria de nossa organização e aumentam o potencial de nossa empresa com seu talento, ou se lançam nas mãos de nossa concorrência (...) o fenômeno de lealdade empresarial dos integrantes de outras gerações anteriores não é um valor defendido por essa geração.

Possivelmente por essas características, os estagiários não dão tanto valor a um plano de carreira bem estabelecido, pois caso não estejam satisfeitos, podem procurar outras empresas que proporcionaram a eles o que procuram.

A questão que segue afirma que para manter esses profissionais, a organização deve proporcionar aos mesmos um bom pacote de benefícios. Para 17 estagiários (94,4%) esse é um importante diferencial. Quatro *coaches* (60%) concordaram com a afirmação. Essa discrepância nas respostas pode ser interpretada pela preocupação dos jovens profissionais com a qualidade de vida e pela visão das gerações mais antigas de que esses jovens não se preocupam com o futuro, que só pensam no presente. Plano de saúde, previdência privada, auxílio farmácia, dentre outros, são benefícios que os estagiários levam em consideração na hora de escolher a empresa na qual desejam trabalhar.

Gráfico 3 – Perfil dos Jovens Profissionais



Fonte: Pesquisa respondida por estagiários e *coaches*

Com o intuito de levantar quais ações os estagiários creem que sejam importantes que a empresa disponibilize para seu desenvolvimento, foi incluso na pesquisa esse questionamento seguido de 4 afirmações, conforme tabela abaixo.

Tabela 4 – Perfil dos Jovens Profissionais

Bloco 1 - Jovens Profissionais								
Nº DA QUESTÃO	Questão	Respondentes	GRAU DE CONCORDÂNCIA					Total
			1	2	3	4	5	
1	Treinamentos comportamentais	<i>estagiários</i>			5	7	6	18
		<i>coaches</i>				3	2	5
2	Treinamentos Técnicos	<i>estagiários</i>			2	6	10	18
		<i>coaches</i>				5		5
3	<i>Feedback</i>	<i>estagiários</i>				7	11	18
		<i>coaches</i>				2	3	5
4	Avaliações de desempenho formais	<i>estagiários</i>			5	11	2	18
		<i>coaches</i>			1	2	2	5

Fonte: Pesquisa respondida por estagiários e *coaches*

A primeira diz respeito a treinamentos comportamentais. Nesta, 72,2% dos estagiários, ou seja, 13 jovens profissionais concordaram que esse tipo de treinamento colabora com seu desenvolvimento. De acordo com os 5 *coaches* esses treinamentos têm considerável importância no desenvolvimento dos estagiários.

A segunda questão trata dos treinamentos técnicos, os quais 16 estagiários (88,9%) e 100% dos *coaches* afirmam serem importantes ao desenvolvimento daqueles. Esses dois resultados reforçam a ideia de que a matriz de capacitação atual deve ser revisada, já que os treinamentos presenciais contemplados nela são somente sobre temas comportamentais.

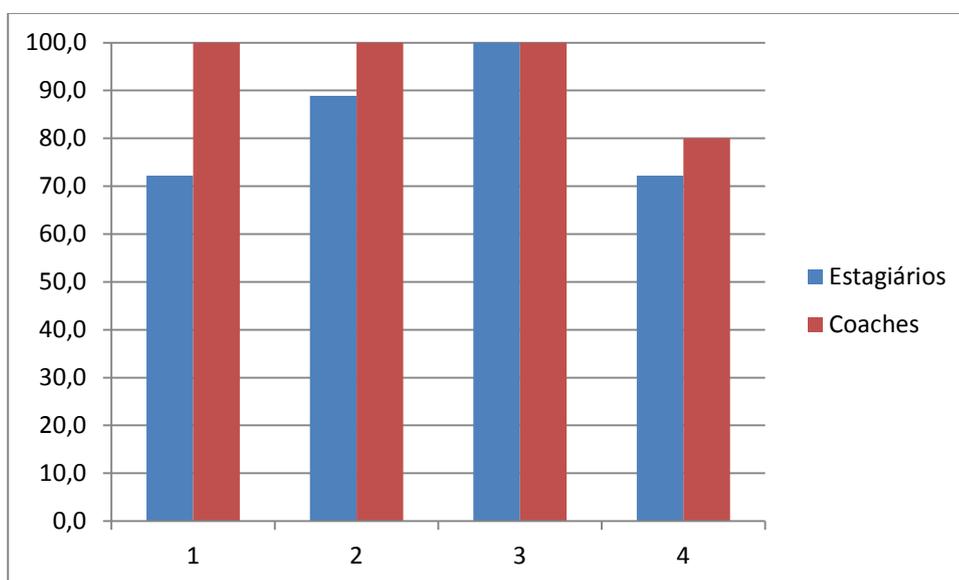
A questão 3 visa mensurar a importância do *feedback* do gestor e da área de Recursos Humanos para o desenvolvimento desse profissional. Nesta questão, 100% dos estagiários e *coaches* concordaram que receber retorno sobre seu trabalho é extremamente importante nessa fase da carreira. Segundo Oliveira (2010, p. 64):

Se pudéssemos resumir todas as expectativas dos jovens em uma única palavra, ela seria reconhecimento. Essa geração aprendeu desde cedo a receber *feedback* de tudo o que fazia, sendo incentivada a superar suas próprias realizações e a se diferenciar das demais crianças.

Por esse histórico e características é que o *feedback* é considerado tão importante por esses jovens profissionais.

Na quarta questão, é trazido o tema avaliações de desempenho formais. Nesta, a opinião dos estagiários e dos *coaches* também se assemelha: 13 estagiários (72,2%) concordaram que esse tipo de avaliação colabora com o seu desenvolvimento, enquanto 4 *coaches* (80%) concordam com essa afirmação.

Gráfico 4 – Perfil dos Jovens Profissionais



Fonte: Pesquisa respondida por estagiários e *coaches*

Na próxima tabela e gráfico, pode-se verificar o grau de concordância de estagiários e *coaches* ao que se refere às melhores formas de reconhecimento do trabalho desses jovens profissionais.

Tabela 5 – Perfil dos Jovens Profissionais

Bloco 1 - Jovens Profissionais								
Nº DA QUESTÃO	Questão	Respondentes	GRAU DE CONCORDÂNCIA					Total
			1	2	3	4	5	
1	Aumento das minhas(suas) atividades e responsabilidades	<i>estagiários</i>		1	5	8	4	18
		<i>coaches</i>		1		2	2	5
2	Aumento da minha(sua) remuneração	<i>estagiários</i>				10	8	18
		<i>coaches</i>		1	1	3		5
3	Maior flexibilidade em relação ao horário de trabalho	<i>estagiários</i>		1	7	7	3	18
		<i>coaches</i>		2		3		5
4	<i>Feedbacks</i> positivos	<i>estagiários</i>		1	1	8	8	18
		<i>coaches</i>				2	3	5
5	Convite para participar de um projeto desafiador	<i>estagiários</i>			1	6	11	18
		<i>coaches</i>				2	3	5

Fonte: Pesquisa respondida por estagiários e *coaches*

A primeira afirmativa diz que o aumento das atividades e responsabilidades dos estagiários é uma boa forma de reconhecer seu trabalho. Doze (66,7%) deles concordaram com essa afirmação, enquanto 4 *coaches* (80%) acreditam que essa é uma forma importante de reconhecimento.

Na segunda questão, é abordado o aumento da remuneração como forma de reconhecimento. Nesta, 100% dos estagiários e 3 *coaches* (60%) concordaram que o trabalho dos jovens profissionais pode ser reconhecido através do aumento de seu salário.

A afirmativa 3 traz a maior flexibilidade em relação ao horário de trabalho como sendo fonte de reconhecimento. Para apenas 10 estagiários (55,6%), essa é uma afirmação correta. Número próximo ao grau de concordância dos *coaches*, que foi de 60%.

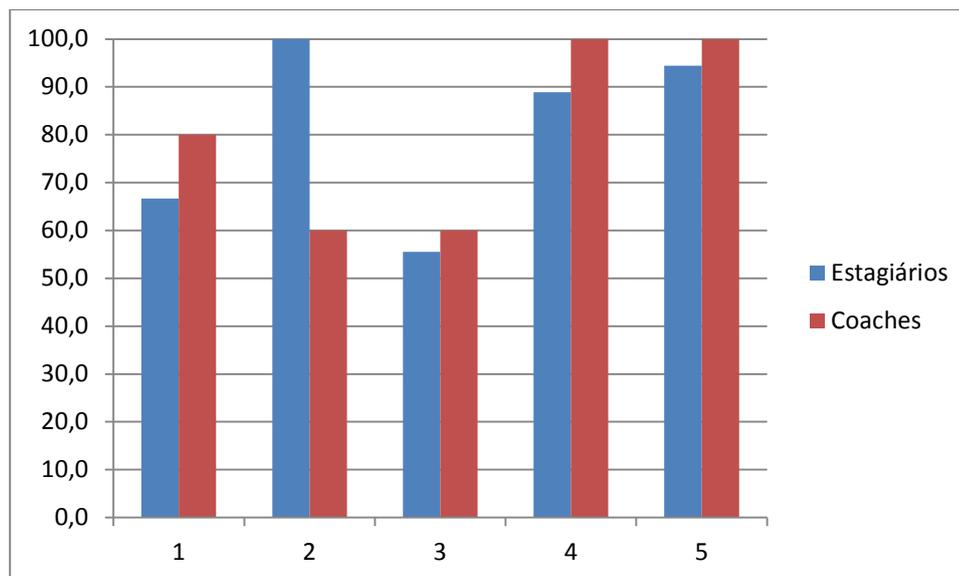
O aumento da responsabilidade e a maior flexibilidade quanto ao horário de trabalho, por si só, não são vistos como reconhecimento por este grupo, pois devem vir acompanhados de outras coisas, como, por exemplo, aumento da remuneração e convites para projetos desafiadores. Conforme

Oliveira (2010, p. 69), o jovem pode ser reconhecido de diversas maneiras, através de novos desafios, melhores posições, etc.

Para os estagiários e *coaches* são maneiras de reconhecimento o *feedback* positivo e convites para participar de um projeto desafiador, sendo estas a quarta e quinta questões. Na primeira, 16 estagiários (88,9%) e 100% dos *coaches* concordaram que o *feedback* positivo é uma importante forma de reconhecimento do trabalho dos jovens profissionais. Na segunda, o grau de concordância foi de 17 estagiários (94,4%) e 5 *coaches* (100%) no que diz respeito à participação em um projeto desafiador.

Como falado anteriormente, *feedback* é uma importante ferramenta que deve ser utilizada com esse público, uma vez que esses jovens foram criados recebendo retorno de suas ações através de seus pais, professores, colegas, amigos, etc. fazendo com que desejem constantemente saber a avaliação que as pessoas fazem de suas ações. Acredito que as formas de reconhecimento do trabalho mudem de acordo com o momento de carreira de cada pessoa, pois em uma fase mais inicial a remuneração pode ser considerada a mais importante forma de reconhecimento, já para um profissional mais sênior, maior autonomia pode vir a ser um reconhecimento de seu trabalho. É importante que a empresa e os gestores tenham essa percepção e consigam avaliar qual a melhor forma de reconhecimento para cada um de seus colaboradores.

O gráfico abaixo traz as questões abordadas anteriormente, em forma de porcentagem, para melhor visualização.

Gráfico 5 – Perfil dos Jovens Profissionais

Fonte: Pesquisa respondida por estagiários e *coaches*

6.2.2 Bloco 2 – Competências

Com o intuito de verificar se os estagiários pertencentes ao Programa Futuro Gerdau Estagiário estão alinhados ao mapa de Competências da Gerdau e se os mesmos possuem as competências técnicas e comportamentais requeridas ao seu trabalho, foi desenvolvido o bloco sobre Competências. Ao todo, o bloco é composto por 11 afirmações que mediram o grau de concordância dos 18 estagiários e dos 5 *coaches* que participaram da pesquisa em relação à seguinte afirmação: para desempenhar bem meu/seu trabalho, são necessárias as competências (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) técnicas e comportamentais que seguem.

Para uma melhor visualização, o bloco foi dividido em duas tabelas e dois gráficos, possuindo o primeiro 5 questões, e o segundo, 6. A opinião do RH segue às respostas de estagiários e *coaches*.

Tabela 6 – Competências

Bloco 2 - Competências								
Nº DA QUESTÃO	Questão	Respondentes	GRAU DE CONCORDÂNCIA					Total
			1	2	3	4	5	
1	Conhecimentos de minha(sua) área de atuação	<i>estagiários</i>				5	13	18
		<i>coaches</i>			1	3	1	5
2	Conhecimento de outro idioma	<i>estagiários</i>			5	7	6	18
		<i>coaches</i>		2		2	1	5
3	Capacidade de produzir novas ideias	<i>estagiários</i>		2	4	9	3	18
		<i>coaches</i>			1	3	1	5
4	Trabalho em equipe	<i>estagiários</i>			1	8	9	18
		<i>coaches</i>				3	2	5
5	Relacionamento Interpessoal	<i>estagiários</i>				9	9	18
		<i>coaches</i>				3	2	5

Fonte: Pesquisa respondida por estagiários e *coaches*

A questão de número 1 afirma que para desempenhar bem seu trabalho, o estagiário deve possuir conhecimentos sobre sua área de atuação. Neste quesito, 100% dos estagiários concordaram com a afirmação, enquanto 4 *coaches* (80%) consideraram essa afirmação correta. Na questão seguinte, 13 estagiários (72,2%) e 3 *coaches* (60%) concordaram que é necessário o conhecimento de outro idioma para que o estagiário possa desenvolver bem suas tarefas.

As competências técnicas abordadas neste bloco fazem referência aos conhecimentos da área de atuação do estagiário e da necessidade do conhecimento de outro idioma. Como são competências que variam dependendo da área na qual o estagiário trabalha, o grau de concordância também varia. Como a pesquisa foi realizada em um Escritório Corporativo de uma Multinacional, é comum que todos seus colaboradores, incluindo os estagiários, tenham conhecimentos de outros idiomas e que isso seja utilizado em sua rotina. Já os conhecimentos de sua área de atuação nem sempre são exigidos no momento de entrada do estagiário na empresa, visto que para alguns, essa é a sua primeira experiência profissional. Ao longo do período de

estágio, esses conhecimentos vão sendo adquiridos e desenvolvidos até que se tornem essenciais para a realização de determinadas atividades.

A questão de número 3 se refere à competência criatividade, ou seja, a capacidade do estagiário de produzir novas ideias. Nesta, 12 estagiários (66,7%) concordaram que necessitam ser criativos para desempenhar suas funções. Para os *coaches* esse grau de concordância sobe para 80% (4 *coaches*). A competência relacionada à capacidade de produzir novas ideias, possivelmente, teve um grau relativamente baixo de concordância porque por se tratarem de profissionais juniors, na maioria das vezes, pouco experientes, os gestores e colegas de área acabam não aderindo às ideias e opiniões dos estagiários ou, muitas vezes, nem dando espaço para que esse jovem profissional as exponha. Com isso, essa competência que poderia ser explorada acaba sendo deixada de lado.

As questões seguintes abordam as competências trabalho em equipe e relacionamento interpessoal. Em ambas, o grau de concordância, tanto de estagiários, quanto de *coaches* foi bastante alto e próximo. 94,4% dos estagiários, ou seja, 17 deles e os 5 *coaches* concordaram que a competência trabalho em equipe se faz necessária no dia a dia desses jovens profissionais. Já a competência relacionamento interpessoal obteve 100% de concordância, tanto dos estagiários, quanto dos *coaches*.

Com isso, fica claro que as competências trabalho em equipe e relacionamento interpessoal recebem a devida atenção, tanto por parte dos estagiários, quanto pelos *coaches*. Trabalho em equipe é uma das competências *core* da organização estudada, e o tema é bastante difundido na mesma. Segundo Lipkin e Perrymore (2009, p. 153):

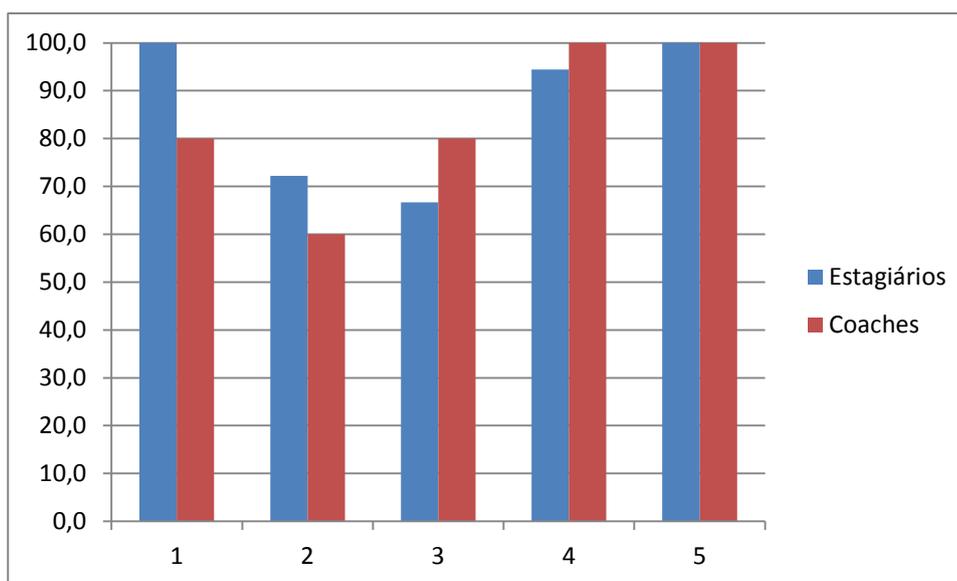
Para muitas pessoas, o natural é trabalhar sozinho, sem depender de ninguém. Porém, para os jovens de hoje, trabalhar em equipe com uma meta em comum é a coisa mais natural do mundo (...) o isolamento é algo totalmente antinatural para essa geração.

Em todas as áreas do Escritório Corporativo abordado neste estudo, faz-se necessário o trabalho em equipe e o relacionamento interpessoal, pois muitas vezes os processos envolvem diversas áreas da empresa fazendo com que haja grupos de trabalho multidisciplinares.

Para tanto, quando as entrevistadas da área de Recursos Humanos Local foram questionadas sobre quais as competências elas consideram ser as mais importantes para um jovem profissional, ambas responderam a mesma coisa: trabalho em equipe e vontade de aprender. Para elas, essas duas competências são essenciais para quem está no início da carreira, pois com vontade de aprender o estagiário absorverá informações, contribuirá com novas idéias e buscará seu desenvolvimento. Já o trabalho em equipe é essencial para que haja cooperação entre a própria equipe e entre outras áreas da empresa.

Com o levantamento deste grupo de questões, é possível perceber que estagiários, *coaches* e RH, aqui estudados, estão alinhados ao mapa de competências da Gerdau.

Gráfico 6– Competências



Fonte: Pesquisa respondida por estagiários e *coaches*

Dando continuidade ao bloco sobre as competências, segue mais uma tabela e gráfico sobre o tema, contendo 6 competências integrantes do modelo Gerdau de competências.

Tabela 7 – Competências

Bloco 2 - Competências								
Nº DA QUESTÃO	Questão	Respondentes	GRAU DE CONCORDÂNCIA					Total
			1	2	3	4	5	
1	Conhecimento do Negócio	<i>estagiários</i>			4	7	7	18
		<i>coaches</i>			2	3		5
2	Capacidade de trabalhar em grupos multidisciplinares	<i>estagiários</i>		1	6	7	4	18
		<i>coaches</i>				4	1	5
3	Comportamento seguro	<i>estagiários</i>			4	9	5	18
		<i>coaches</i>			1	2	2	5
4	Capacidade de atingir as metas estabelecidas com a área/unidade	<i>estagiários</i>			1	12	5	18
		<i>coaches</i>		1		2	2	5
5	Dedicação ao trabalho alinhado à cultura, aos valores e às diretrizes éticas da empresa	<i>estagiários</i>			1	9	8	18
		<i>coaches</i>				1	4	5
6	Foco nos esforços para agregar valor aos clientes	<i>estagiários</i>			1	11	6	18
		<i>coaches</i>				3	2	5

Fonte: Pesquisa respondida por estagiários e *coaches*

A primeira questão diz respeito à competência conhecimento do negócio. Nesta, 14 estagiários (77,8%) concordaram que necessitam dessa competência para desempenharem bem seu trabalho. Para 3 *coaches* (60%) essa é uma competência requerida aos estagiários. Algumas áreas estão mais ligadas ao negócio propriamente dito do que outras. Por exemplo, a área de engenharia está ligada diretamente ao quórum do negócio, ou seja, à produção de aço. Para os profissionais dessa área, ter conhecimento aprofundado sobre o negócio, produtos, mercados, etc. é algo essencial. Para outras, que não estão tão ligadas ao processo, essa competência não se faz tão presente em seu dia a dia. Creio que por isso, o percentual ficou um pouco baixo.

A questão 2 contempla a competência capacidade de trabalhar em grupos multidisciplinares. Nesta, 11 estagiários (61,1%) concordaram que essa é uma competência inerente às suas atividades. Já para os 5 *coaches* essa é uma competência presente no dia a dia dos estagiários. Conforme falado anteriormente, a necessidade de interface com outras áreas depende da natureza da área na qual o estagiário está e, até mesmo, de seu tempo de

empresa. É raro estagiários participarem de projetos que envolvam diversas áreas, já para os *coaches* isso é algo comum. Este é um possível motivo de os níveis de concordância terem ficado tão distantes.

Comportamento seguro aparece na terceira questão e é considerada uma das principais competências da Gerdau. Certamente, em um ambiente de alto risco, como uma usina, essa competência pode ser percebida mais claramente do que em um escritório. Provavelmente por este motivo, 14 estagiários (77,8%) e 4 *coaches* (80%) afirmaram que essa é uma competência essencial para que o estagiário desempenhe bem sua função. Mesmo no ambiente corporativo, essa competência é bastante difundida e defendida por todas as lideranças da empresa.

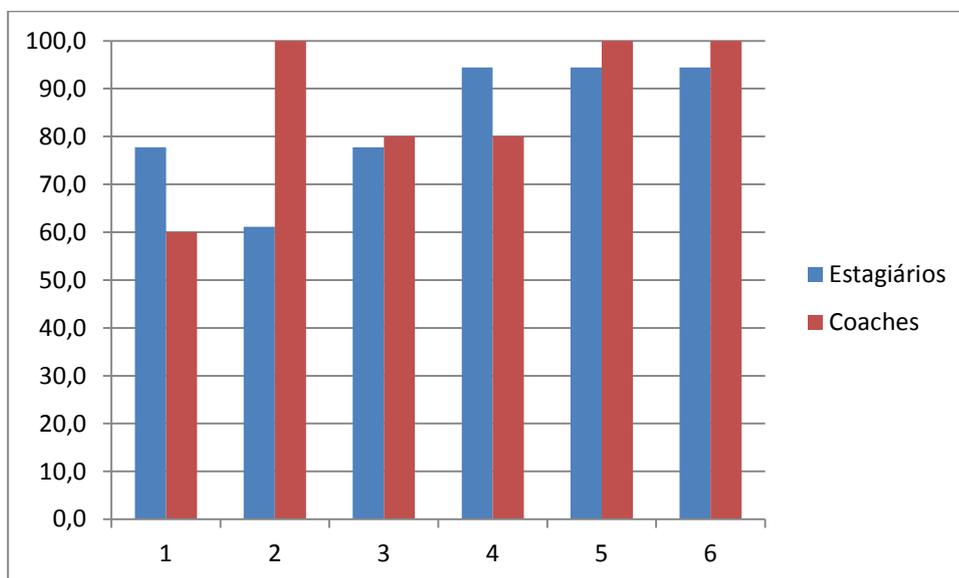
Na quarta afirmativa, consta a competência capacidade de atingir metas estabelecidas em conjunto com minha área/unidade. Esta, 17 estagiários (94,4%) e 4 *coaches* (80%) acreditam ser uma competência importante para o bom desempenho profissional do estagiário. Na Gerdau existe o Programa Metas, que serve como ferramenta para estipular e avaliar as metas individuais e em equipe. Seus resultados proporcionam os subsídios necessários à remuneração variável dos colaboradores. Mesmo que os estagiários não participem diretamente deste programa, com certeza, podem colaborar para o atingimento das metas em equipe. Devido a este fato, pode-se afirmar que as atividades diárias dos estagiários estão diretamente relacionadas às metas da equipe e unidade das quais fazem parte.

A questão 5 faz referência à competência dedicação ao trabalho, alinhado à cultura, aos valores e às diretrizes éticas da empresa. Dezesete dos 18 estagiários (94,4%) participantes deste estudo concordam que precisam ter essa competência presente em seu dia a dia. Já os *coaches* concordam em 100% com essa afirmativa. A empresa tem sua cultura muito bem estabelecida e faz com que todos os colaboradores a incorporem, desde sua chegada à organização. No momento de entrada, todos os novos colaboradores recebem o Código de Ética Gerdau, no qual constam todas as diretrizes éticas que norteiam as tomadas de decisão da empresa. O valores, assim como sua missão e visão, estão espalhados por toda a empresa,

fazendo com que o colaborador os incorpore e os ponha em prática diariamente.

A última questão deste bloco diz respeito aos esforços para agregar valor aos clientes, sejam eles internos ou externos. Assim como a questão anterior, 17 estagiários (94,4%) e 5 *coaches* (100%) concordam que essa é uma competência requerida na rotina daqueles. Um dos valores da organização é ter a preferência do cliente. Isso reflete no jeito dos gestores gerirem suas equipes e, conseqüentemente, na maneira das pessoas trabalharem com todos os envolvidos no processo, desde os fornecedores até os seus clientes.

Gráfico 7– Competências



Fonte: Pesquisa respondida por estagiários e *coaches*

Por intermédio do levantamento de competências realizado nesse bloco, é possível perceber que de um modo geral os estagiários estão alinhados ao Modelo Gerdaud de Competências. Isso se deve ao processo de seleção bastante criterioso ao qual os estagiários são submetidos e, também, aos treinamentos e atividades diárias. As competências da empresa são fortemente relacionadas aos seus valores. Com isso, fazem com que as atitudes do dia a dia as fortaleçam e as disseminem a todos os níveis organizacionais.

Em relação ao tema competências, as entrevistadas da área de Recursos Humanos foram questionadas se os estagiários possuem as competências requeridas pela empresa. Neste ponto, as mesmas divergiram em suas respostas. A primeira acredita que sim, pois o processo seletivo é baseado nessas competências. Porém, nas últimas seleções de estagiários, tem-se percebido uma dificuldade de adaptação destes à cultura da empresa (que está diretamente ligada ao seu modelo de competências). A mesma acredita que essa dificuldade de adaptação deve-se ao fato de os jovens de hoje procurarem empresas mais flexíveis, com uma cultura mais “despojada”. A Gerdau, até mesmo por ser uma empresa de 112 anos e por seus fundadores serem de origem alemã, tem uma cultura mais rígida e tradicional. Para a segunda entrevistada, no momento de entrada na empresa o estagiário ainda não possui as competências requeridas pela mesma e que isso acaba sendo desenvolvido ao longo do período de estágio.

6.2.3 Bloco 3 – *Coaching*

O bloco número 3 aborda o tema focal deste estudo: o processo de *coaching*. Todos os outros blocos de questões presentes no questionário servem para dar suporte a este tema. Através de 7 afirmativas, procurou-se investigar se o processo de *coaching* de estagiários existente no Programa Futuro Gerdau Estagiários está claro para todos os envolvidos, assim como, se está cumprindo seus objetivos.

Tabela 8 – *Coaching*

Bloco 3 - <i>Coaching</i>								
Nº DA QUESTÃO	Questão	Respondentes	GRAU DE CONCORDÂNCIA					Total
			1	2	3	4	5	
1	O conceito de <i>coaching</i> está claro para mim(ele)	<i>estagiários</i>		3	2	6	7	18
		<i>coaches</i>		1		3	1	5
2	Está claro quem é meu(seu) <i>coach</i> dentro da empresa	<i>estagiários</i>	1	2	2	4	9	18
		<i>coaches</i>		2		1	2	5
3	Meu(seu) <i>coach</i> auxilia no meu(seu) desenvolvimento	<i>estagiários</i>		2	4	7	5	18
		<i>coaches</i>				4	1	5
4	Meu(seu) <i>coach</i> acompanha minhas(suas) atividades no dia a dia	<i>estagiários</i>		3	6	5	4	18
		<i>coaches</i>				3	2	5
5	Meu(seu) <i>coach</i> me(o) incentiva a conhecer melhor a empresa na qual trabalho(a)	<i>estagiários</i>	1	1	4	8	4	18
		<i>coaches</i>				4	1	5
6	Meu(seu) <i>coach</i> incentiva minha(sua) participação em treinamentos	<i>estagiários</i>		3	3	7	5	18
		<i>coaches</i>				2	3	5
7	Tenho(tem) sessões de <i>coaching</i> regularmente	<i>estagiários</i>		7	4	3	4	18
		<i>coaches</i>				3	2	5

Fonte: Pesquisa respondida por estagiários e *coaches*

A primeira questão faz a seguinte afirmação: o conceito de *coaching* está claro para mim/para o estagiário. Treze estagiários (72,2%) concordaram que este conceito está claro para eles e 4 *coaches* (80%) concordaram com a afirmação. Percebe-se com essa questão que o conceito de *coaching* não está claro para todos os envolvidos no processo. Possivelmente, isso se deve ao fato de o tema não ser difundido dentro da empresa e, também, pela formação dos estagiários, já que alguns cursam graduações onde este assunto não é abordado (caso dos estudantes de Direito e Engenharias).

Na questão de número 2, 13 estagiários (72,2%) afirmam estar claro quem é seu *coach* dentro da empresa. De acordo com 3 *coaches* (60%), essa informação está clara para os estagiários. Como falado anteriormente, em alguns casos o *coach* do estagiário e seu gestor são a mesma pessoa. Isso acaba confundindo o estagiário, visto que os papéis não estão bem definidos. Para o processo de *coaching*, o fato de o *coachee* não ter bem claro quem é

seu *coach* dentro da organização faz com que o processo não seja eficaz. De acordo com Gil (2008, p. 290):

A relação entre o *coach* e seu cliente requer, antes de mais nada, o estabelecimento de uma relação de mútua franqueza e confiança. Para isso é necessário que haja profundo relacionamento entre ambos, caracterizado por constante *feedback* e troca de experiências.

Para que essa confiança possa ser construída, é necessário que ambos os envolvidos se conheçam bem e que estejam abertos à troca de experiências e à aprendizagem.

Houve divergência de opiniões entre as entrevistadas do RH no que tange às duas questões abordadas acima. A primeira entrevistada acredita que o conceito de *coaching* não está claro, já que é um conceito relativamente novo nessa unidade. Alguns estagiários têm claro quem é seu *coach*, porém, em equipes menores onde o *coach* é também o gestor do estagiário, o conceito de *coach* fica um pouco confuso. O mesmo acontece quando o *coach* é um colega de área e o estagiário o confunde com seu gestor, porém, aquele não foi preparado pela empresa para gerir alguém (normalmente, o *coach* é um profissional que faz parte da carreira técnica) e acaba dando-se a ele um papel que não deveria ser dele. Para a outra entrevistada, o que a empresa considera processo de *coaching* e o papel do *coach* (acompanhar nas atividades diárias, orientar, etc.) está claro para os estagiários.

Na terceira questão, 12 estagiários (66,7%) afirmam que seus *coaches* auxiliam em seu desenvolvimento. Já os *coaches* concordaram em 100% com esta afirmação. Creio que a questão anterior esteja diretamente relacionada a esta, visto que, se não está claro ao estagiário quem é seu *coach*, não é possível mensurar o quanto aquele está auxiliando em seu desenvolvimento.

Nove estagiários, ou seja, 50%, concordaram com a questão 4, a qual afirma que seus *coaches* os acompanham nas atividades do dia a dia. Já entre os *coaches*, o nível de concordância com esta questão sobe para 100%. Nesta fase da carreira é muito importante que haja acompanhamento freqüente. Como pode ser percebido, para os *coaches* está claro que eles estão auxiliando os seus *coachees*, porém, será que eles sabem quais são os

interesses e anseios de seus clientes? Mais uma vez se faz necessária a relação de proximidade e confiança entre ambos. O papel do *coach*, segundo Araujo (1999, p. 55), é incentivar o cliente a analisar todos os indicadores de desempenho que a experiência proporciona e a compreender a situação sob novas perspectivas. Para isso, é necessário que o *coach* conheça bem seu cliente assim como suas atividades.

As duas entrevistadas da área de recursos humanos concordam que sim, que os *coaches* acompanham as atividades dos estagiários no dia a dia e que quando a pessoa é designada *coach* ela vê nisso uma oportunidade de desenvolvimento, não só para o estagiário, mas também para ela. Com isso, os *coaches* acabam se empenhando neste papel, mesmo que muitas vezes não estejam preparados tecnicamente para desempenhar essa função.

A questão 5 afirma que os *coaches* incentivam seus *coachees* a conhecerem melhor a Gerdau. Nesta, 12 estagiários (66,7%) e os 5 *coaches* (100%) concordaram com a afirmação. As informações a respeito da empresa, seus processos, clientes, produtos, etc. estão disponíveis para todos os colaboradores, seja através do site da empresa, de sua intranet, de livros, seja por meio de treinamentos presenciais e à distância. O que falta muitas vezes aos estagiários é o interesse em ir além de suas atividades diárias, de absorver novos conhecimentos de outras áreas e da própria empresa na qual trabalha. O *coach* e a empresa devem proporcionar as ferramentas para que o profissional possa conhecer melhor a organização, porém, a vontade e o interesse devem partir do próprio estagiário.

Novamente, 12 estagiários (66,7%) e os 5 *coaches* (100%) concordaram com a questão de número 6, a qual afirma que o *coach* incentiva a participação do estagiário nos treinamentos oferecidos pela empresa. Sob a perspectiva do RH, uma das entrevistadas respondeu que sim, que há esse incentivo por parte dos *coaches*. Já a outra, acredita que incentivar, não. Que o que eles fazem é garantir que os estagiários estejam presentes no treinamento, mas que isso é diferente de incentivá-los (incentivar estaria mais ligado a conversar com o estagiário para saber como

foi o treinamento, sobre os temas abordados, se os mesmos são aplicáveis no seu dia a dia, etc.).

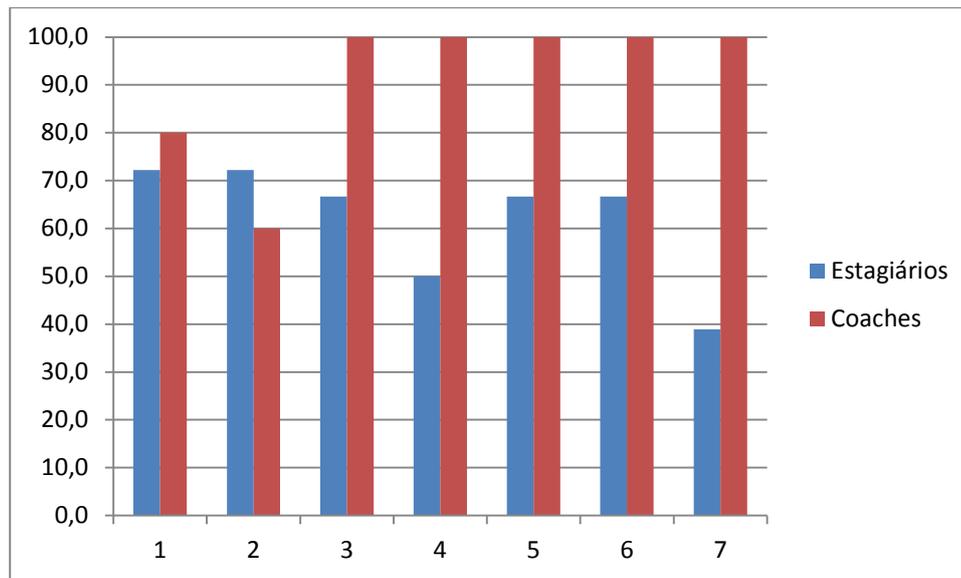
Mais uma vez, questiono se há a necessidade de o estagiário ser incentivado a participar de uma capacitação ao qual é convidado pelo RH a participar e que não implicará custo algum ao mesmo? A vontade de obter novos conhecimentos deve partir, principalmente, desse jovem profissional que ainda está em formação. Creio que o papel do *coach* aqui seja o de orientar que o estagiário participe da capacitação, pois isso auxiliará em sua formação, mas o interesse em absorver os conhecimentos deve partir do próprio estagiário. Talvez, se a matriz de capacitação dos estagiários fosse revisada, estes teriam mais interesse em participar dos treinamentos aos quais são convidados.

A questão de número 7 foi a com maior disparidade de respostas em toda a pesquisa: apenas 7 estagiários, ou seja, 38,9% deles, concordaram que têm sessões de *coaching (followups)* com seus respectivos *coaches*. Já para 100% dos *coaches* essa afirmação é verdadeira. A maioria dos *coaches* que participaram dessa pesquisa fazem parte da carreira técnica da empresa, ou seja, não está em seu escopo de trabalho gerir pessoas. Muitas vezes, estes não estão preparados para acompanhar e gerir as atividades de um estagiário e, conseqüentemente, acabam não colaborando como deveriam para o desenvolvimento desse jovem. Os encontros presenciais são de extrema importância no processo de *coaching*, pois de acordo com Gil (2008, p. 291):

Convém que as reuniões (entre *coach* e *coachee*) sejam face a face, para favorecer o relacionamento entre ambas as partes (...), porém, deve haver um esforço do *coach* para que esse relacionamento não conduza a uma dependência.

Sendo assim, as sessões de *coaching* devem estar presentes na rotina de *coaches* e *coachees*, sem deixar de lado o espaço para que este vá atrás de conhecimentos e oportunidades que agreguem valor ao seu desenvolvimento.

Para que as questões discutidas anteriormente possam ser melhor observadas, segue o gráfico abaixo.

Gráfico 8– *Coaching*

Fonte: Pesquisa respondida por estagiários e *coaches*

6.2.4 Bloco 4 – *Feedback* e Avaliação

Duas ferramentas importantes no processo de *coaching* são o *feedback* e as avaliações. Por isso, foi destinado um bloco de questões a esses temas. Na tabela e gráfico abaixo, constam oito questões a respeito desses assuntos, com o intuito de verificar se essas ferramentas estão sendo utilizadas por *coaches* e estagiários e se ambos as consideram importantes e eficazes. Também, a visão do RH em relação a esses temas é apontada.

Tabela 9 – Feedback e Avaliação

Bloco 4 - Feedback e Avaliação								
Nº DA QUESTÃO	Questão	Respondentes	GRAU DE CONCORDÂNCIA					Total
			1	2	3	4	5	
1	Meu(seu) <i>coach</i> dá <i>feedback</i> sobre meu(seu) trabalho	<i>estagiários</i>		1	5	6	6	18
		<i>coaches</i>				4	1	5
2	Considero(a) importante para meu(seu) desenvolvimento o <i>feedback</i> que recebo(e) do meu(seu) <i>coach</i>	<i>estagiários</i>			2	5	11	18
		<i>coaches</i>				1	4	5
3	Meus(seus) colegas de equipe dão <i>feedback</i> sobre meu(seu) trabalho	<i>estagiários</i>		1	5	10	2	18
		<i>coaches</i>			1	3	1	5
4	Considero(a) importante para meu(seu) desenvolvimento o <i>feedback</i> que recebo dos meus(seus) colegas	<i>estagiários</i>			2	7	9	18
		<i>coaches</i>				1	4	5
5	Após cada avaliação semestral percebo(e) mudanças em meu(seu) comportamento	<i>estagiários</i>			2	9	7	18
		<i>coaches</i>			3	1	1	5
6	Comparando minha(sua) primeira e última avaliação, percebo(e) mudanças em minha(sua) atitude	<i>estagiários</i>			3	9	6	18
		<i>coaches</i>				4	1	5
7	Mnha(sua) auto-avaliação condiz com a avaliação do meu(seu) gestor	<i>estagiários</i>		1	5	10	2	18
		<i>coaches</i>				5		5
8	A reunião de acompanhamento realizada junto ao RH Local tem sido eficaz e colabora com meu(seu) desenvolvimento	<i>estagiários</i>		2	8	5	3	18
		<i>coaches</i>			1	3	1	5

Fonte: Pesquisa respondida por estagiários e *coaches*

A questão de número 1 afirma que o *coach* dá *feedback* sobre o trabalho de seu estagiário. Doze estagiários (66,7%) e 5 *coaches* (100%) concordaram com tal afirmação. Um bom momento para se dar e receber *feedback* são as sessões de *coaching*, pois nestes momentos estão presentes somente o *coach* e o estagiário. Porém, como afirmado na questão anterior, as sessões de *coaching* não são uma prática comum a todos os estagiários envolvidos neste estudo. Portanto, essa ferramenta não está sendo utilizada com todos os *coachees*. Segundo Araujo (1999, p. 76) em situações de *coaching* pressupõe-se que o *feedback* seja uma forma de manter o fluxo de informações atualizado para assegurar ao *coachee* o máximo de desempenho. Sendo assim, esta é uma ferramenta essencial ao desenvolvimento, não só do jovem profissional, mas também de seu *coach*.

Na questão 2, 16 estagiários (88,9%) consideram importante para o seu desenvolvimento o *feedback* que recebem de seus *coaches*. Por sua vez, 100% dos *coaches* concordam com essa afirmação. Fica evidente que está clara a importância dessa ferramenta a todos os envolvidos, porém, falta ainda que esta se torne parte do cotidiano de *coaches* e *coachees*.

Quando questionados se seus colegas de equipe dão *feedback* a respeito de seu trabalho, 12 estagiários (66,7%) afirmaram que sim. Já, 4 *coaches* (80%) concordaram com essa questão. Nesta fase da carreira, onde quase todas as informações colaboram com o desenvolvimento profissional, é importante que os colegas de equipe participem ativamente do dia a dia do estagiário, dando dicas, *feedback*, etc. já que os interesses profissionais, muitas vezes, são os mesmos. A importância que esses jovens dão ao *feedback* recebido dos colegas, pode ser verificada na questão de número 4, na qual 16 dos estagiários (88,9%) e 100% dos *coaches* concordam que esse *feedback* contribui para o desenvolvimento desses jovens profissionais.

É papel do gestor de cada área incentivar que sua equipe crie a cultura de dar e receber *feedback*, não somente no que tange ao estagiário, mas também a todos os integrantes da mesma. É papel, também do estagiário, solicitar esse *feedback* aos seus colegas a respeito do seu desempenho no trabalho e no seu relacionamento com a equipe como um todo.

A questão 5 aborda o tema avaliação. Dezesesseis estagiários (88,9%) e apenas 2 *coaches* (40%) afirmam perceber mudanças no comportamento dos estagiários após cada avaliação semestral, levando em consideração o que foi apontado na avaliação. A avaliação semestral é a ferramenta utilizada pelos gestores para que estes possam avaliar formalmente o desempenho dos estagiários, assim como, dar *feedback* sobre o trabalho do jovem profissional e, também, ouvir a opinião e sugestões do próprio estagiário. Segundo França (2009, p.116):

A avaliação de desempenho, dentro das empresas, tem como meta diagnosticar e analisar o desempenho individual e grupal dos funcionários, promovendo o crescimento pessoal e profissional, bem como melhor desempenho.

Sendo assim, este momento deve ser de troca de informações com o intuito de apontar os *gaps* do estagiário para que esse possa se desenvolver de uma maneira orientada. Para ambas as entrevistadas do RH Local do Escritório Corporativo em estudo, as avaliações ajudam no processo de mudança de comportamento, porém, é sabido que as pessoas não mudam seus comportamentos do dia para a noite. O momento da avaliação acaba sendo uma boa oportunidade para o *feedback*, o que, dependendo de quem o está dando e recebendo, pode promover a mudança.

Ao compararem sua primeira e última avaliação, 15 estagiários (83,3%) perceberam mudanças em suas atitudes profissionais. Os cinco *coaches* (100%) perceberam essas mudanças. Com isso, é possível verificar que as avaliações realizadas semestralmente estão sendo eficazes e estão cumprindo seu propósito de apontar características e atitudes que devem ser trabalhadas e desenvolvidas pelos estagiários.

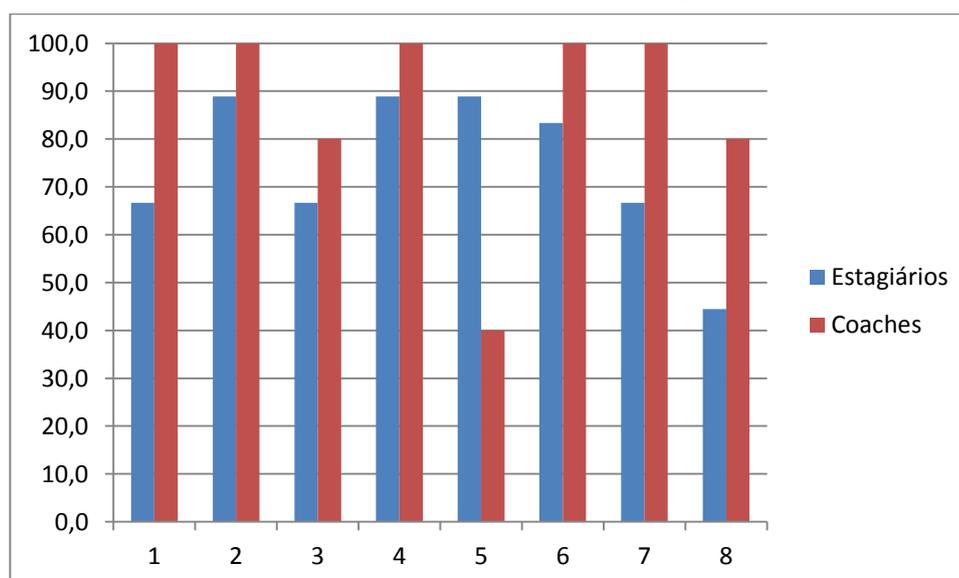
A sétima questão deste bloco afirma que a auto-avaliação realizada pelo estagiário condiz com a avaliação realizada por seu gestor. Doze estagiários (66,7%) e os 5 *coaches* (100%) concordam com essa afirmação. Antes da reunião de avaliação semestral, gestor e estagiário respondem um questionário, separadamente, com competências e características que fazem parte da rotina do estagiário, devendo estes numerar de 1 a 5 o quanto essa questão está sendo bem desenvolvida pelo estagiário e quais pontos devem ser melhorados. De acordo com o resultado apresentado acima, nem todos os estagiários consideram-se alinhados à opinião de seus gestores, visto que em suas avaliações, suas opiniões estão divergindo. Isso pode ser causado pela certa distância que alguns gestores têm de seus estagiários, seja por falta de tempo, agenda, ou até mesmo interesse. Em alguns casos, os gestores não têm conhecimento sequer das atividades que seus estagiários desempenham diariamente. Sendo assim, torna-se uma tarefa difícil avaliá-los.

Para apenas 8 estagiários (44,4%) e 4 *coaches* (80%), a reunião de acompanhamento realizada junto ao RH Local desta Unidade tem sido eficaz e colabora com o desenvolvimento desses jovens profissionais que integram o programa. A reunião de acompanhamento ocorre semestralmente e tem por

objetivo ouvir dos estagiários como está seu estágio, falar sobre os próximos treinamentos, escutar sugestões de melhoria para o Programa como um todo e, principalmente, unir os estagiários. Possivelmente, a maioria dos estagiários não percebe essa iniciativa como eficaz, pois ela ocorre poucas vezes, em um período de tempo muito longo (a cada 6 meses). Nesse meio tempo, o estagiário parece ficar “desassistido” pela área de Recursos Humanos, a não ser pelos convites de treinamentos. É importante que o RH da organização participe mais ativamente do desenvolvimento desses jovens profissionais, já que a intenção da empresa é que eles permaneçam na mesma.

As entrevistadas do RH parecem concordar com o que foi dito anteriormente, pois ambas afirmam que este é um ponto a ser melhorado no programa de estágio, pois no formato que ocorre atualmente (uma vez por semestre) o RH acaba ficando muito distante do estagiário. A reunião deve permanecer, pois permite ao grupo um momento de interação e faz com que não percam a identidade de grupo, mas seu conteúdo e metodologia devem ser revisados para que esse momento possa ser uma oportunidade de desenvolvimento para o estagiário.

Gráfico 9 – Feedback e Avaliação



Fonte: Pesquisa respondida por estagiários e *coaches*

6.2.5 Bloco 5 – Programa de Estágio

O último bloco deste questionário traz duas tabelas e dois gráficos que abordam questões relacionadas ao Programa Futuro Gerdau Estagiários de uma maneira geral, procurando verificar o grau de satisfação dos estagiários ao que tange treinamentos, integração, atividades, etc.

Tabela 10 – Programa Futuro Gerdau Estagiários

Bloco 5 - Programa de Estágio								
Nº DA QUESTÃO	Questão	Respondentes	GRAU DE CONCORDÂNCIA					Total
			1	2	3	4	5	
1	A integração realizada no momento de entrada na empresa proporciona uma importante aprendizagem	<i>estagiários</i>		1	6	5	6	18
		<i>coaches</i>			1	3	1	5
2	Através dos treinamentos oferecidos, convivência com colegas e com minhas(suas) atividades, consegui(conseguiu) adquirir os conhecimentos esperados a respeito da empresa	<i>estagiários</i>			5	9	4	18
		<i>coaches</i>				4	1	5
3	Através de minhas(suas) atividades, consegui(conseguiu) adquirir os conhecimentos técnicos que almejava	<i>estagiários</i>		2	4	10	2	18
		<i>coaches</i>		1		3	1	5
4	A matriz de capacitação está correspondendo às minhas(suas) expectativas	<i>estagiários</i>		2	7	6	3	18
		<i>coaches</i>		1	1	2	1	5
5	Os treinamentos comportamentais disponíveis em minha(sua) matriz de capacitação são importantes para o meu(seu) desenvolvimento	<i>estagiários</i>		1	7	4	6	18
		<i>coaches</i>		1	1	1	2	5

Fonte: Pesquisa respondida por estagiários e *coaches*

A primeira questão afirma que a integração realizada no momento de entrada do estagiário na empresa proporciona ao mesmo uma importante aprendizagem sobre os processos da Gerdau. Onze estagiários (61,1%) e 4 *coaches* (80%) concordaram com tal afirmação. As duas entrevistadas da área de recursos humanos concordam que sim, pois a integração apresenta uma visão macro da empresa, situando os estagiários nos processos mais básicos (recursos de TI, reserva de almoço, mobilização de terceiros, etc.) da organização, processos esses que são essenciais ao dia a dia de todos os colaboradores.

A integração de estagiários ocorre nos dois primeiros dias do estagiário na empresa. Representantes de vários processos corporativos e locais da Gerdau, tais como RH, Comunicação, Meio Ambiente, Saúde e Segurança do Trabalho, Serviços de Apoio, dentre outros, apresentam suas áreas aos jovens que estão ingressando na empresa. Possivelmente, alguns estagiários não concordaram com essa questão, pois como a integração é realizada no momento de chegada destes na empresa, há muitas informações a serem assimiladas. Como sugestão, um dos estagiários trouxe a possibilidade de a integração ser retomada após 6 meses do ingresso do estagiário na empresa. Creio que essa não seja a intenção da integração, já que essa visa “dar as boas vindas” aos novos colaboradores e situá-los um pouco a respeito da organização e seus processos.

Treze estagiários (72,2%) e os 5 *coaches* (100%) concordam que, através dos treinamentos oferecidos, com a vivência com os colegas e com suas atividades, os estagiários conseguiram adquirir os conhecimentos esperados a respeito da empresa. Como dito anteriormente, as informações a respeito da empresa, sobre seus produtos, clientes, história, etc., estão disponíveis em vários meios aos quais os estagiários têm acesso. Existe hoje na empresa um treinamento presencial de 4 horas que tem por objetivo construir junto com os participantes a história da empresa, abordando suas principais aquisições e conquistas. Possivelmente, as atividades dos outros 5 estagiários que não concordaram com a afirmação citada acima não estão ligadas diretamente com o negócio, o que faz com que suas atividades diárias não agreguem muito conhecimento a respeito da Gerdau, ou os mesmos não percebem como tais informações se referem a suas atividades atualmente.

A questão de número 3 afirma que por intermédio de suas atividades os estagiários conseguiram adquirir os conhecimentos técnicos que almejavam. Doze estagiários (66,7%) e 4 *coaches* (80%) concordam com esta afirmação. Como ainda não concluíram o programa de estágio (para os que entraram na empresa em 2012/1 faltam 6 meses e para o que ingressaram em 2012/2, 1 ano) nem todos os conhecimentos foram adquiridos. Além disso, com o tempo, cria-se uma rotina, na qual atividades novas são

raramente incluídas. Neste caso, o acompanhamento do *coach* é essencial para que sejam identificadas as necessidades do *coachee* e com isso pensada a melhor forma de se atingir esses objetivos e de se alcançar os conhecimentos almejados. De acordo com Araujo (1999, p. 35), estabelecer e acordar um plano de ação é fundamental para que o *coach* possa acompanhar bem o desenvolvimento do cliente. Sendo assim, é importante que os objetivos do estagiário no que tange aos conhecimentos almejados estejam claros para si e para seu *coach*, para que este possa prestar o suporte necessário àquele.

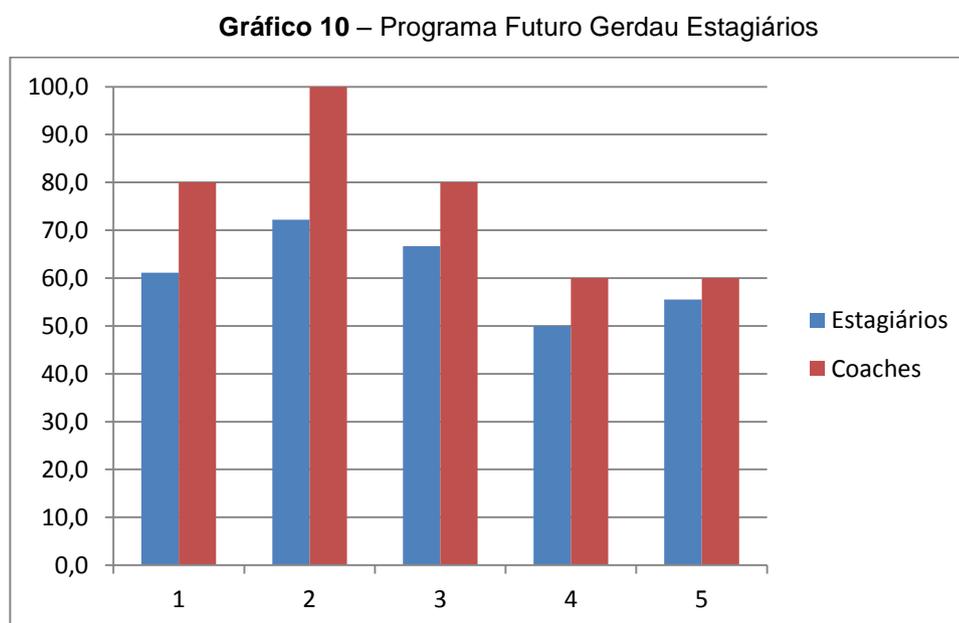
Na questão 4, 50% dos estagiários, ou seja, 9 deles, concordaram que a matriz de capacitação existente está correspondendo às suas expectativas. Entre os *coaches*, 3 (60%) deles concordam com tal afirmação. As duas entrevistadas do RH concordaram que sim, pois de acordo com as avaliações e com o que é escutado dos estagiários, os treinamentos presenciais são bem vistos por eles. Concordam, também, que alguns módulos e metodologias devem ser revisados, pois estão um pouco ultrapassadas. Foi levantada por uma das entrevistadas a questão dos treinamentos técnicos, que aparecem como solicitação de alguns estagiários. A mesma afirma que seria impossível incluir treinamentos técnicos nas matrizes de capacitação, visto que existem estagiários de diversas áreas com muitas especificidades técnicas.

Na questão de número 5, 10 estagiários (55,6%) e 3 *coaches* (60%) concordam que os treinamentos comportamentais disponíveis nas matrizes de capacitação dos estagiários são importantes para o desenvolvimento profissional e pessoal desses jovens.

A matriz de capacitação dos estagiários não é revisada há bastante tempo, por isso, alguns temas presentes nela, assim como a metodologia de alguns treinamentos, estão ultrapassados. Outro ponto a ser analisado é que a matriz atual contempla somente treinamentos comportamentais, não havendo nenhum treinamento técnico presente na mesma. A empresa entende que as competências técnicas devem ser desenvolvidas através das atividades diárias realizadas pelos estagiários. Também, como existem estagiários de diversas áreas, seria impossível criar uma matriz unificada que

abrangesse treinamentos técnicos que correspondessem às expectativas de todos os estagiários. Por fim, alguns estagiários não enxergam os treinamentos comportamentais como algo útil às suas formações profissionais. Neste ponto, o *coach* e a própria área de Recursos Humanos podem colaborar para que o jovem profissional perceba os benefícios de uma capacitação sobre Trabalho em Equipe, Negociação Interpessoal, Flexibilidade, etc.

No gráfico abaixo, as 5 questões discutidas anteriormente são abordadas de acordo com o grau de concordância dos estagiários e *coaches* que responderam a pesquisa.



Fonte: Pesquisa respondida por estagiários e *coaches*

Dando continuidade ao bloco 5, a tabela e o gráfico abaixo trazem mais cinco questões referentes ao programa de estágio.

Tabela 11 – Programa Futuro Gerdau Estagiários

Bloco 5 - Programa de Estágio								
Nº DA QUESTÃO	Questão	Respondentes	GRAU DE CONCORDÂNCIA					Total
			1	2	3	4	5	
1	Considero(a) o período de estágio essencial para minha(sua) formação profissional	<i>estagiários</i>			1	7	10	18
		<i>coaches</i>				1	4	5
2	Através de minhas(suas) atividades, dos treinamentos oferecidos e dos feedbacks que recebo(e), percebo(e) a importância do meu(seu) trabalho para a equipe e para a organização	<i>estagiários</i>		1	1	11	5	18
		<i>coaches</i>				4	1	5
3	O Programa Futuro Gerdau Estagiários está atingindo minhas(suas) expectativas	<i>estagiários</i>		1	3	9	5	18
		<i>coaches</i>			1	3	1	5
4	Minhas(suas) expectativas quanto ao meu(seu) desenvolvimento profissional estão sendo atendidas	<i>estagiários</i>			6	11	1	18
		<i>coaches</i>		1		3	1	5
5	Me(se) considero(a) um profissional mais capacitado (técnica e comportamentalmente) após o período de estágio no Programa Futuro Gerdau	<i>estagiários</i>			2	11	5	18
		<i>coaches</i>			1	2	2	5

Fonte: Pesquisa respondida por estagiários e *coaches*

Na questão de número 1, afirma-se que o período de estágio é essencial para a formação profissional de um jovem. Concordam com tal questão 17 estagiários (94,4%) e 100% dos *coaches*. Fica claro que a importância do período de estágio na vida profissional de uma pessoa é percebida por todos os respondentes desta pesquisa. Neste período da vida, onde o futuro profissional está sendo decidido, obter experiência prática dos ensinamentos teóricos vistos na graduação se torna uma necessidade para aqueles que pretendem seguir no mercado de trabalho. Também, o estágio pode ser visto com uma porta de entrada em empresas, visto que muitas possuem programas de estágio bem estruturados com o intuito de selecionar jovens que permanecerão na organização após concluírem suas graduações. De uma maneira ou de outra, a importância dessa experiência na vida profissional de qualquer pessoa parece estar clara, tanto para os *coaches*, que possivelmente já passaram por algum estágio, quanto para os jovens profissionais aqui analisados, que ainda estão nessa etapa de suas carreiras.

A segunda questão traz a seguinte afirmação: através de minhas/suas atividades, dos treinamentos oferecidos e dos *feedbacks* que recebo(e), o estagiário percebe a importância de seu trabalho para a equipe e para a organização. Dezesesseis estagiários (88,9%) e os 5 *coaches* (100%) concordam com esta afirmação. Não só a importância do estágio na formação profissional, mas também a importância do seu trabalho para a equipe e organização, estão claras aos respondentes desta. Temas abordados anteriormente, como treinamentos e *feedback*, aparecem aqui como aliados da empresa em mostrar para o estagiário sua importância e valor diante de sua equipe e organização como um todo. Possivelmente, os 16 estagiários que concordaram com esta afirmação enxergam que a responsabilidade que lhes é cobrada no dia a dia através da realização de suas atividades, os treinamentos que estão disponíveis em suas matrizes e os *feedbacks* que recebem de gestores, colegas e *coaches* são formas de reconhecimento de seu bom desempenho.

Quando questionados se o Programa Futuro Gerdau Estagiários está atingindo suas expectativas, 14 estagiários (77,8%) concordaram que sim, e 4 *coaches* (80%) creem que os estagiários estão satisfeitos com o programa. As entrevistadas do RH responderam que expectativa é algo muito pessoal. Se a expectativa do estagiário é ser efetivado ou tornar-se *trainee*, é possível afirmar que as expectativas não estão sendo 100% atendidas. Porém, se forem verificadas as expectativas durante o programa, tais como, desenvolvimento, conhecimentos, treinamentos, etc., ambas creem que sim, que essas expectativas estão sendo atingidas. Uma prova disso é a entrevista de desligamento que ocorre no momento de saída do estagiário da empresa. Mesmo que ele esteja saindo por vontade própria ou por vontade da empresa, sempre são relatados ganhos que o mesmo teve no período de estágio.

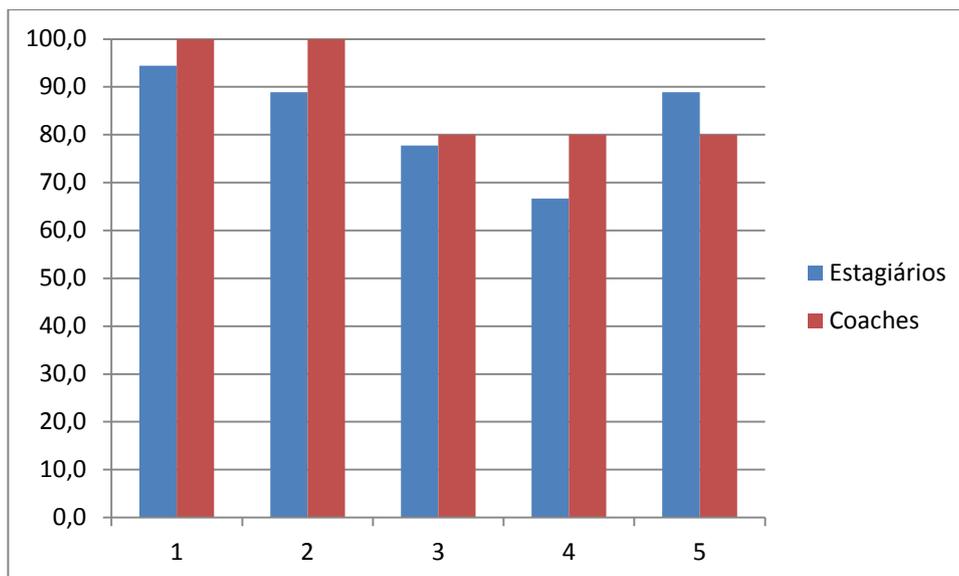
Vejo essas respostas como um ótimo resultado para a organização, visto que, apesar dos problemas apontados anteriormente nesta pesquisa, a grande maioria dos estagiários está satisfeita com o programa de estágio da Gerdau. Este fato também é percebido pelos *coaches* e pela área Recursos Humanos que concordam que os estagiários estão satisfeitos com o

programa. Através de todas as práticas citadas anteriormente, tais como treinamentos, avaliações, *feedbacks*, pacote de benefícios, etc. a empresa parece estar cumprindo com seus objetivos no que tange seu programa de estágio.

Doze estagiários (66,7%) e 4 *coaches* (80%) concordam que as expectativas dos estagiários, quanto ao seu desenvolvimento profissional, estão sendo atendidas. Muitos estagiários ingressam na empresa imaginando que serão efetivados nos 6 primeiros meses, já que durante a seleção fica claro que a intenção da empresa é de permanecer com eles. Alguns acabam se decepcionando quando percebem que em suas áreas, provavelmente, não terão essa possibilidade devido ao quadro funcional já estar fechado. Isso faz com que os estagiários fiquem desmotivados e acabem procurando por outras oportunidades no mercado. Também, em algumas áreas, o estagiário assume algumas atividades e isso acaba tornando-se sua rotina, o impossibilitando de participar de outros projetos, de aprender coisas novas, etc. impactando em seu desenvolvimento profissional.

Por fim, 16 estagiários (88,9%) consideram-se profissionais mais capacitados (técnica e comportamental) após o período de estágio na Gerdau. Quatro *coaches* (80%) concordam com tal afirmação. Creio que esse seja um ótimo número, tanto para a organização que parece estar cumprindo com seu objetivo de capacitar, desenvolver e reter os jovens profissionais que ingressam na empresa através do programa de estágio, quanto para os estagiários, que estão conseguindo a experiência profissional requerida através da vivência em uma grande organização, de suas atividades, treinamentos, etc.

Segue abaixo gráfico que aborda a percepção dos 18 estagiários e dos 5 *coaches* ao que tange o Programa Futuro Gerdau Estagiários.

Gráfico 11 – Programa Futuro Gerdau Estagiários

Fonte: Pesquisa respondida por estagiários e *coaches*

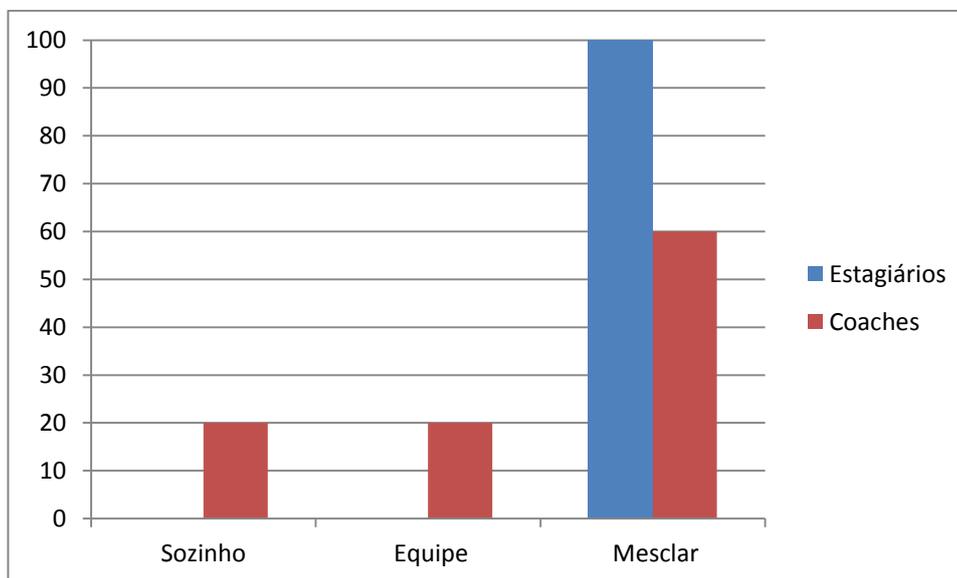
A última pergunta da entrevista realizada com as duas assessoras do RH questionou quais atitudes as entrevistadas, como RH, consideram importantes que o estagiário tenha para que o mesmo seja efetivado na Gerdau. Houve divergência nas respostas. A primeira afirma que não existe uma fórmula para que isso ocorra, mas que o caminho, não só para ser efetivado na empresa, mas para permanecer nela, é estar alinhado aos seus valores. A segunda considera que é necessário haver a posição em aberto e ter os conhecimentos técnicos da área na qual se está. As competências comportamentais dependerão muito do setor no qual o estagiário está e das atividades desempenhadas pelo mesmo.

6.3 EM EQUIPE OU INDIVIDUALMENTE: COMO OS JOVENS PROFISSIONAIS PREFEREM TRABALHAR?

Quando questionados como preferem trabalhar, os 18 estagiários concordaram que a melhor forma de trabalhar é mesclando trabalho individual e em equipe. Três, dos cinco *coaches* que responderam a pesquisa, afirmaram que os estagiários preferem trabalhar dessa maneira, às vezes sozinhos, às vezes em grupo. Um *coach* crê que os jovens profissionais

preferem trabalhar sozinhos, e outro concorda que os estagiários preferem trabalhar somente em equipe.

Gráfico 12 – Como os Jovens Profissionais Preferem Trabalhar

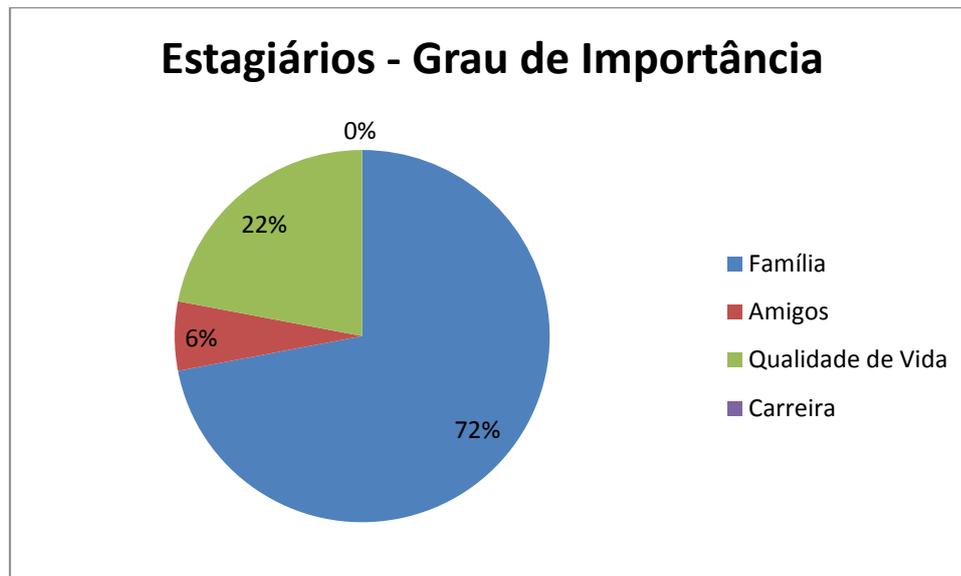


Fonte: Pesquisa respondida por estagiários e *coaches*

Quando questionados qual é o grau de importância que dão aos itens abaixo, 72% dos estagiários afirmaram que família é o item mais importante dessa lista. Para 22%, qualidade de vida é o mais importante seguido de amigos, com 6% dos votos. Carreira não recebeu nenhum voto como sendo o mais importante dos quatro itens.

Diferentemente das respostas dadas pelos estagiários, as respostas das entrevistadas quando questionadas a respeito do grau de importância que os jovens dão a cada um dos aspectos abaixo, foram: a primeira entrevistada acredita que os jovens profissionais de hoje dão mais valor à qualidade de vida, pois a preocupação atual destes é com a vida fora da empresa. Já a segunda entrevistada, crê que os jovens dão mais valor à carreira, devido ao momento de vida em que estão.

Gráfico 13 – Grau de Importância



Fonte: Pesquisa respondida por estagiários

Pode-se perceber com isso que há um certo estereótipo do jovem profissional de hoje, rotulado como um profissional que dá valor à carreira sem deixar de lado sua qualidade de vida, mas que por estar em um momento de desenvolvimento, deixa sua família em segundo plano. Levando em consideração o grupo abordado neste estudo, ficou claro que para a maioria deles, o quesito família vem em primeiro lugar.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por intermédio da pesquisa quantitativa realizada e considerando o embasamento teórico presente neste trabalho, é possível afirmar que os objetivos do mesmo foram atingidos. Embora a autora acredite que, devido ao número de respondentes, entrevistas qualitativas possibilitariam uma análise mais aprofundada a respeito do tema, informações importantes foram obtidas com as questões quantitativas. Levando-se em consideração o perfil do público que participou da pesquisa, tornou-se inviável fazê-la pessoalmente, já que estes viajam com frequência e possuem muitos compromissos relativos ao negócio.

O objetivo específico 1 foi abordado no capítulo 6 no qual o Programa Futuro Gerdau Estagiários é retomado, desde o processo seletivo, passando pela integração, capacitações, processo de *coaching*, até o seu fechamento. Os objetivos 2 e 3 foram, também, apresentados no decorrer desta pesquisa, tendo como base as respostas obtidas com os questionários. No caso do objetivo específico 2, no qual consta a necessidade de identificação dos objetivos do processo de *coaching* de estagiários e o levantamento das competências esperadas e a serem desenvolvidas pelos mesmos, os blocos 2 e 3 se encarregaram de responder essas questões. De acordo com a pesquisa, no que tange a competências técnicas, a necessidade varia dependendo da área de atuação do estagiário. É válido salientar a importância percebida por estagiários, *coaches* e RH a respeito das competências Trabalho em Equipe e Relacionamento Interpessoal, o que demonstra que alguns dos valores da Gerdau são, também, valores de seus colaboradores.

A competência capacidade de trabalhar em grupos multidisciplinares não obteve concordância de uma parte dos estagiários, possivelmente por estes não fazerem parte de projetos que incluam pessoas de outras áreas da empresa. Ainda assim, essa é uma competência importante nos dias de hoje, pois o mercado tem exigido profissionais cada vez mais versáteis e flexíveis

em seu modo de trabalhar. Fica claro, levando em consideração a entrevista realizada junto ao RH Local do Escritório Corporativo da Gerdau, que o objetivo do processo de *coaching* é prestar apoio nas atividades diárias dos estagiários, assim como dar *feedback* sobre seu desempenho. Fica claro, também, que os *coaches*, na maioria das vezes, são profissionais que não foram capacitados para exercer esse papel e que por esse motivo acabam não desempenhando essa função da melhor maneira possível.

Através de todas as respostas do bloco de questões 3, é possível perceber que o processo de *coaching* de estagiários na Gerdau necessita de uma atenção especial, visto que seu conceito não está claro para todos os jovens profissionais envolvidos nesse processo e que os *coaches* não estão utilizando ferramentas essenciais a este modelo, tais como *feedback* e *followups*. Isso pode ser verificado nas respostas do bloco 4, que tratou de *feedback* e avaliações. Neste bloco fica evidente que os estagiários e *coaches* consideram essas duas ferramentas importantes para o desenvolvimento desses jovens, mas que nem sempre elas são colocadas em prática.

Os blocos 1 e 5 abordaram, respectivamente, o perfil dos jovens profissionais e o Programa Futuro Gerdau Estagiários. A intenção destes blocos foi mapear o perfil do estagiário da Gerdau, assim como verificar se estes estão satisfeitos com o programa como um todo. Do contrário do que muitos pensam, esses jovens dão grande importância à família e gostam de mesclar trabalhos em equipe e individuais. Também, são profissionais que afirmam buscar oportunidades de crescimento dentro da empresa e se preocupam com qualidade de vida. Consideram o aumento da remuneração, um bom pacote de benefícios e convites para participarem de projetos desafiadores como formas de reconhecimento de seu trabalho e motivações para que permaneçam em uma organização.

De uma maneira geral, os estagiários consideram o período de estágio essencial em suas formações e enxergam a importância de seu trabalho para a equipe e para a empresa. Também, consideram-se profissionais mais capacitados e preparados após o período de estágio na

Gerdau. Para uma parte dos estagiários, a matriz de capacitação atual não está correspondendo às suas perspectivas. Para a maioria deles, o Programa Futuro Gerdau Estagiários está cumprindo com seus objetivos e atendendo suas expectativas, principalmente no que tange o seu desenvolvimento profissional.

Dois pontos críticos foram identificados no processo de *coaching* de estagiários na Gerdau. Primeiramente, a falta de preparo técnico dos *coaches*, como pode ser observado, é um grande *gap* que esse processo enfrenta na unidade de negócio estudada, pois isso acarreta outros problemas, como a falta de *feedback* e de acompanhamento. Como a maioria dos *coaches* de estagiários não são capacitados para gerir pessoas, estes acabam não desempenhando o papel de *coach* da maneira mais eficiente, e isso, conseqüentemente, prejudica o desenvolvimento do estagiário. A área de Recursos Humanos poderia dar uma atenção maior ao desenvolvimento dos *coaches* para que esses possam colaborar com o desenvolvimento dos jovens profissionais. Sugiro que seja realizada uma reunião com todas as pessoas que serão *coaches* dos estagiários que estão por vir para que suas atividades como *coach* sejam alinhadas e esclarecidas. Ainda, podem ser sugeridas leituras a respeito do tema.

O outro ponto crítico identificado foi a necessidade de esclarecer para os estagiários o conceito de *coaching* e quem é seu *coach* na empresa. Isso pode ser feito na integração e reforçado na primeira reunião de acompanhamento. O RH pode apresentar o conceito desse processo e falar para cada estagiário que será seu *coach* em sua área e quais são as responsabilidades dele. Creio que isso colaboraria com o entendimento do processo pelos jovens profissionais. Em ambos os pontos críticos citados, é necessário que o RH Local desempenhe seu papel de suporte a esse processo, prestando o apoio necessário, tanto aos *coaches* quanto aos estagiários.

Com os resultados obtidos nesta pesquisa e com a vivência da autora na empresa, algumas sugestões de melhoria podem ser dadas, levando-se em consideração o programa de estágio como um todo. Primeiramente, é

necessário que a matriz de capacitação dos estagiários seja revisada, pois isso não é feito há bastante tempo e alguns temas e metodologias já estão bastante ultrapassados. Podem-se avaliar novos meios de treinamento, como o uso de ferramentas *online* e atividades mais interativas.

O *feedback* deve ser incentivado na empresa, não somente entre *coaches* e estagiários, mas sim na empresa como um todo. Já está provada a importância dessa ferramenta para o desenvolvimento pessoal e profissional, basta esclarecer aos colaboradores como ela deve ser usada em prol desse desenvolvimento. Poderia ser lançada uma campanha de comunicação interna com este tema, incentivando os colaboradores a conhecer melhor os métodos de se dar *feedback* e como se preparar para recebê-lo. Creio que isso seria benéfico a todos os colaboradores da empresa.

Levando em consideração o programa de estágio, as avaliações realizadas entre gestor e estagiários devem ser repensadas e reformuladas. A ferramenta de avaliação utilizada está ultrapassada e não oferece aos avaliadores e avaliados subsídios práticos de avaliação. Deve-se verificar outra maneira de avaliar o desempenho dos estagiários, talvez levando em consideração, também, a opinião dos colegas de equipe e clientes.

Por fim, sugere-se a reestruturação da reunião de acompanhamento junto ao RH Local, visto que a mesma não tem sido eficaz. Sugiro que a periodicidade da mesma seja revisada, pois seis meses é um período muito longo, o que faz com que os estagiários e RH Local fiquem muito distantes um do outro. Proporcionar, também, um momento de sugestões, no qual os estagiários possam opinar em relação às capacitações, acompanhamento, *coaching*, etc.

Levando-se em consideração o embasamento teórico presente neste trabalho e os pontos críticos citados anteriormente, que tiveram como base a pesquisa quantitativa realizada com os estagiários do grupo 2012 do Escritório Corporativo da Gerdau e com alguns de seus *coaches* e a pesquisa qualitativa realizada com duas profissionais da área de RH Local desse escritório, pode-se afirmar que a relação entre *coach* e estagiário tem sido eficiente, mas que pode e deve ser aprimorada. Também, que o processo de

coaching de estagiários deve ser revisitado e melhor acompanhado pela empresa, para que se torne um processo disseminado, com objetivos claros para todos os envolvidos, possibilitando com isso ganhos para a organização, para *coaches* e para estagiários.

Como limitações deste estudo, a autora identificou a dificuldade em receber retorno dos *coaches*, já que muitos participam de projetos que envolvem reuniões em outras unidades. O ideal é que os questionários tivessem sido respondidos por todos os estagiários e seus respectivos *coaches*, porém, como citado anteriormente, a agenda desses profissionais não permitiu que isso fosse feito. Devido a essa limitação, levou-se em consideração a opinião de somente uma parte dos *coaches*, o que interfere no resultado da pesquisa. Também, por fazer parte do RH Local da unidade estudada, a autora percebeu, inicialmente, uma resistência por parte dos estagiários em aceitarem participar da pesquisa. Após esclarecer que os questionários seriam usados para o trabalho de conclusão de curso da mesma e que não era necessário o respondente se identificar, todos concordaram em participar.

Nunca havia sido estudado o processo de *coaching* de estagiários no Escritório Corporativo da Gerdau. A partir deste estudo, cria-se a possibilidade de se realizarem pesquisas futuras sobre assuntos abordados neste trabalho, por exemplo, o tema competências. Creio que seria importante que os estagiários conhecessem melhor o modelo Gerdau de competências, assim como quais são os conhecimentos, habilidades e atitudes esperados deles. O levantamento dessas competências, de uma forma mais aprofundada, assim como o alinhamento dessas ao modelo da empresa, pode vir a ser tema de um futuro estudo. Assim como a possibilidade de se rever os treinamentos contemplados na matriz de capacitação dos estagiários e, também, suas metodologias. A opinião dos estagiários e *coaches* poderia ser considerada e avaliada no momento que a matriz fosse sofrer as alterações, fazendo com que os principais interessados no tema contribuam de forma efetiva na reformulação dessas matrizes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONELLO, Claudia Simone. **A Noção de Competência**: emergência do conceito e abordagens. Texto de Apoio da disciplina Desenvolvimento de Competências, Curso de Administração – Escola de Administração/UFRGS (Porto Alegre), Mimeo. 2010.

ANTONELLO, Claudia Simone. **Desenvolvimento e Mobilização de Competências**. Texto de Apoio disciplina Desenvolvimento de Competências, Curso de Especialização em Negociação, PGA/UFRGS, Mimeo, 2010.

ARAUJO, Ane. **Coach**: um parceiro para o seu sucesso. São Paulo: Gente, 1999.

ARAUJO, Ane. **Coach**: um parceiro para o seu sucesso. São Paulo: Elsevier, 2012.

BOTERF, Guy Le. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Construção de Talentos: Coaching & Mentoring**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna. São Paulo: Atlas, 2009.

EBC – Empresa Brasileira de Comunicação. **Rotatividade do mercado de trabalho aumenta e preocupa governo**. Disponível em <http://agenciabrasil.ebc.com.br/noticia/2012-09-04/rotatividade-do-mercado-de-trabalho-aumenta-e-preocupa-governo> . Acesso em: 11 de nov. de 2012.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos**: Conceitos, ferramentas e procedimentos. São Paulo: Atlas, 2009.

Gerdau. **Informações sobre a empresa**. Disponível em www.gerdau.com.br. Acesso em: 04 de abr. de 2013.

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

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas**: Enfoque nos Papéis Profissionais. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDSMITH, Marshall; LYONS, Laurence; FREAS, Alyssa. **Coaching: o Exercício da Liderança**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

G1 – Tecnologia e Games. **Estudo diz que 41% dos jovens usam redes sociais para procurar emprego**. Disponível em <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2012/05/estudo-diz-que-41-dos-jovens-usam-redes-sociais-para-procurar-emprego.html> . Acesso em: 11 de nov. de 2012.

MASCARENHAS, André Ofenhejm. **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo: Cenage Learning, 2009.

MILARÉ, Sueli Aparecida; YOSHIDA, Elisa Médici Pizão. **Coaching de executivos: adaptação e estágio de mudanças**. In: Psicologia: Teoria e Prática, 2007, pg. 86-99.

MILARÉ, Sueli Aparecida; YOSHIDA, Elisa Médici Pizão. **Intervenção breve em organizações: mudança em coaching de executivos**. In: Psicologia em Estudo, Maringá, 2009, v.14, n.4, p. 717-727.

OLIVEIRA, Sidnei. **Geração Y: O Nascimento de Uma Nova Versão de Líderes**. São Paulo: Integrare, 2010.

PETERSON, David B. **Executive Coaching at Work: The Art of One-on-One Change**. In: Consulting Psychology Journal: Practice and Research, 1996.

PETERSON, David B. **O Líder Coach: Estratégias de Coaching e Desenvolvimento de Pessoas**. EUA: Personnel Decisions International, 2006.

Revista Ensino Superior. **Rumo aos 10 milhões**. Disponível em <http://revistaensinosuperior.uol.com.br/>. Acesso em: 06 de out. de 2012.

RUAS, Roberto; ANTONELLO, Claudia Simone; BOFF, Luis Henrique. **Os Novos Horizontes da Gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

Você S/A. **Orientação desde cedo**. Disponível em <http://vocêsa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/orientacao-cedo-523677.shtml> . Acesso em: 11 de nov. de 2012

YIN, Robert k. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO DOS COACHES

QUESTIONÁRIO – COACHING NO PROGRAMA FUTURO GERDAU ESTAGIÁRIOS

COACHES

Sexo: _____ Formação: _____ Tempo de empresa: _____

Instruções: Após a leitura e análise das variáveis de cada bloco, codificar sua percepção em termos quantitativos, **a respeito do estagiário de sua área**, marcando o número correspondente a sua opinião, conforme escala abaixo:

- 1- Discordo Fortemente;
- 2- Discordo;
- 3- Nem Discordo Nem Concordo;
- 4- Concordo;
- 5- Concordo Fortemente.

Bloco 1 - Jovens Profissionais					
1. O estagiário busca oportunidades de crescimento e desenvolvimento na empresa	1	2	3	4	5
2. Busca no estágio a ampliação da sua rede de relacionamentos	1	2	3	4	5
3. Prioriza flexibilidade e desenvolvimento no trabalho a uma alta remuneração	1	2	3	4	5
4. Se sente confortável em trabalhar em um ambiente com hierarquia	1	2	3	4	5
5. Para manter um profissional como ele, a empresa deve proporcionar:					
5.1. Atividades desafiadoras	1	2	3	4	5
5.2. Autonomia de horários	1	2	3	4	5
5.3. Preocupação com a qualidade de vida dos funcionários	1	2	3	4	5
5.4. Oportunidade de crescimento	1	2	3	4	5
5.5. Um plano de carreira bem estabelecido	1	2	3	4	5
5.6. Um bom pacote de benefícios (plano de saúde, previdência privada, etc.)	1	2	3	4	5

Outro:					
6. Visando o desenvolvimento do estagiário, quais ações você considera importantes que a empresa disponibilize:					
6.1 Treinamentos Comportamentais	1	2	3	4	5
6.2 Treinamentos Técnicos	1	2	3	4	5
6.3. Feedback (com seu gestor e RH)	1	2	3	4	5
6.4. Avaliações de Desempenho Formais	1	2	3	4	5
Outro:					
7. As melhores formas de reconhecimento do trabalho do estagiário são:					
7.1. Aumento das suas atividades e responsabilidades	1	2	3	4	5
7.2. Aumento da sua remuneração	1	2	3	4	5
7.3. Maior flexibilidade em relação ao seu horário de trabalho	1	2	3	4	5
7.4. Feedbacks positivos	1	2	3	4	5
7.5. Convite para participar de um projeto desafiador	1	2	3	4	5

Bloco 2 - Competências					
8. Para desempenhar bem o trabalho dele, são necessárias ao estagiário as competências (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) técnicas e comportamentais abaixo:					
8.1. Conhecimento de sua área de atuação	1	2	3	4	5
8.2. Conhecimento de outro idioma	1	2	3	4	5
8.3. Capacidade de produzir novas ideias	1	2	3	4	5
8.4. Trabalho em equipe	1	2	3	4	5
8.5. Relacionamento interpessoal	1	2	3	4	5
8.6. Conhecimento do Negócio	1	2	3	4	5
8.7. Capacidade de trabalho em grupos multidisciplinares	1	2	3	4	5
8.8. Comportamento seguro	1	2	3	4	5
8.9. Capacidade de atingir as metas estabelecidas em conjunto com minha área/Unidade	1	2	3	4	5

8.10. Dedicção ao trabalho, alinhado à cultura, aos valores e às diretrizes éticas da empresa	1	2	3	4	5
8.11. Foco nos esforços para agregar valor aos clientes (sejam internos ou externos)	1	2	3	4	5

Bloco 3 - Coaching					
9. O conceito de <i>coaching</i> está claro para o estagiário	1	2	3	4	5
10. Está claro, para o estagiário, quem é seu <i>coach</i> dentro da empresa	1	2	3	4	5
11. Eu, enquanto <i>coach</i> , <i>auxilio</i> no seu desenvolvimento	1	2	3	4	5
12. Eu, enquanto <i>coach</i> , acompanho suas atividades no dia-a-dia	1	2	3	4	5
13. Eu, enquanto <i>coach</i> , o incentivo a conhecer melhor a empresa na qual trabalha	1	2	3	4	5
14. Eu, enquanto <i>coach</i> , incentivo sua participação em treinamentos	1	2	3	4	5
15. Tenho sessões de <i>coaching</i> regularmente com o estagiário	1	2	3	4	5

Bloco 4 - Feedback e Avaliação					
16. Eu, enquanto <i>coach</i> , dou <i>feedback</i> sobre o trabalho do estagiário	1	2	3	4	5
17. Considero importante para o desenvolvimento do estagiário o <i>feedback</i> que dou como <i>coach</i>	1	2	3	4	5
18. Os colegas de equipe dão <i>feedback</i> sobre o trabalho do estagiário para o mesmo	1	2	3	4	5
19. Considero importante para o desenvolvimento do estagiário o <i>feedback</i> que ele recebe dos colegas de equipe	1	2	3	4	5
20. Após cada avaliação semestral percebo mudanças no comportamento do estagiário de acordo com o que foi pontuado na avaliação	1	2	3	4	5
21. Comparando sua primeira e última avaliação, percebo mudanças em sua atitude profissional	1	2	3	4	5
22. Sua auto-avaliação condiz com a avaliação do seu gestor	1	2	3	4	5
23. A reunião de acompanhamento realizada junto ao RH Local tem sido eficaz e colabora com o desenvolvimento do estagiário	1	2	3	4	5

Bloco 5 - Programa de Estágio					
24. A integração realizada no momento de entrada na empresa proporciona ao estagiário uma importante aprendizagem sobre os processos da mesma	1	2	3	4	5
25. Através dos treinamentos oferecidos, convivência com colegas e com suas atividades, o estagiário consegue adquirir os conhecimentos esperados a respeito da empresa	1	2	3	4	5
26. Através de suas atividades, o estagiário consegue adquirir os conhecimentos técnicos que almeja	1	2	3	4	5
27. A matriz de capacitação está correspondendo às expectativas do estagiário	1	2	3	4	5
28. Os treinamentos comportamentais disponíveis na matriz de capacitação dos estagiários são importantes para o seu desenvolvimento profissional e pessoal	1	2	3	4	5
29. Considero o período de estágio essencial para a formação profissional do mesmo	1	2	3	4	5
30. Através de suas atividades, dos treinamentos oferecidos e dos <i>feedbacks</i> que recebe, o estagiário percebe a importância do seu trabalho para a equipe e para a organização	1	2	3	4	5
31. O Programa Futuro Gerdau Estagiários está atingindo as expectativas do estagiário	1	2	3	4	5
32. As expectativas do estagiário quanto ao seu desenvolvimento profissional estão sendo atendidas	1	2	3	4	5
33. O seu estagiário se considera um profissional mais capacitado (técnica e comportamental) após o período de estágio no Programa Futuro Gerdau Estagiários	1	2	3	4	5

34. Como o estagiário de sua área prefere trabalhar (marque apenas 1 opção):

- Sozinho
- Equipe
- Mesclar trabalho individual e em equipe

OBSERVAÇÕES E SUGESTÕES:

OBRIGADA PELA SUA PARTICIPAÇÃO!!!

ANEXO B – QUESTIONÁRIO DOS ESTAGIÁRIOS

QUESTIONÁRIO – COACHING NO PROGRAMA FUTURO GERDAU ESTAGIÁRIOS ESTAGIÁRIOS

Sexo: _____	Idade: _____
-------------	--------------

Instruções: Após a leitura e análise das variáveis de cada bloco, codificar sua percepção em termos quantitativos, marcando o número correspondente a sua opinião, conforme escala abaixo:

- 1- Discordo Fortemente;
- 2- Discordo;
- 3- Nem Discordo Nem Concordo;
- 4- Concordo;
- 5- Concordo Fortemente.

Bloco 1 - Jovens Profissionais					
1. Busco oportunidades de crescimento e desenvolvimento na empresa	1	2	3	4	5
2. Busco no estágio a ampliação da minha rede de relacionamentos	1	2	3	4	5
3. Priorizo flexibilidade e desenvolvimento no trabalho a uma alta remuneração	1	2	3	4	5
4. Para manter um profissional como eu, a empresa deve proporcionar:					
4.1. Atividades desafiadoras	1	2	3	4	5
4.2. Autonomia de horários	1	2	3	4	5
4.3. Preocupação com a qualidade de vida dos funcionários	1	2	3	4	5
4.4. Oportunidade de crescimento	1	2	3	4	5
4.5. Um plano de carreira bem estabelecido	1	2	3	4	5
4.6. Um bom pacote de benefícios (plano de saúde, previdência privada, etc.)	1	2	3	4	5
Outro:					

5. Visando meu desenvolvimento, quais ações eu considero importantes que a empresa disponibilize:					
5.1. Treinamentos Comportamentais	1	2	3	4	5
5.2. Treinamentos Técnicos	1	2	3	4	5
5.3. Feedback (com seu gestor e RH)	1	2	3	4	5
5.4. Avaliações de Desempenho Formais	1	2	3	4	5
Outro:					
6. As melhores formas de reconhecimento do meu trabalho são:					
6.1. Aumento das minhas atividades e responsabilidades	1	2	3	4	5
6.2. Aumento da minha remuneração	1	2	3	4	5
6.3. Maior flexibilidade em relação ao meu horário de trabalho	1	2	3	4	5
6.4. Feedbacks positivos	1	2	3	4	5
6.5. Convite para participar de um projeto desafiador	1	2	3	4	5
7. Me sinto confortável em trabalhar em um ambiente com hierarquia	1	2	3	4	5

Bloco 2 - Competências					
8. Para desempenhar bem meu trabalho, são necessárias as competências (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) técnicas e comportamentais abaixo:					
8.1. Conhecimento de minha área de atuação	1	2	3	4	5
8.2. Conhecimento de outro idioma	1	2	3	4	5
8.3. Capacidade de produzir novas ideias	1	2	3	4	5
8.4. Trabalho em equipe	1	2	3	4	5
8.5. Relacionamento interpessoal	1	2	3	4	5
8.6. Conhecimento do Negócio	1	2	3	4	5
8.7. Capacidade de trabalho em grupos multidisciplinares	1	2	3	4	5
8.8. Comportamento seguro	1	2	3	4	5

8.9. Capacidade de atingir as metas estabelecidas em conjunto com minha área/Unidade	1	2	3	4	5
8.10. Dedicção ao trabalho, alinhado à cultura, aos valores e às diretrizes éticas da empresa	1	2	3	4	5
8.11. Foco nos esforços para agregar valor aos clientes (sejam internos ou externos)	1	2	3	4	5

Bloco 3 - Coaching

9. O conceito de <i>coaching</i> está claro para mim	1	2	3	4	5
10. Está claro quem é meu <i>coach</i> dentro da empresa	1	2	3	4	5
11. Meu <i>coach</i> auxilia no meu desenvolvimento	1	2	3	4	5
12. Meu <i>coach</i> acompanha minhas atividades no dia-a-dia	1	2	3	4	5
13. Meu <i>coach</i> me incentiva a conhecer melhor a empresa na qual trabalho	1	2	3	4	5
14. Meu <i>coach</i> incentiva minha participação em treinamentos	1	2	3	4	5
15. Tenho sessões de <i>coaching</i> regularmente (<i>followups</i> com meu <i>coach</i>)	1	2	3	4	5

Bloco 4 - Feedback e Avaliação

16. Meu <i>coach</i> dá <i>feedback</i> sobre meu trabalho	1	2	3	4	5
17. Considero importante para meu desenvolvimento o <i>feedback</i> que recebo do meu <i>coach</i>	1	2	3	4	5
18. Meus colegas de equipe dão <i>feedback</i> sobre meu trabalho	1	2	3	4	5
19. Considero importante para meu desenvolvimento o <i>feedback</i> que recebo dos meus colegas de equipe	1	2	3	4	5
20. Após cada avaliação semestral percebo mudanças em meu comportamento de acordo com o que foi pontuado na avaliação	1	2	3	4	5
21. Comparando minha primeira e última avaliação, percebo mudanças em minha atitude profissional	1	2	3	4	5
22. Minha auto-avaliação condiz com a avaliação do meu gestor	1	2	3	4	5

23. A reunião de acompanhamento realizada junto ao RH Local tem sido eficaz e colabora com meu desenvolvimento	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Bloco 5 - Programa de Estágio					
24. A integração realizada no momento de entrada na empresa proporciona uma importante aprendizagem sobre os processos da mesma	1	2	3	4	5
25. Através dos treinamentos oferecidos, convivência com colegas e com minhas atividades, consegui adquirir os conhecimentos esperados a respeito da empresa	1	2	3	4	5
26. Através de minhas atividades, consegui adquirir os conhecimentos técnicos que almejava	1	2	3	4	5
27. A matriz de capacitação está correspondendo às minhas expectativas	1	2	3	4	5
28. Os treinamentos comportamentais disponíveis em minha matriz de capacitação são importantes para o meu desenvolvimento profissional e pessoal	1	2	3	4	5
29. Considero o período de estágio essencial para minha formação profissional	1	2	3	4	5
30. Através de minhas atividades, dos treinamentos oferecidos e dos <i>feedbacks</i> que recebo, percebo a importância do meu trabalho para a equipe e para a organização	1	2	3	4	5
31. O Programa Futuro Gerdau Estagiários está atingindo minhas expectativas	1	2	3	4	5
32. Minhas expectativas quanto ao meu desenvolvimento profissional estão sendo atendidas	1	2	3	4	5
33. Me considero um profissional mais capacitado (técnica e comportamentalmente) após o período de estágio no Programa Futuro Gerdau Estagiários	1	2	3	4	5

<p>34. Como eu prefiro trabalhar (marque apenas 1 opção):</p> <p><input type="checkbox"/> Sozinho</p> <p><input type="checkbox"/> Equipe</p> <p><input type="checkbox"/> Mesclar trabalho individual e em equipe</p>
<p>35. Enumere de acordo com o grau de importância (1=menos importante; 4= mais importante)</p>

Família

Amigos

Qualidade de vida

Carreira profissional

Outro: _____

OBSERVAÇÕES E SUGESTÕES:

OBRIGADA PELA SUA PARTICIPAÇÃO!!!

ANEXO C – ENTREVISTA COM O RH LOCAL DO ESCRITÓRIO CORPORATIVO

Formação?

Tempo de Empresa?

Tempo trabalhando com Recursos Humanos?

1. De um modo geral, os estagiários buscam oportunidades de crescimento na empresa?
2. De acordo com sua opinião, os estagiários sentem-se confortáveis em trabalhar em um ambiente com hierarquia?
3. Os estagiários têm as competências requeridas pela empresa?
4. Qual competência você considera a mais importante para um jovem profissional?
5. O conceito de *coaching* está claro para os estagiários? E quem é seu *coach*, também está claro?
6. Você considera que os *coaches* acompanham as atividades dos estagiários no dia-a-dia e dão feedback aos mesmos?
7. Você considera que os *coaches* incentivam a participação dos estagiários nos treinamentos disponibilizados pela empresa?
8. Você considera que as avaliações realizadas semestralmente entre estagiários e gestores promovem mudanças de comportamentos nos estagiários?
9. A reunião de acompanhamento realizada semestralmente junto ao RH Local colabora com o desenvolvimento do estagiário? Por quê?
10. Você considera que a matriz de capacitação existente está correspondendo às expectativas dos estagiários?
11. A integração realizada no momento de entrada na empresa proporciona aos estagiários uma importante aprendizagem sobre os processos da mesma?

12. Você considera que as expectativas dos estagiários quanto ao Programa Futuro Gerdau Estagiários estão sendo atingidas?
13. Você considera que os jovens profissionais dão mais valor: à família, carreira, amigos ou qualidade de vida?
14. Como RH, quais atitudes você considera que o estagiário deve ter para que seja efetivado na Gerdau?

ANEXO D - A LEI DOS ESTAGIÁRIOS

Presidência da República Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI Nº 11.788, 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, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996; revoga as Leis nºs 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 6º da Medida Provisória nº 2.164-41, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I DA DEFINIÇÃO, CLASSIFICAÇÃO E RELAÇÕES DE ESTÁGIO

Art. 1º Estágio é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam freqüentando 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.

§ 1º O estágio faz parte do projeto pedagógico do curso, além de integrar o itinerário formativo do educando.

§ 2º O estágio visa ao aprendizado de competências próprias da atividade profissional e à contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento do educando para a vida cidadã e para o trabalho.

Art. 2º O estágio poderá ser obrigatório ou não-obrigatório, conforme determinação das diretrizes curriculares da etapa, modalidade e área de ensino e do projeto pedagógico do curso.

§ 1º Estágio obrigatório é aquele definido como tal no projeto do curso, cuja carga horária é requisito para aprovação e obtenção de diploma.

§ 2º Estágio não-obrigatório é aquele desenvolvido como atividade opcional, acrescida à carga horária regular e obrigatória.

§ 3º As atividades de extensão, de monitorias e de iniciação científica na educação superior, desenvolvidas pelo estudante, somente poderão ser equiparadas ao estágio em caso de previsão no projeto pedagógico do curso.

Art. 3º O estágio, tanto na hipótese do § 1º do art. 2º desta Lei quanto na prevista no § 2º do mesmo dispositivo, não cria vínculo empregatício de qualquer natureza, observados os seguintes requisitos:

I – matrícula e frequência regular do educando em curso de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e nos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos e atestados pela instituição de ensino;

II – celebração de termo de compromisso entre o educando, a parte concedente do estágio e a instituição de ensino;

III – compatibilidade entre as atividades desenvolvidas no estágio e aquelas previstas no termo de compromisso.

§ 1º O estágio, como ato educativo escolar supervisionado, deverá ter acompanhamento efetivo pelo professor orientador da instituição de ensino e por supervisor da parte concedente, comprovado por vistos nos relatórios referidos no inciso IV do caput do art. 7º desta Lei e por menção de aprovação final.

§ 2º O descumprimento de qualquer dos incisos deste artigo ou de qualquer obrigação contida no termo de compromisso caracteriza vínculo de emprego do educando com a parte concedente do estágio para todos os fins da legislação trabalhista e previdenciária.

Art. 4º A realização de estágios, nos termos desta Lei, aplica-se aos estudantes estrangeiros regularmente matriculados em cursos superiores no País, autorizados ou reconhecidos, observado o prazo do visto temporário de estudante, na forma da legislação aplicável.

Art. 5º As instituições de ensino e as partes cedentes de estágio podem, a seu critério, recorrer a serviços de agentes de integração públicos e privados, mediante condições acordadas em instrumento jurídico apropriado, devendo ser observada, no caso de contratação com recursos públicos, a legislação que estabelece as normas gerais de licitação.

§ 1º Cabe aos agentes de integração, como auxiliares no processo de aperfeiçoamento do instituto do estágio:

I – identificar oportunidades de estágio;

II – ajustar suas condições de realização;

III – fazer o acompanhamento administrativo;

IV – encaminhar negociação de seguros contra acidentes pessoais;

V – cadastrar os estudantes.

§ 2º É vedada a cobrança de qualquer valor dos estudantes, a título de remuneração pelos serviços referidos nos incisos deste artigo.

§ 3º Os agentes de integração serão responsabilizados civilmente se indicarem estagiários para a realização de atividades não compatíveis com a programação curricular estabelecida para cada curso, assim como estagiários matriculados em cursos ou instituições para as quais não há previsão de estágio curricular.

Art. 6º O local de estágio pode ser selecionado a partir de cadastro de partes cedentes, organizado pelas instituições de ensino ou pelos agentes de integração.

CAPÍTULO II DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

Art. 7º São obrigações das instituições de ensino, em relação aos estágios de seus educandos:

I – celebrar termo de compromisso com o educando ou com seu representante ou assistente legal, quando ele for absoluta ou relativamente incapaz, e com a parte concedente, indicando as condições de adequação do estágio à proposta pedagógica do curso, à etapa e modalidade da formação escolar do estudante e ao horário e calendário escolar;

II – avaliar as instalações da parte concedente do estágio e sua adequação à formação cultural e profissional do educando;

III – indicar professor orientador, da área a ser desenvolvida no estágio, como responsável pelo acompanhamento e avaliação das atividades do estagiário;

IV – exigir do educando a apresentação periódica, em prazo não superior a 6 (seis) meses, de relatório das atividades;

V – zelar pelo cumprimento do termo de compromisso, reorientando o estagiário para outro local em caso de descumprimento de suas normas;

VI – elaborar normas complementares e instrumentos de avaliação dos estágios de seus educandos;

VII – comunicar à parte concedente do estágio, no início do período letivo, as datas de realização de avaliações escolares ou acadêmicas.

Parágrafo único. O plano de atividades do estagiário, elaborado em acordo das 3 (três) partes a que se refere o inciso II do caput do art. 3º desta Lei, será incorporado ao termo de compromisso por meio de aditivos à medida que for avaliado, progressivamente, o desempenho do estudante.

Art. 8º É facultado às instituições de ensino celebrar com entes públicos e privados convênio de concessão de estágio, nos quais se explicitem o processo educativo compreendido nas atividades programadas para seus educandos e as condições de que tratam os arts. 6º a 14 desta Lei.

Parágrafo único. A celebração de convênio de concessão de estágio entre a instituição de ensino e a parte concedente não dispensa a celebração do termo de compromisso de que trata o inciso II do caput do art. 3º desta Lei.

CAPÍTULO III DA PARTE CONCEDENTE

Art. 9º As pessoas jurídicas de direito privado e os órgãos da administração pública direta, autárquica e fundacional de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, bem como profissionais liberais de nível superior devidamente registrados em seus respectivos conselhos de fiscalização profissional, podem oferecer estágio, observadas as seguintes obrigações:

I – celebrar termo de compromisso com a instituição de ensino e o educando, zelando por seu cumprimento;

II – ofertar instalações que tenham condições de proporcionar ao educando atividades de aprendizagem social, profissional e cultural;

III – indicar funcionário de seu quadro de pessoal, com formação ou experiência profissional na área de conhecimento desenvolvida no curso do estagiário, para orientar e supervisionar até 10 (dez) estagiários simultaneamente;

IV – contratar em favor do estagiário seguro contra acidentes pessoais, cuja apólice seja compatível com valores de mercado, conforme fique estabelecido no termo de compromisso;

V – por ocasião do desligamento do estagiário, entregar termo de realização do estágio com indicação resumida das atividades desenvolvidas, dos períodos e da avaliação de desempenho;

VI – manter à disposição da fiscalização documentos que comprovem a relação de estágio;

VII – enviar à instituição de ensino, com periodicidade mínima de 6 (seis) meses, relatório de atividades, com vista obrigatória ao estagiário.

Parágrafo único. No caso de estágio obrigatório, a responsabilidade pela contratação do seguro de que trata o inciso IV do caput deste artigo poderá, alternativamente, ser assumida pela instituição de ensino.

CAPÍTULO IV DO ESTAGIÁRIO

Art. 10. A jornada de atividade em estágio será definida de comum acordo entre a instituição de ensino, a parte concedente e o aluno estagiário ou seu representante legal, devendo constar do termo de compromisso ser compatível com as atividades escolares e não ultrapassar:

I – 4 (quatro) horas diárias e 20 (vinte) horas semanais, no caso de estudantes de educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional de educação de jovens e adultos;

II – 6 (seis) horas diárias e 30 (trinta) horas semanais, no caso de estudantes do ensino superior, da educação profissional de nível médio e do ensino médio regular.

§ 1º O estágio relativo a cursos que alternam teoria e prática, nos períodos em que não estão programadas aulas presenciais, poderá ter jornada de até 40 (quarenta) horas

semanais, desde que isso esteja previsto no projeto pedagógico do curso e da instituição de ensino.

§ 2º Se a instituição de ensino adotar verificações de aprendizagem periódicas ou finais, nos períodos de avaliação, a carga horária do estágio será reduzida pelo menos à metade, segundo estipulado no termo de compromisso, para garantir o bom desempenho do estudante.

Art. 11. A duração do estágio, na mesma parte concedente, não poderá exceder 2 (dois) anos, exceto quando se tratar de estagiário portador de deficiência.

Art. 12. O estagiário poderá receber bolsa ou outra forma de contraprestação que venha a ser acordada, sendo compulsória a sua concessão, bem como a do auxílio-transporte, na hipótese de estágio não obrigatório.

§ 1º A eventual concessão de benefícios relacionados a transporte, alimentação e saúde, entre outros, não caracteriza vínculo empregatício.

§ 2º Poderá o educando inscrever-se e contribuir como segurado facultativo do Regime Geral de Previdência Social.

Art. 13. É assegurado ao estagiário, sempre que o estágio tenha duração igual ou superior a 1 (um) ano, período de recesso de 30 (trinta) dias, a ser gozado preferencialmente durante suas férias escolares.

§ 1º O recesso de que trata este artigo deverá ser remunerado quando o estagiário receber bolsa ou outra forma de contraprestação.

§ 2º Os dias de recesso previstos neste artigo serão concedidos de maneira proporcional, nos casos de o estágio ter duração inferior a 1 (um) ano.

Art. 14. Aplica-se ao estagiário a legislação relacionada à saúde e segurança no trabalho, sendo sua implementação de responsabilidade da parte concedente do estágio.

CAPÍTULO V DA FISCALIZAÇÃO

Art. 15. A manutenção de estagiários em desconformidade com esta Lei caracteriza vínculo de emprego do educando com a parte concedente do estágio para todos os fins da legislação trabalhista e previdenciária.

§ 1º A instituição privada ou pública que reincidir na irregularidade de que trata este artigo ficará impedida de receber estagiários por 2 (dois) anos, contados da data da decisão definitiva do processo administrativo correspondente.

§ 2º A penalidade de que trata o § 1º deste artigo limita-se à filial ou agência em que for cometida a irregularidade.

CAPÍTULO VI DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 16. O termo de compromisso deverá ser firmado pelo estagiário ou com seu representante ou assistente legal e pelos representantes legais da parte concedente e da

instituição de ensino, vedada a atuação dos agentes de integração a que se refere o art. 5º desta Lei como representante de qualquer das partes.

Art. 17. O número máximo de estagiários em relação ao quadro de pessoal das entidades concedentes de estágio deverá atender às seguintes proporções:

- I – de 1 (um) a 5 (cinco) empregados: 1 (um) estagiário;
- II – de 6 (seis) a 10 (dez) empregados: até 2 (dois) estagiários;
- III – de 11 (onze) a 25 (vinte e cinco) empregados: até 5 (cinco) estagiários;
- IV – acima de 25 (vinte e cinco) empregados: até 20% (vinte por cento) de estagiários.

§ 1º Para efeito desta Lei, considera-se quadro de pessoal o conjunto de trabalhadores empregados existentes no estabelecimento do estágio.

§ 2º Na hipótese de a parte concedente contar com várias filiais ou estabelecimentos, os quantitativos previstos nos incisos deste artigo serão aplicados a cada um deles.

§ 3º Quando o cálculo do percentual disposto no inciso IV do caput deste artigo resultar em fração, poderá ser arredondado para o número inteiro imediatamente superior.

§ 4º Não se aplica o disposto no caput deste artigo aos estágios de nível superior e de nível médio profissional.

§ 5º Fica assegurado às pessoas portadoras de deficiência o percentual de 10% (dez por cento) das vagas oferecidas pela parte concedente do estágio.

Art. 18. A prorrogação dos estágios contratados antes do início da vigência desta Lei apenas poderá ocorrer se ajustada às suas disposições.

Art. 19. O art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo [Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943](#), passa a vigorar com as seguintes alterações:

“Art. 428.

§ 1º A validade do contrato de aprendizagem pressupõe anotação na Carteira de Trabalho e Previdência Social, matrícula e freqüência do aprendiz na escola, caso não haja concluído o ensino médio, e inscrição em programa de aprendizagem desenvolvido sob orientação de entidade qualificada em formação técnico-profissional metódica.

.....

§ 3º O contrato de aprendizagem não poderá ser estipulado por mais de 2 (dois) anos, exceto quando se tratar de aprendiz portador de deficiência.

.....

§ 7º Nas localidades onde não houver oferta de ensino médio para o cumprimento do disposto no § 1º deste artigo, a contratação do aprendiz poderá ocorrer sem a freqüência à escola, desde que ele já tenha concluído o ensino fundamental.” (NR)

Art. 20. O art. 82 da [Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996](#), passa a vigorar com a seguinte redação:

“[Art. 82.](#) Os sistemas de ensino estabelecerão as normas de realização de estágio em sua jurisdição, observada a lei federal sobre a matéria.

Parágrafo único. (Revogado).” (NR)

Art. 21. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 22. Revogam-se as [Leis nºs 6.494, de 7 de dezembro de 1977](#), e [8.859, de 23 de março de 1994](#), o [parágrafo único do art. 82 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996](#), e o [art. 6º da Medida Provisória nº 2.164-41, de 24 de agosto de 2001](#).

Brasília, 25 de setembro de 2008; 187^º da Independência e 120^º da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA

Fernando Haddad

André Peixoto Figueiredo Lima

Francielle da Rosa Rodrigues

Brasileira, solteira, 24 anos

Avenida General Lima e Silva, 742. Ap.: 603 – Cidade Baixa

Porto Alegre – Rio Grande do Sul – RS

Telefone: (51) 99675656 / (51) 99618686

E-mail: francinha_rodrigues@yahoo.com.br

FORMAÇÃO

- Cursando o décimo semestre de Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul- UFRGS. Turno: Noite.

EXPERIÊNCIA PROFISSIONAL

- **2009-2009 – NEA (Núcleo de Economia Alternativa- UFRGS)**

Bolsa de extensão no NEA (Núcleo de Economia Alternativa) junto à Faculdade de Economia da UFRGS. Duração: 6 meses.

- **2010-2010 - Sicredi**

Estágio extra-curricular no setor administrativo da Unidade Alberto Bins. Auxílio à área administrativa e comercial. Duração: 6 meses.

- **2011 – 2013 - Gerdau**

Estágio extra-curricular no RH Local do Escritório Corporativo da Gerdau. Apoio ao processo de Recrutamento e Seleção, Organização e acompanhamento das Integrações de novos colaboradores, Organização de Treinamentos, Apoio ao processo seletivo de estagiários, contato com fornecedores, apoio à elaboração do Cronograma de Treinamentos 2012 e 2013, dentre outras atividades. Duração: 1 ano e 8 meses.

- **2013 – Atual - Gerdau**

Analista de Recursos Humanos Jr. no RH Local do Escritório Corporativo da Gerdau. Apoio ao processo de Recrutamento e Seleção e responsável pelos treinamentos da unidade. Organização e acompanhamento das Integrações de novos colaboradores, dentre outras atividades.

QUALIFICAÇÕES E ATIVIDADES PROFISSIONAIS

- Inglês – Intermediário – Avançado
 - Escola QI, 2008- 2010.
 - Escola Wizard, 2012
 - Escola Minds, 2013 (cursando)
- Espanhol – Intermediário – Avançado
 - Acele, 2013 (cursando)
- Experiência no exterior – Residiu na Alemanha durante 1 mês (2011).

27/06/13

Universidade Federal do Rio Grande do Sul



Universidade Federal do Rio Grande do Sul Portal de Serviços

Histórico Escolar

FRANCIELLE DA ROSA RODRIGUES
Cartão 171621

Vínculo em 2013/1

Curso: ADMINISTRAÇÃO
Habilitação: ADMINISTRAÇÃO - NOTURNA
Curriculo: ADMINISTRAÇÃO - NOTURNO

HISTÓRICO ESCOLAR

Lista das atividades de ensino de graduação cursadas pelo aluno na UFRGS

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Turma	Conceito	Situação	Créditos
2013/1	EMPREENDEDORISMO E INOVAÇÃO	U	-	Matriculado	4
2012/2	PROJETO DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	C	A	Aprovado	4
2012/2	GESTÃO SÓCIO-AMBIENTAL NAS EMPRESAS	C	A	Aprovado	4
2012/2	OFICINA IV: GESTÃO SOCIAL E DESENVOLVIMENTO	C	A	Aprovado	4
2012/1	OFICINA III: VISÃO SISTÊMICA DAS ORGANIZAÇÕES	B	A	Aprovado	4
2012/1	ADMINISTRAÇÃO DE PRODUTO	U	B	Aprovado	2
2012/1	SISTEMAS DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	C	A	Aprovado	4
2012/1	COMPORTAMENTO DO COMPRADOR/CONSUMIDOR	U	A	Aprovado	2
2012/1	AVALIAÇÃO E RETRIBUIÇÃO DO TRABALHO	U	A	Aprovado	4
2012/1	DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	U	A	Aprovado	4
2011/2	ESTATÍSTICA GERAL II	A	C	Aprovado	4
2011/2	PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO	B	A	Aprovado	4
2011/2	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE LONGO PRAZO	C	B	Aprovado	4
2011/2	ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING	C	A	Aprovado	4
2011/2	RELAÇÕES DO TRABALHO	C	A	Aprovado	4
2011/1	INTRODUÇÃO AO DIREITO DO TRABALHO	B	A	Aprovado	4
2011/1	ESTATÍSTICA GERAL I	C	A	Aprovado	4
2011/1	ADMINISTRAÇÃO DE PROJETOS	B	A	Aprovado	4
2011/1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE CURTO PRAZO	C	B	Aprovado	4
2011/1	GESTÃO DE PESSOAS	B	A	Aprovado	4
2010/2	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PRIVADO E LEGISLAÇÃO COMERCIAL	B	A	Aprovado	4
2010/2	ESTRUTURA E INTERPRETAÇÃO DE BALANÇOS	F	A	Aprovado	4

2010/2	INTRODUÇÃO AO MARKETING	C	A	Aprovado	4
2010/2	OFICINA II: ADMINISTRAÇÃO E GOVERNO DO BRASIL	C	A	Aprovado	6
2010/1	INSTITUIÇÕES DE DIREITO PÚBLICO E LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA	C	A	Aprovado	4
2010/1	ANÁLISE MACROECONÔMICA	C	A	Aprovado	4
2010/1	ORGANIZAÇÃO DA PRODUÇÃO	F	A	Aprovado	4
2010/1	OFICINA I: GESTÃO DOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	B	A	Aprovado	6
2010/1	FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO	B	A	Aprovado	4
2009/2	DIREITO ADMINISTRATIVO	C	A	Aprovado	4
2009/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA I	F	B	Aprovado	4
2009/2	ANÁLISE MICROECONÔMICA II	B	B	Aprovado	4
2009/2	METODOLOGIA BÁSICA DE CUSTOS	B	A	Aprovado	4
2009/2	POLÍTICA I: TEORIA POLÍTICA CLÁSSICA	A	A	Aprovado	4
2009/2	MATEMÁTICA FINANCEIRA - A	H	A	Aprovado	4
2009/2	PSICOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO	B	A	Aprovado	4
2009/1	INTRODUÇÃO À CONTABILIDADE	C	B	Aprovado	4
2009/1	INTRODUÇÃO À INFORMÁTICA	B	A	Aprovado	4
2009/1	ÁLGEBRA LINEAR I - A	F2	C	Aprovado	4
2009/1	SOCIOLOGIA APLICADA À ADMINISTRAÇÃO	C	A	Aprovado	4
2009/1	TEORIAS ORGANIZACIONAIS II	D	A	Aprovado	4
2008/2	TEORIA ECONÔMICA	F	B	Aprovado	4
2008/2	LÍNGUA PORTUGUESA I A	A	A	Aprovado	4
2008/2	CÁLCULO I-B	B	B	Aprovado	6
2008/2	INTRODUÇÃO À SOCIOLOGIA PARA ADMINISTRAÇÃO	C	A	Aprovado	4
2008/2	INTRODUÇÃO ÀS CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS	B	A	Aprovado	4

TRABALHO DE CONCLUSÃO

Atividade de Ensino: TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ADMINISTRAÇÃO	
Área de Atuação: Gestão de Pessoas	
Título: O papel do coaching no desenvolvimento de jovens profissionais: uma análise de sua efetividade em um programa de estágio	
Período Letivo de Início: 2013/1	Período Letivo de Fim: 2013/1
Data de Início: 11/03/2013	Data de Fim: 17/07/2013
Tipo de Trabalho: Trabalho de Diplomação	Data Apresentação: 17/07/2013
Conceito: -	

ATIVIDADES LIBERADAS

Ano Semestre	Atividade de Ensino	Considera Créditos	Créditos
2009/2	ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS (ADM01127)	Sim	4