



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

ANEIRY PAULO SOUZA SILVA

**Compatibilidade entre as competências desenvolvidas na
Empresa Júnior de Administração – UnB e as requisitadas
por empresas de consultoria no Distrito Federal**

Brasília – DF

2019

ANEIRY PAULO SOUZA SILVA

**Compatibilidade entre as competências desenvolvidas na
Empresa Júnior de Administração – UnB e as requisitadas
por empresas de consultoria no Distrito Federal**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração
como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em
Administração.

Professora Orientadora: Doutora, Siegrid Guillaumon Dechandt

Brasília – DF

2019

Silva, Aneiry Paulo Souza.

Compatibilidade entre as competências desenvolvidas na Empresa Júnior de Administração – UnB e as requisitadas por empresas de consultoria no Distrito Federal / Aneiry Paulo Souza Silva. – Brasília, 2019.

70 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - Presencial, 2019.

Orientadora: Profa. Dra. Siegrid Guillaumon Dechand, Departamento de Administração.

1. Surgimento e Evolução do Conceito de Competência. 2. Competências nas Organizações. 3. Desenvolvimento de Competências na AD&M Consultoria. I. Título.

ANEIRY PAULO SOUZA SILVA

**Compatibilidade entre as competências desenvolvidas na
Empresa Júnior de Administração – UnB e as requisitadas
por empresas de consultoria no Distrito Federal**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília da
aluna

Aneiry Paulo Souza Silva

Doutora Siegrid Guillaumon Dechandt
Professora-Orientadora

Doutora, Helena Araújo Costa,
Professora-Examinadora

Mestre, Rafael Araújo Sousa Farias,
Professor-Examinador

Brasília, 10 de julho de 2019.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela oportunidade de ingressar na Universidade de Brasília, por me fazer crescer em sabedoria e em graça, e principalmente, pelo seu infinito amor que me salvou.

À minha família, meu pai Joselito Paulo, minha mãe Beth Cleidy, meu marido Pedro Henrique, meu irmão Allan Paulo e minha avó Antônia Monteiro, pelo incondicional amor, carinho e compreensão.

À professora Doutora Siegrid Dechandt pelo acolhimento e contribuições.

RESUMO

Em um mercado cada vez mais competitivo, as empresas têm buscado por estratégias que as ofereçam vantagem competitiva, como a gestão por competências. Nessa ambiência, as empresas juniores têm buscado contribuir para que os seus alunos desenvolvam parte dos requisitos que o mercado de trabalho exige dos novos profissionais. O presente trabalho buscou compreender, sob a ótica de estudantes e gestores de empresas de consultorias, quais competências desenvolvidas pelos estudantes ao participar da empresa júnior AD&M Consultoria Empresarial são compatíveis com as competências requisitadas pelos gestores das empresas que prestam serviços de consultoria no Distrito Federal. A pesquisa utilizou questionários, com questões abertas e fechadas. A análise de dados foi realizada por meio de comparação entre as competências identificadas nas organizações envolvidas, isto é, a empresa júnior AD&M Consultoria Empresarial e as empresas que prestam serviço de consultoria em gestão administrativa no Distrito Federal. O trabalho contribuiu para a AD&M Consultoria Empresarial quanto à discussão das compatibilidades referentes ao desenvolvimento de competências, cooperando assim com a preparação dos alunos para o mercado de trabalho.

Palavras-chave: Gestão por competências. Desenvolvimento de competências. Empresa Júnior. Mercado de trabalho.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	6
1.1	Contextualização.....	7
1.2	Formulação do Problema.....	8
1.3	Objetivo Geral	9
1.4	Objetivos Específicos.....	9
1.5	Pressuposto de Pesquisa	10
1.6	Justificativa	10
2	REVISÃO TEÓRICA	13
2.1	Competências	13
2.1.1	Surgimento e evolução do conceito de competência.....	14
2.1.2	Competências nas Organizações	17
2.1.3	Tipos de competências.....	18
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	27
3.1	Caracterização da organização, setor ou área	27
3.2	Participantes do estudo.....	30
3.3	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	30
3.4	Procedimentos de coleta e de análise de dados.....	31
4.	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	35
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	59
	REFERÊNCIAS.....	62

1 INTRODUÇÃO

Desde o final do século XX, os autores têm discutido a respeito da transformação na área de Recursos Humanos (RH), em que deixaria de considerar apenas o cargo em si para preocupar-se com a gestão de competências disponíveis, sendo essa a tendência prevista para a década seguinte (ALBUQUERQUE, F.; OLIVEIRA, P., 2001).

Ao passar dos anos, os estudos foram contínuos e intensos tanto no meio acadêmico quanto no empresarial, com o registro de 51 (cinquenta e um) artigos nessa abordagem entre 2000 e 2004 (DUTRA, J.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R., 2010), percebendo-se então que a gestão por competências era de fato relevante para as organizações, ultrapassando o tempo previsto da duração da tendência.

Com a chegada da tecnologia, em que as mudanças ocorrem social, econômica e culturalmente, as organizações têm sofrido transformações significativas, fazendo com que essas pensem em maneiras diversas de se planejarem estrategicamente. Dentro da área de RH, por exemplo, tem-se voltado para gestão por competências, despertando assim o interesse dos acadêmicos nessa área (BRANDÃO & BORGES-ANDRADE, 2007; DUTRA, J.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R., 2010).

Em 2007, Comini, Konuma & Santos identificaram que essas pesquisas estavam também sendo realizadas em outros países, com foco especial em duas áreas: carreira/remuneração e aprendizagem. Ademais, relataram que a referida está relacionada ao modo como os recursos e as competências são alocadas.

Em 2012, Brandão afirmou que o modelo de gestão por competências “passou a ser considerado boa prática organizacional, recomendada por teóricos, praticantes, códigos de governança, índices de sustentabilidade, associações de classe e outros” (p. 10).

Voltadas para o mercado de trabalho, as universidades têm ofertado oportunidades em empresas juniores a fim de que seus alunos desenvolvam e apliquem conhecimentos, habilidades e atitudes vinculadas à sua formação e área de atuação profissional.

1.1 Contextualização

As universidades se preocupam com a entrada dos alunos no mercado de trabalho e, por isso, essas tem desenvolvido formas de auxiliá-los nessa caminhada, sendo um dos intermédios encontrados, a formação e implementação das empresas juniores.

O Movimento de Empresas Juniores (MEJ) foi desenvolvido inicialmente na França, mas tem conquistado força no Brasil, contando com mais de seiscentas em 2018. O referido movimento tem como objetivo alinhar os conhecimentos teóricos aos práticos, além de auxiliar os alunos na construção de competências. (JUNIOR, V. M. V.; ALMEIDA, R. C.; MEDEIROS, C. R, 2014; BRASIL JÚNIOR, 2018).

Tendo em vista o mercado globalizado, em que as empresas competem internacionalmente, faz-se necessário criar estratégias diferenciais que as ofereçam vantagem competitiva, sendo a gestão por competências uma das maneiras encontradas para solucionar essa problemática.

Assim sendo, faz-se necessário que as empresas juniores estejam auxiliando os alunos na construção de competências que o mercado de trabalho exige.

Nessa ambiência, este trabalho se desenvolveu a fim de que os alunos pudessem tomar conhecimento da importância das empresas juniores em suas formações.

A Confederação Brasileira de Empresas Juniores é a instância que representa as empresas juniores brasileiras, impulsionando a vivência empresarial que essas proporcionam e legitimando-as à sociedade. A referida tem como missão representar o Movimento Empresa Júnior (MEJ) e potencializá-lo como agente de formação de empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil. Ademais, tinha a visão de que até 2018 catalisaria o alcance de 330 Empresas Juniores (EJs) de alto crescimento em todo o Brasil. Quanto aos valores, tem o compromisso com resultados, a sinergia, o orgulho de ser MEJ, a transparência e o empreendedorismo.

Em 2016, a Confederação relatou que o MEJ cresceu 44%, sendo envolvidos nesses projetos mais de 15 mil empresários juniores, espalhados pelas 134 empresas juniores. Ainda no referido ano, notou-se que 41,6% dos projetos desenvolvidos foram realizados em micro e pequenas empresas.

Atualmente, o MEJ busca por um Brasil Empreendedor, e para isso conta com 25 federações, com mais de 600 empresas juniores e seus mais de 20 mil empresários juniores, envolvidos em mais de 11 mil projetos.

A Universidade de Brasília (UnB) tem mais de 20 empresas juniores parceiras, em diversas áreas, como: Direito, Advocatta; Agronomia, AGER; Ciência da computação, CJR; Engenharia Civil, CONCRETA; Geologia, CRÁTON; Relações Internacionais, DOMANI; Jornalismo, FACTO; Desenho Industrial, LAMPARINA Design; Nutrição, NUTRIR; Administração, AD&M Consultoria Empresarial.

Tendo em vista as EJs acima citadas, a AD&M Consultoria Empresarial (AD&M Consultoria) foi escolhida para ser a estudada nesse trabalho, uma vez que o presente trabalho visa compreender quais competências desenvolvidas pelos estudantes ao participar da EJ são compatíveis com as competências requisitadas pelos gestores das empresas que prestam serviços de consultoria no Distrito Federal.

1.2 Formulação do Problema

As empresas têm cada vez mais buscado por profissionais que possuam características que estão além da formação acadêmica, envolvendo em seus requisitos as competências que se adequam ao trabalho a ser desenvolvido.

As competências entregam e agregam valor a organizações e pessoas, gerando assim uma conexão entre competência, carreira e remuneração (DUTRA, 2004 apud DUTRA, J.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R., 2010).

Assim sendo, o mercado de trabalho exige competências e as pessoas buscam a desenvoltura do conhecimento alinhada às referidas.

Nesse contexto, quais competências desenvolvidas pelos estudantes ao participar da empresa júnior AD&M Consultoria são compatíveis com as competências requisitadas pelos gestores das empresas que prestam serviços de consultoria no Distrito Federal?

1.3 Objetivo Geral

Compreender quais competências desenvolvidas pelos estudantes ao participar da empresa júnior AD&M Consultoria Empresarial são compatíveis com as competências requisitadas pelos gestores das empresas que prestam serviços de consultoria no Distrito Federal.

1.4 Objetivos Específicos

São objetivos específicos dessa pesquisa:

- Identificar as empresas que prestam serviço de consultoria em gestão administrativa no Distrito Federal.
- Descrever as competências que as empresas de consultoria em gestão administrativa do Distrito Federal buscam em seus profissionais, sob a ótica dos gestores.
- Descrever as competências desenvolvidas por meio da atuação na AD&M Consultoria, sob a ótica dos estudantes.
- Identificar compatibilidades entre as competências requeridas pelo mercado de consultoria e aquelas desenvolvidas no âmbito da AD&M Consultoria.
- Identificar lacunas entre as competências requeridas pelo mercado de consultoria e aquelas desenvolvidas no âmbito da AD&M Consultoria.

1.5 Pressuposto de Pesquisa

As competências desenvolvidas em maior grau pelos estudantes ao participar na empresa júnior AD&M Consultoria são compatíveis com as competências mais requisitadas pelos gestores das empresas que prestam serviços de consultoria no Distrito Federal.

1.6 Justificativa

Fora pesquisado no buscador Google Scholar a respeito de trabalhos acadêmicos que tivesse essa temática, mas o referido não trouxe resposta a respeito de pesquisas que compreendam quais as competências desenvolvidas pelos estudantes ao participar da empresa júnior (EJ) AD&M Consultoria são compatíveis com as competências requisitadas pelos gestores das empresas que prestam serviços de consultoria no Distrito Federal.

Para a busca, utilizou-se as seguintes palavras chave: gestão por competências, AD&M Consultoria, empresa júnior. Vale ressaltar, que as pesquisas foram feitas somente com resultados em português (Brasil).

Ao procurar por gestão por competências, foram encontrados aproximadamente 547.000 resultados, incluindo patentes e citações, em qualquer lugar do artigo. Assim sendo, restringiu-se com apenas: título do artigo, a partir do ano de fundação da AD&M Consultoria: 1992. Desse último modo, apareceram 667 resultados, relacionados a livros teóricos, discussões teóricas, pesquisas em serviços públicos, contribuições práticas às empresas, modo como a gestão por competências está sendo aplicada nas organizações, análise das aplicações da gestão por competências nas organizações, ferramentas de avaliação e mapeamento de perfis, metodologias para desenvolvimento de competências nas corporações, gestão de competências, gestão de pessoas no contexto brasileiro.

Ao utilizar AD&M Consultoria, encontrou-se 64 resultados, entre esses estavam: agradecimentos pela participação e pelos colaboradores da EJ, pesquisas

relacionadas ao alinhamento estratégico, recursos humanos, responsabilidade social, gestão de processos, percepção de clientes, estrutura organizacional, cultura organizacional, análise de comportamento proativo, processos gerenciais, empreendedorismo. Entre esses trabalhos, fora encontrada uma pesquisa que descreve as relações entre dimensões e traços da cultura organizacional no âmbito da AD&M Consultoria e a aquisição e expressão de competências técnicas e comportamentais no exercício das atribuições, em que Queiroz (2017) confirma a relação entre a cultura da EJ e a aquisição de competências técnicas e comportamentais. Porém, a pesquisa feita não verifica a compatibilidade entre as competências desenvolvidas pela EJ e as que são requisitadas pelas empresas que prestam serviços de consultoria no Distrito Federal.

Quando foi acrescentado “gestão por competências” na pesquisa “AD&M Consultoria”, constaram 61 resultados, a maioria dos resultados foram semelhantes, diferenciando-se apenas quanto: (1) à gestão ambiental, mas não estava diretamente relacionada à AD&M consultoria, mas sim aos alunos de administração de modo geral; (2) gestão de projetos, mas esse estava relacionado à gestão de projetos de inovação do Núcleo de Inovação Tecnológica da Universidade de Brasília.

Assim sendo, o trabalho é justificado, uma vez que não havia uma pesquisa verificando a conformidade do desenvolvimento de competências na AD&M Consultoria em relação às competências requeridas pelas empresas de consultoria no mercado de trabalho no Distrito Federal.

Em busca de desenvolver egressos de sucesso, a AD&M Consultoria poderá então saber as competências para as quais deve voltar a atenção, de modo a desenvolvê-las com mais ênfase em seus alunos.

As EJs conhecerão melhor as competências requisitadas pelos gestores das empresas que prestam serviços de consultoria no Distrito Federal, de modo a desenvolvê-las com maior ênfase nos alunos que participam e nos que participarão.

Os alunos interessados em consultoria, por sua vez, poderão conhecer as competências buscadas e desenvolvê-las ao longo da graduação, seja por intermédio das empresas juniores, seja por projetos de pesquisas.

O trabalho traz então contribuições para as EJs e alunos da graduação, bem como aproxima os alunos das universidades, que ainda não passaram por esta experiência, de modo que os não participantes percebam a importância das empresas juniores em suas formações.

2 REVISÃO TEÓRICA

O contexto no qual as organizações estão inseridas atualmente é de uma economia globalizada, em que essas competem com mercados nacionais e internacionais, junto a transformações constantes advindas do uso de tecnologias da informação (BITENCOURT et al, 2010).

Nessa ambiência, torna-se substancialmente importante que as empresas busquem por diferencial competitivo, e nas últimas décadas a área de Gestão de Pessoas tem sido vista como um fator essencial para encontrá-lo (GRAMIGNA, 2002).

Isso implica dizer que as mudanças no ambiente organizacional ocorrem rápida e profundamente, sendo necessárias não apenas adaptações relacionadas ao gerenciamento de produto, mas também ao gerenciamento estratégico das pessoas que compõem a organização.

Assim sendo, a área de RH tem assumido espaço estratégico, uma vez que está sendo reconhecido que o valor agregado às empresas, bem como a sobrevivência e a prosperidade dessas provêm da mente e do coração das pessoas, isto é, das competências e do comprometimento (BITENCOURT et al, 2010; GRAMIGNA, 2002).

2.1 Competências

Atualmente, a palavra competência tem sido muito utilizada em diversas situações, com definições específicas para cada uma dessas, sendo mais detalhada no que diz respeito à ambiência administrativa.

Com variedades de aplicações, fora utilizado o buscador Google para exemplificar a amplitude do termo competência:

1. Jurídico (termo): qualidade legítima de jurisdição ou autoridade, conferidas a um juiz ou a um tribunal, para conhecer e julgar certo feito submetido à sua deliberação dentro de determinada circunscrição judiciária.
2. Por extensão: atribuição, alçada, conta.
3. Por extensão: capacidade que um indivíduo possui de expressar um juízo de valor sobre algo a respeito de que é versado; idoneidade.
4. Por extensão: soma de conhecimentos ou de habilidades.
5. Figurado informal: indivíduo de grande autoridade num ramo do saber ou do fazer; notabilidade.
6. Pretensão de mais de um indivíduo à mesma coisa; concorrência, disputa, competição.
7. Luta, conflito, discussão.
8. Linguística: saber linguístico inconsciente, graças ao qual o indivíduo é capaz de construir, reconhecer e compreender frases gramaticais em sua língua, mesmo as nunca ouvidas antes.

Porém, no que diz respeito ao aspecto administrativo, o termo pode ser definido de diversas outras maneiras, sendo o mais conhecido pelos alunos de graduação como o conjunto de conhecimento, habilidades e atitudes, conceito defendido por Durand (1999), que teve como base o trabalho de Pestalozzi (*head, hand, heart*).

Vale notar que esta última definição se assemelha às conceituações 4 e 5, em que se destaca a soma de conhecimentos ou de habilidades, ou ainda, um indivíduo de grande autoridade num ramo do saber (conhecimento) e faz (saber e querer saber, isto é, habilidade e atitude).

2.1.1 Surgimento e evolução do conceito de competência

O termo competência deriva do latim *competentia*, e teve sua aplicação inicial no final da Idade Média, em contexto jurídico, no qual se referia à faculdade

de apreciar e julgar certas questões, podendo ser atribuída a alguém ou a uma instituição (BRANDÃO, 2012; BRANDÃO et al, 2009).

Posteriormente, com a chegada do *taylor-fordismo*, a palavra passou a ser usada para fazer referência à capacidade de alguém falar a respeito de um assunto e depois a respeito de uma pessoa capaz de realizar um determinado trabalho. (BRANDÃO & BORGES-ANDRADE, 2007).

Ao passar dos anos, o termo competência foi sendo discutido entre os autores e seu conceito se desenvolveu de formas diversas, a depender da escola de administração no qual estavam inseridos, como pode-se verificar no quadro a seguir.

QUADRO 1

A noção de competência segundo diferentes escolas de administração

Escola de administração	Como explica a competência	Representantes
Taylorismo - fordismo (1910-1920)	Conjunto de atributos necessários para a ocupação de um cargo restrito, vinculado à linha de produção.	Taylor, Ford e Fayol
Corrente americana (1970-1980)	Conjunto de qualificações (conhecimentos, habilidades e atitudes) que permitem à pessoa realizar determinado trabalho ou lidar com uma dada situação, expressos por comportamentos que identificam desempenhos esperados.	McClelland (1973); Gilbert (1978); Boyatzis (1982)
Corrente francesa (1990)	Cruzamento da formação pessoal, educacional e da experiência profissional, capaz de orientar um "saber agir" responsável. Inteligência prática apoiada em conhecimentos, útil para produzir resultados e ser vinculada a um sistema de avaliações decorrentes da experiência pessoal e profissional que excede as exigências de um cargo ou função específica.	Zarrifan (1999); Le Boterf (1999)
Modelo integrado (2000 em diante)	Combinações sinérgicas de conhecimento, habilidades e atitudes - expressas pelo desempenho profissional dentro de determinado contexto organizacional -, que adicionam valor a pessoas e organizações na medida em que contribuem para a consecução de objetivos organizacionais e expressam o reconhecimento social sobre a capacidade das pessoas.	Gonzi (1999); Huselid (1995); Carbone e colaboradores (2009); Brandão (2009, 2012); Ployhart e Moliterno (2011); Carbone (2012)

Fonte: CARBONE ET AL, 2016 (adaptado).

Encontra-se então diversos posicionamentos quanto à conceituação do termo competência. Nesse contexto, Bitencourt (2010) faz um compilado para destacar a ênfase dos autores, como segue:

1. Formação, comportamento e resultado: Boyatzis (1982);
2. Aptidão, valores e formação: Boog (1991);
3. Formação e resultado: Spencer Junior e Spencer (1993);
Durand (1998);
4. Estratégias, ação e resultado: Sparrow e Bognanno (1994);
5. Aptidão e ação: Moscovici (1994);
6. Ação e resultado: Cravino (1997); Ruas (1999); Fleury e Fleury (2000); Davis (2000);
7. Resultado e formação: Parry (1996);
8. Formação e interação: Sandberg (1996);
9. Aprendizagem individual e autodesenvolvimento: Bruce (1996);
10. Mobilização e ação: Boterf (1997);
11. Aptidão e formação: Magalhães e Rocha (1997);
12. Formação e ação: Perrenoud (1998);
13. Aptidão, resultado e formação: Dutra e Silva (1998);
14. Formação, resultado e perspectiva dinâmica: Hipólito (2000);
15. Aptidão, ação e resultado: Zarifian (2001);
16. Formação e desempenho: Becker, Huselid e Ulrich (2001).

Torna-se perceptível que os aspectos que os autores mais destacam são respectivamente: resultados, ação e formação.

Segundo Bitencourt et al (2010), o resultado se refere a busca de melhores desempenhos, a ação diz respeito às práticas de trabalho e a formação é sobre o desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes.

Tendo em vista a revisão sistemática da literatura realizado por Dutra et al (2010), com os autores mais citados, e Bitencourt et al (2010), com definições de diversos autores, tem-se a seguinte definição de competência:

A competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber-fazer, de experiências e de comportamentos que se exerce em um contexto preciso. Ela é constatada quando de sua utilização em situação profissional a partir da qual é passível de avaliação. Compete, então, à empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir (ZARIFIAN, 2001 apud BITENCOURT et al, 2010).

Brandão (2012) vai definir a gestão por competências como aquela que “constitui um modelo de gestão que se utiliza do conceito de competência para orientar diversos processos organizacionais” (p.19), especialmente em gestão de pessoas.

Nesse contexto, tem-se a gestão por competências enquanto estratégia se referindo à gestão de pessoas com foco nos resultados da organização (MARRAS 2011 apud SANTOS, 2018).

2.1.2 Competências nas Organizações

Frente a um mercado cada vez mais competitivo, em que as organizações têm competido não apenas por clientes e mercados, mas também por competência humana, faz-se necessário que o processo de recrutamento e seleção ao invés de buscar disciplina e conformidade, busque por competência e comprometimento (CARBONE et al, 2016; BITENCOURT, 2010).

Assim sendo, a gestão por competências pode ter seu início no planejamento deste processo, em que serão definidas as competências exigidas pelo cargo em questão.

Logo após, os gestores poderão identificar candidatos com o perfil almejado e selecionar os que possuem as qualificações adequadas, por meio da identificação dos conhecimentos, das habilidades e das atitudes, expressas nos testes (avaliação psicológica, provas práticas, testes de conhecimento) e nas entrevistas (estruturada, situacional, comportamental) aplicadas (BITENCOURT, 2010). Assim sendo, os alunos que tiverem conhecimento a respeito das competências exigidas pelo

mercado de trabalho, poderão se preparar melhor para o cargo almejado durante a graduação.

A partir da contratação, o departamento pessoal terá então o desafio de manter os talentos e para isso Gramigna (2002) relata indicadores para que isso ocorra, entre esses: salários e benefícios, oportunidade de carreira, delegação de responsabilidades, ética nas relações e nos negócios.

2.1.3 Tipos de competências

Diversos autores relatam em suas obras a respeito dos tipos de competências, ao juntar quatro autores, por exemplo, é possível ter mais de trinta tipos de competências. Boyatzis (1998 apud BITENCOURT, 2010) defende vinte e uma competências. McCauley (1989 apud GRAMIGNA, 2002) relata dezesseis competências. Percebe-se então que há variadas tipologias de competências defendidas.

No que diz respeito às dimensões, Brandão (2009) defende três: conhecimento, saber; habilidade, saber fazer; e atitude, querer fazer. Esses podem “ser entendidos como fatores disposicionais da pessoa, constituindo bases para seu desempenho ou para a expressão de competências no trabalho” (p. 29).

Carbone & Junior [2016?] relatam que a partir da identificação dos tipos de competências que o indivíduo possui, os gestores de recursos humanos podem desenvolvê-las, avaliá-las e remunerá-las. Assim sendo, descrevem a existência de 3 (três) tipos de competências, conforme o quadro a seguir:

QUADRO 2

Três tipos de competências de uma organização

Competências Organizacionais	Competências Profissionais	Competências Pessoais
São as competências necessárias para que a organização e as equipes de trabalho realizem seus objetivos.	São as competências necessárias para o exercício de cada cargo, função ou profissão.	São as competências que os funcionários detêm.

Fonte: Carbone & Júnior [2016?].

O presente trabalho, entretanto, tomará como ponto de partida as quinze competências defendidas por Gramigna (2002): capacidade empreendedora, capacidade de trabalhar sob pressão, comunicação, criatividade, cultura da qualidade, dinamismo/iniciativa, flexibilidade, liderança, motivação, negociação, organização, planejamento, relacionamento interpessoal, tomada de decisão e visão sistemática. Essas são descritas conforme o quadro a seguir:

QUADRO 3

Tipos de Competências de Gramigna

Competência	Definição
Capacidade empreendedora	Facilidade para identificar novas oportunidades de ação, propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva, inovadora e adequada.
Capacidade de trabalhar sob pressão	Capacidade para selecionar alternativas de forma perspicaz e implementar soluções tempestivas diante de problemas identificados, considerando suas prováveis consequências.
Comunicação	Capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência usando o feedback de forma adequada, para facilitar a interação entre as partes.
Criatividade	Capacidade para conceber soluções inovadoras viáveis e adequadas para as situações apresentadas.
Cultura da qualidade	Postura orientada para busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos.
Dinamismo, iniciativa	Capacidade para atuar de forma proativa e arrojada diante de situações adversas.
Flexibilidade	Habilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio e capacidade de rever postura diante de argumentações convincentes.
Liderança	Capacidade para catalisar os esforços grupais, a fim de atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parceiras e estimulando o desenvolvimento da equipe.
Motivação - Energia para o trabalho	Capacidade de demonstrar interesse pelas atividades a serem executadas, tomando iniciativas e mantendo atitudes de disponibilidade, e de apresentar postura de aceitação e tônus muscular, que indica energia para os trabalhos.

Negociação	Capacidade de expressar e de ouvir o outro, buscando equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes, quando há conflitos de interesse, e de observar o sistema de trocas que envolve o contexto.
Organização	Capacidade de organizar as ações de acordo com o planejamento, para facilitar a execução.
Planejamento	Capacidade para planejar o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válido.
Relacionamento Interpessoal	Habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos.
Tomada de decisão	Capacidade para solucionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites e riscos.
Visão sistêmica	Capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.

Fonte: GRAMIGNA (2002).

Além das competências de Gramigna (2002), também serão abordados os tipos e as conceituações de competências utilizadas pelo Programa de Desenvolvimento de Competência da ELETRIC, que a referida desenvolveu, junto a consultores externos, para compor uma Avaliação de 360 Graus, descritos no Quadro 4.

Vale ressaltar que a ELETRIC é uma empresa que possui um processo formal de acompanhamento e desenvolvimento de competências que é reconhecido tanto pelo mercado quanto pela sociedade, ou seja, é uma organização *Competency-Based Aware* (na tradução literal, pode-se dizer “Consciência baseada na competência”).

Quadro 4
Tipos de Competências de ELETRIC

Competências	Conceito
Planejamento e organização	Desenvolver planos e alocar recursos e responsabilidade para atingir os objetivos organizacionais. Estabelecer prioridades e objetivos que contribuam para o alcance das metas organizacionais. Estabelecer, monitorar e cumprir prazos críticos prazos críticos de projetos e atividades.

Julgamento	<p>Atingir conclusões baseadas nas informações disponíveis e discutir suposições.</p> <p>Gerar alternativas e opções viáveis.</p> <p>Avaliar ações efetivas possíveis de serem atingidas.</p>
Decisão	<p>Tomar decisões prontamente baseadas em julgamentos lógicos [<i>soun judgement</i>].</p> <p>Juntar informações e pensar sobre as consequências antes de tomar decisões.</p> <p>Tomar decisões severas [<i>hard decisions</i>] quando necessário, mesmo que não sejam populares.</p> <p>Assegurar-se que as decisões sejam comunicadas e implementadas.</p>
Orientação para realização	<p>Estabelecer metas desafiadoras e objetivos para a organização atingir.</p> <p>Alcançar resultados que agreguem valor ao negócio e as diferentes áreas da empresa.</p> <p>Medir a performance regularmente e tomar ações para atingir resultados melhores.</p>
Iniciativa e inovação	<p>Estar constantemente buscando novos e melhores caminhos de fazer as coisas.</p> <p>Demonstrar iniciativa ou inovação através da introdução de processos de melhoria e/ou métodos durante os últimos seis meses.</p> <p>Agir conforme seus próprios instintos ou ideias.</p>
Negociação	<p>Influenciar resultados de negociação através de comunicação persuasiva.</p> <p>Negociar os resultados com perspectiva clara dos resultados importantes para o negócio.</p> <p>Manter a abordagem de solução de problemas em negociação.</p>
Persuasão	<p>Usar dados acurados e evidências para persuasão.</p> <p>Estimular o comprometimento para novas ideias demonstrando vantagens e racionalidade.</p> <p>Recorrer a necessidades e preocupações de outras pessoas para ganhar apoio.</p>
Consciência de negócio	<p>Entender globalmente e apoiar direções do negócio.</p> <p>Ter uma compreensão profunda do ambiente interno e externo, tendências de mercado e condições.</p> <p>Ter uma consistente apreciação dos fatores que direcionam a performance da organização.</p> <p>Identificar e atuar em novas oportunidades para o negócio.</p>
Comunicação – escrita	<p>Escrever claramente e eficazmente.</p> <p>Usar estilo apropriado, estrutura e gramática nas comunicações escritas.</p>
Comunicação – oral	<p>Prestar atenção e mostrar compreensão quando perceber comportamentos que não são verbalizados, parafraseando-os e classificando-os.</p> <p>Comunicar informações, ideias e instruções de maneira clara e concisa.</p> <p>Usar técnicas eficazes de questionamento e encorajar a expressão de ideias abertamente para garantir as informações.</p>

Análise	<p>Interpretar informações e deduções através de conclusões válidas.</p> <p>Perceber as conexões e relações entre as informações.</p> <p>Sintetizar informações e avaliar fatos através de resumos significativos.</p>
Flexibilidade	<p>Adaptar suas atitudes às necessidades de situações específicas.</p> <p>Mudar sua orientação quando pertinente para atingir resultados.</p> <p>Demonstrar sensibilidade para os resultados das ações.</p>
Visão estratégica	<p>Centralizar-se no alcance de metas principais ao invés de apenas responder às necessidades diárias.</p> <p>Reconhecer as oportunidades maiores.</p> <p>Monitorar as atividades da organização que contribuam para a visão/missão da organização.</p> <p>Comunicar os desejos futuros, ajudando as outras pessoas a enxergarem como as coisas podem ser diferentes e melhores.</p>
Aprendizagem	<p>Buscar oportunidades para aprender com os outros.</p> <p>Aplicar constantemente novas habilidades no trabalho.</p> <p>Aprender rapidamente a partir de novas situações.</p>
Empatia	<p>Ajustar seu comportamento para lidar com outros sentimentos de forma efetiva e apropriada.</p> <p>Demonstrar sensibilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas.</p> <p>Perceber de maneira acurada os sentimentos de outras pessoas e como as pessoas o enxergam.</p> <p>Ser compreensivo e acessível.</p>
Confiança	<p>Poder ser confiável em respeitar cronograma e prazos finais.</p> <p>Concluir trabalhos em conformidade com padrões de qualidade e dentro do tempo previsto.</p> <p>Perseguir efetivamente as propostas de trabalho até que sejam satisfatoriamente concluídas.</p>
Capacidade analítica	<p>Demonstrar acurácia e eficácia na performance de tarefas.</p> <p>Identificar e corrigir pequenos erros em suas tarefas.</p> <p>Implementar procedimentos para verificar todos os aspectos do trabalho.</p>
Solução de problemas	<p>Mostrar persistência e perseguir problemas até serem resolvidos.</p> <p>Definir claramente e analisar as causas dos problemas.</p> <p>Atacar problemas difíceis sem desnecessários atrasos.</p> <p>Acessar alternativas pertinentes antes de chegar às conclusões.</p>

Fonte: ELETRIC (2001 APUD BITENCOURT, 2001).

A partir dessas definições de Gramigna (2002) e da ELETRIC (2001), pode-se estabelecer a relação entre esses conforme exposta no Quadro 5:

QUADRO 5

Relação de conceitos de competências descritos por Gramigna (2002) e por ELETRIC (2001).

Competências por Gramigna (2002)		Competências por ELETRIC (2001)	
Conceito	Competências	Competências	Conceito
Capacidade para planejar o trabalho, atingindo resultados por meio do estabelecimento de prioridades, metas tangíveis, mensuráveis e dentro de critérios de desempenho válidos.	Planejamento	Planejamento e organização	Desenvolver planos e alocar recursos e responsabilidade para atingir os objetivos organizacionais. Estabelecer prioridades e objetivos que contribuam para o alcance das metas organizacionais. Estabelecer, monitorar e cumprir prazos críticos prazos críticos de projetos e atividades.
Capacidade para selecionar alternativas de forma sistematizada e perspicaz, obtendo e implementando soluções adequadas diante de problemas identificados, considerando limites e riscos.	Tomada de decisão	Julgamento	Atingir conclusões baseadas nas informações disponíveis e discutir suposições. Gerar alternativas e opções viáveis. Avaliar ações efetivas possíveis de serem atingidas.
		Decisão	Tomar decisões prontamente baseadas em julgamentos lógicos [<i>soun judgement</i>]. Juntar informações e pensar sobre as consequências antes de tomar decisões. Tomar decisões severas [<i>hard decisions</i>] quando necessário, mesmo que não sejam populares. Assegurar-se que as decisões sejam comunicadas e implementadas.
Capacidade de demonstrar interesse pelas atividades a serem executadas, tomando iniciativas e mantendo atitude de disponibilidade, e de apresentar postura de aceitação e tônus muscular, que indica energia para os trabalhos.	Motivação - energia para o trabalho	Orientação para realização	Estabelecer metas desafiadoras e objetivos para a organização atingir. Alcançar resultados que agreguem valor ao negócio e as diferentes áreas da empresa. Medir a performance regularmente e tomar ações para atingir resultados melhores.
Capacidade de conceber soluções inovadoras viáveis e adequadas para situações apresentadas	Criatividade	Iniciativa e inovação	Estar constantemente buscando novos e melhores caminhos de fazer as coisas.

			<p>Demonstrar iniciativa ou inovação através da introdução de processos de melhoria e/ou métodos durante os últimos seis meses.</p> <p>Agir conforme seus próprios instintos ou ideias.</p>
<p>Capacidade de expressar e de ouvir o outro, buscando equilíbrio de soluções satisfatórias nas propostas apresentadas pelas partes, quando há conflitos de interesse, e de observar o sistema de trocas que envolve o contexto.</p>	Negociação	Negociação	<p>Influenciar resultados de negociação através de comunicação persuasiva.</p> <p>Negociar os resultados com perspectiva clara dos resultados importantes para o negócio.</p> <p>Manter a abordagem de solução de problemas em negociação.</p>
<p>Capacidade para catalisar os esforços grupais, a fim de atingir ou superar os objetivos organizacionais, estabelecendo um clima motivador, formando parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe.</p>	Liderança	Persuasão	<p>Usar dados acurados e evidências para persuasão.</p> <p>Estimular o comprometimento para novas ideias demonstrando vantagens e racionalidade.</p> <p>Recorrer a necessidades e preocupações de outras pessoas para ganhar apoio.</p>
<p>Facilidade para identificar novas oportunidades de ação, propor e implementar soluções aos problemas e necessidades que se apresentam, de forma assertiva, inovadora e adequada.</p>	Capacidade Empreendedora	Consciência de negócio	<p>Entender globalmente e apoiar direções do negócio.</p> <p>Ter uma compreensão profunda do ambiente interno e externo, tendências de mercado e condições.</p> <p>Ter uma consistente apreciação dos fatores que direcionam a performance da organização.</p> <p>Identificar e atuar em novas oportunidades para o negócio.</p>
<p>Capacidade de ouvir, processar e compreender o contexto da mensagem, expressar-se de diversas formas e argumentar com coerência usando o feedback de forma adequada, para facilitar a interação entre as partes.</p>	Comunicação	Comunicação – escrita	<p>Escrever claramente e eficazmente.</p> <p>Usar estilo apropriado, estrutura e gramática nas comunicações escritas.</p>
		Comunicação – oral	<p>Prestar atenção e mostrar compreensão quando perceber comportamentos que não são verbalizados, parafraseando-os e classificando-os.</p> <p>Comunicar informações, ideias e instruções de maneira clara e concisa.</p> <p>Usar técnicas eficazes de questionamento e encorajar a expressão de ideias abertamente para garantir as informações.</p>

Capacidade para selecionar alternativas de forma perspicaz e implementar soluções tempestivas diante de problemas identificados, considerando suas prováveis consequências.	Capacidade de trabalhar sob pressão	Análise	Interpretar informações e deduções através de conclusões válidas. Perceber as conexões e relações entre as informações. Sintetizar informações e avaliar fatos através de resumos significativos.
Habilidade para adaptar-se oportunamente às diferentes exigências do meio e capacidade de rever postura diante de argumentações convincentes.	Flexibilidade	Flexibilidade	Adaptar suas atitudes às necessidades de situações específicas. Mudar sua orientação quando pertinente para atingir resultados. Demonstrar sensibilidade para os resultados das ações.
Capacidade para perceber a integração e interdependência das partes que compõem o todo, visualizando tendências e possíveis ações capazes de influenciar o futuro.	Visão sistêmica	Visão estratégica	Centralizar-se no alcance de metas principais ao invés de apenas responder às necessidades diárias. Reconhecer as oportunidades maiores. Monitorar as atividades da organização que contribuam para a visão/missão da organização. Comunicar os desejos futuros, ajudando as outras pessoas a enxergarem como as coisas podem ser diferentes e melhores.
Capacidade para atuar de forma proativa e arrojada diante de situações diversas.	Dinamismo, iniciativa	Aprendizagem	Buscar oportunidades para aprender com os outros. Aplicar constantemente novas habilidades no trabalho. Aprender rapidamente a partir de novas situações.
Habilidade para interagir com as pessoas de forma empática, inclusive diante de situações conflitantes, demonstrando atitudes positivas, comportamentos maduros e não combativos.	Relacionamento Interpessoal	Empatia	Ajustar seu comportamento para lidar com outros sentimentos de forma efetiva e apropriada. Demonstrar sensibilidade para influenciar o comportamento de outras pessoas. Perceber de maneira acurada os sentimentos de outras pessoas e como as pessoas o enxergam. Ser compreensivo e acessível.
Capacidade de organizar as ações de acordo com o planejado, para facilitar a execução.	Organização	Confiança	Poder ser confiável em respeitar cronograma e prazos finais. Concluir trabalhos em conformidade com padrões de qualidade e dentro do tempo previsto.

			Perseguir efetivamente as propostas de trabalho até que sejam satisfatoriamente concluídas.
Postura orientada para a busca contínua da satisfação das necessidades e superação das expectativas dos clientes internos e externos.	Cultura da qualidade	Capacidade analítica	Demonstrar acurácia e eficácia na performance de tarefas. Identificar e corrigir pequenos erros em suas tarefas. Implementar procedimentos para verificar todos os aspectos do trabalho.
		Solução de problemas	Mostrar persistência e perseguir problemas até serem resolvidos. Definir claramente e analisar as causas dos problemas. Atacar problemas difíceis sem desnecessários atrasos. Acessar alternativas pertinentes antes de chegar às conclusões.

Fonte: pesquisa de campo (2019).

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Essa pesquisa tem como critério, quanto aos fins, pesquisa do tipo exploratória descritiva, pois foi realizada “em área com pouco conhecimento acumulado e sistematizado [...] expõe características de determinada população [...] não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve” (VERGARA, 1998, p.45).

Assim sendo, tem-se a população equivalente aos respondentes da AD&M Consultoria e o fenômeno equivalente à compreensão das competências desenvolvidas pelos estudantes, ao participar da empresa júnior AD&M Consultoria, são compatíveis com as competências requisitadas pelos gestores das empresas que prestam serviços de consultoria no Distrito Federal.

Vale ressaltar ainda que a amostra é do tipo não-probabilística, uma vez que os respondentes foram os que estavam prontamente acessíveis, sendo suficiente na exploração, pois a pesquisa se interessa em qualificar o fenômeno. (COSTA NETO, 1988 apud REIS; VERGARA, 1998).

3.1 Caracterização da organização, setor ou área

Em 1967, nasce em Paris, na ESSEC Business School, a ideia de formar uma organização sem fins lucrativos na qual os alunos pudessem alinhar os conhecimentos teóricos à prática.

Pouco tempo depois, em 1969, já haviam 20 EJs, formando assim a *Confédération Nationale des Junior-Enterprises* (CNJE), com o intuito de promover, representar e defender o movimento de EJ na França.

Em 1987, o conceito de EJ chega ao Brasil e atualmente conta com mais de seiscentas espalhadas nas mais de cem universidades pelo país, sendo trinta e cinco da Universidade de Brasília (UnB).

Segundo o Sebrae, EJ é “uma associação civil sem fins lucrativos, formada e gerida por alunos de um curso superior”.

Atualmente há uma Confederação Brasileira de Empresas Juniores, que relata a respeito das características que determinam uma EJ, conhecido como Conceito Nacional de Empresa Júnior.

Em seu Artigo 7º, a Confederação Brasileira de Empresas Juniores relata que a EJ deve ter como finalidade:

- (a) promover o desenvolvimento técnico e acadêmico de seus associados;
 - (b) promover o desenvolvimento econômico e social da comunidade, através de suas atividades;
 - (c) fomentar o espírito empreendedor de seus associados;
 - (d) promover o contato dos alunos com o mercado de trabalho;
 - (e) promover o desenvolvimento pessoal e profissional de seus associados.
- (CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS JUNIORES, 2004).

A partir das novas Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN) específicas para o curso de Administração, as EJs se tornaram cada vez mais importantes nessa segmentação. Segundo Júnior, Almeida e Medeiros (2014):

Nas Diretrizes Específicas do curso de Administração, encontram-se a definição do perfil desejado do formando e as competências que devem ser formadas pelos estudantes: (1) reconhecer problemas, equacionar soluções, atuar preventivamente; (2) desenvolver a capacidade de expressão e comunicação; (3) refletir e atuar de forma crítica sobre a esfera de produção; (4) desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico; (5) ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional; (6) capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência em situações de trabalho; (7) capacidade de desenvolver projetos; (8) realizar consultorias (BRASIL, 2005 apud JUNIOR, ALMEIDA E MEDEIROS, 2014).

Assim sendo, torna-se importante saber se as EJs estão auxiliando os alunos no desenvolvimento das competências exigidas pelo mercado de trabalho.

Inserida no MEJ, pioneira no Centro-Oeste, a AD&M Consultoria é uma organização sem fins lucrativos que surgiu em 1992 com o propósito de transformar grandes ideias em realidade.

A EJ é composta por alunos da graduação de Administração da Universidade de Brasília e tem demonstrado excelentes resultados.

De acordo com o LinkedIn Institucional da AD&M Consultoria, os ex-membros da EJ foram alocados em grandes empresas, como: Microsoft, Google, Falconi, Wiz, EloGroup, Uver, Whirlpool, Ambev, Amcham e Grupo Votorantim.

No que diz respeito aos alunos que atualmente compõem a AD&M Consultoria, conta-se um total de 90 integrantes, sendo 66 membros e 24 trainees.

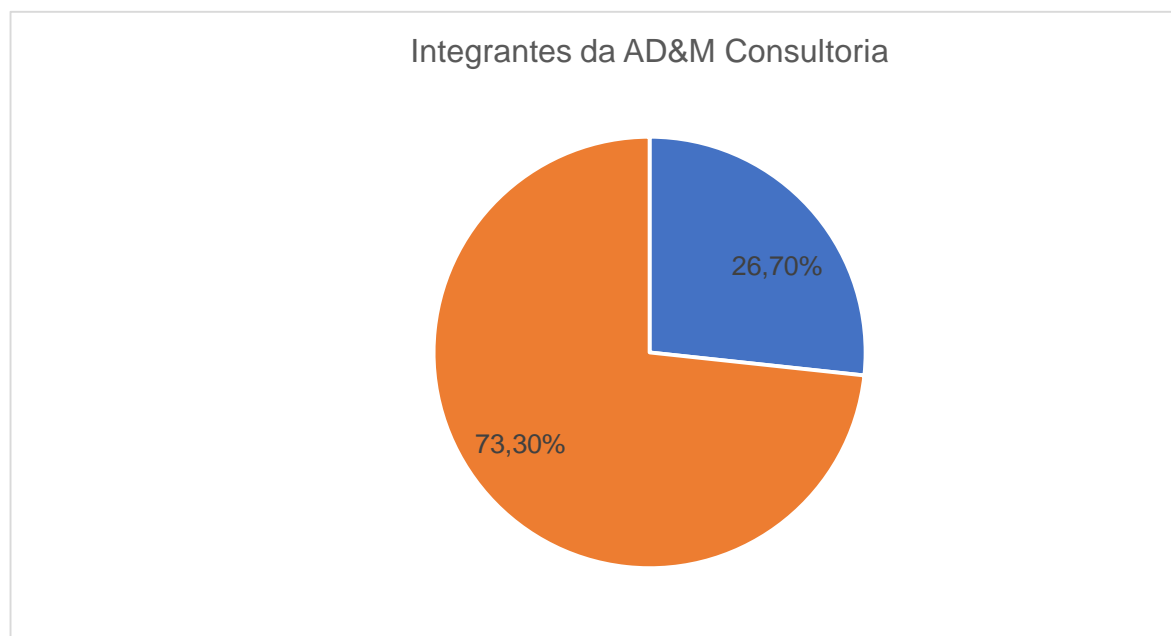


Gráfico 1 – Integrantes da AD&M Consultoria.

Fonte: pesquisa de campo (2019).

Atualmente, conta com mais de 600 projetos entregues, recebendo reconhecimento por meio de diversas premiações, como: Prêmio de Excelência em Gestão nos anos 2014 e 2015, Empresa Júnior de Alto Rendimento em 2016 e Empresa Júnior de Alto Impacto em 2016 e 2017.

Sendo recentemente consolidada como umas das 3 (três) maiores consultorias juniores do Brasil, atua nas áreas de Finanças, Gestão de Pessoas, Marketing e Organização e Processos. Para a realização dos seus negócios, tem como pilares: inovação, autonomia e foco nos resultados.

A sua atuação é direcionada a empresas de pequeno e médio porte, estabelecidas ou em processo de abertura, no Distrito Federal.

No seu processo de recrutamento e seleção, os alunos se inscrevem via formulário Google Forms, passam por avaliações em grupo e individualmente. Os selecionados participam do processo Trainee, em que estudarão a respeito de todas as áreas que a AD&M Consultoria é composta.

Os selecionados se tornam consultores juniores e podem finalmente participar dos projetos, colocando em atuação seus conhecimentos, habilidades e atitudes.

3.2 Participantes do estudo

Tendo em vista o Conceito Nacional de Empresa Júnior, Artigo 14º que escreve “A Empresa Junior deve focar seus projetos para o público de microempresas e empresas de pequeno porte”, a presente pesquisa identificou as competências exigidas, em candidatos, por consultorias localizadas no Distrito Federal, e as competências desenvolvidas na AD&M Consultoria.

Com a finalidade de identificar as empresas, fora utilizado o buscador Google com as palavras chave: consultoria, distrito federal. Foram selecionadas as empresas de consultoria que tem sede e/ou filial, bem como atuação no Distrito Federal.

A pesquisa realizada na AD&M Consultoria, por sua vez, iniciou-se após o contato com a presidente responsável para autorização da aplicação dos questionários, bem como a utilização desses para o desenvolvimento do presente trabalho. Posteriormente, os alunos que desejaram contribuir com a pesquisa, responderam ao questionário que lhes fora entregue.

3.3 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

A partir da literatura revisada foram elaborados os questionários que foram aplicados, nas consultorias em gestão administrativa do Distrito Federal e na AD&M Consultoria.

Foram desenvolvidos dois tipos de questionários, um aplicado nas empresas de consultoria e outro aplicado na AD&M Consultoria. No primeiro, havia apenas perguntas abertas, enquanto no segundo havia perguntas abertas e fechadas.

Nas perguntas fechadas, foram indicados os conceitos referentes às competências, em que o respondente deveria indicar o quanto desenvolveu de cada um, em uma escala do tipo Likert, de 7 (sete) pontos, uma vez que a referida oferece ganho de consistência e confiabilidade. Assim fora escolhido para que se tenha uma relativa sensibilidade ao fenômeno investigado.

3.4 Procedimentos de coleta e de análise de dados

A coleta de dados para análise teve seu ponto de partida após a elaboração do questionário, que fora baseado na literatura revisada exposta no presente trabalho, levando em consideração os conceitos de Gramigna (2002) e da organização ELETRIC (2001), assim relacionados:

QUADRO 6

Relação entre os conceitos de competências de Gramigna (2002) e ELETRIC (2001)

Competências por Gramigna (2002)	Competências por ELETRIC (2001)
Planejamento	Planejamento e organização
Tomada de decisão	Julgamento Decisão
Motivação - energia para o trabalho	Orientação para realização
Criatividade	Iniciativa e inovação
Negociação	Negociação
Liderança	Persuasão
Capacidade Empreendedora	Consciência de negócio
Comunicação	Comunicação – escrita Comunicação – oral
Capacidade de trabalhar sob pressão	Análise
Flexibilidade	Flexibilidade
Visão sistêmica	Visão estratégica
Dinamismo, iniciativa	Aprendizagem

Relacionamento Interpessoal	Empatia
Organização	Confiança
Cultura da qualidade	Capacidade analítica Solução de problemas

Fonte: pesquisa de campo (2019).

Logo após, foram identificadas empresas de consultoria com sede e/ou filial, bem como com atuação no Distrito Federal, por intermédio do buscador Google e as palavras chave: consultoria, distrito federal. Ademais, fora buscado no aplicativo Google Maps, empresas de consultoria com as mesmas palavras chave, sendo encontradas aproximadamente 40. Assim sendo, foram selecionadas 19 consultorias que tinham semelhança com os serviços fornecidos pela AD&M Consultoria.

Posterior à identificação, as organizações foram contatadas via telefone para explicitação da presente pesquisa, seguido de imediato envio do link, que redirecionava ao questionário, via e-mail para os gerentes responsáveis pelo recrutamento e seleção dos consultores da organização. Assim sendo, os gerentes contribuíram com a pesquisa, respondendo o questionário disponível no Google Forms. Das contatadas, 13 se dispuseram a responder o questionário e 4 (quatro) enviaram suas respostas, resultando em uma taxa de resposta de 30,77%.

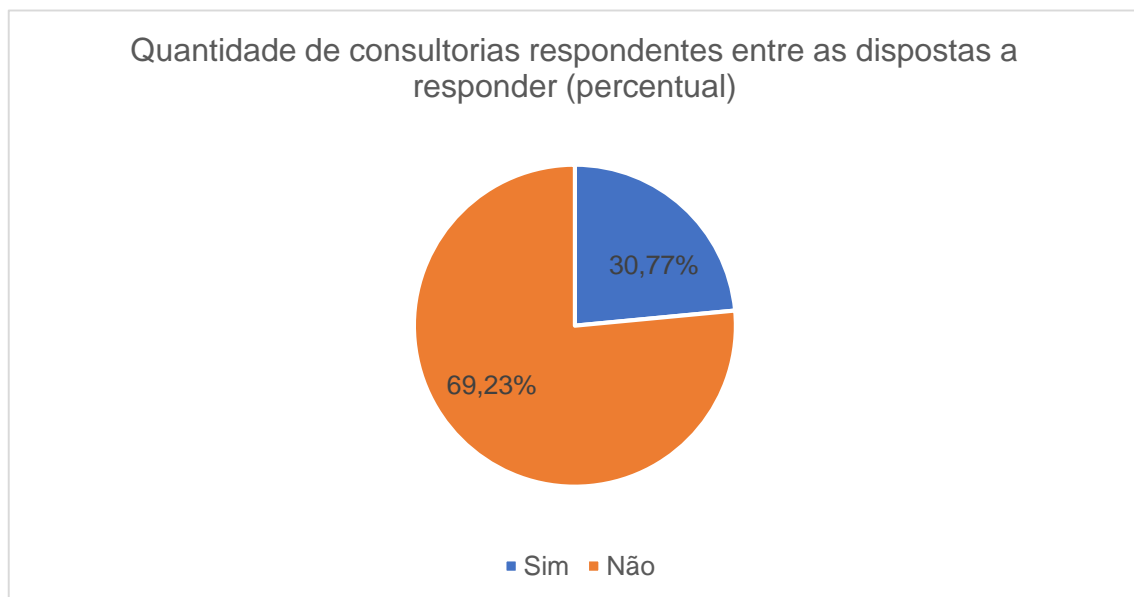


Gráfico 2 – Quantidade de consultorias respondentes entre as dispostas a responder (percentual).

Fonte: Ibid.

Para a coleta de dados referente às competências que as empresas de consultoria em gestão administrativa do Distrito Federal buscam em seus profissionais, fora requisitado que os gestores responsáveis pela contratação de novos consultores ordenasse por grau de relevância, quais dessas competências são exigidas pela sua organização, sendo 1, a mais exigida, e 15, a menos exigida: planejamento, tomada de decisão, orientação para realização, criatividade, negociação, liderança, capacidade empreendedora, comunicação, análise, flexibilidade, visão estratégica, aprendizagem, relacionamento interpessoal, organização, cultura da qualidade.

Assim sendo, a competência mais exigida acumulava 15 pontos, a segunda 14 pontos e assim sucessivamente até a menos exigida, que acumulava 1 (um) ponto. Desse modo, a somatória indicaria as competências mais exigidas e as menos exigidas pelo mercado de consultoria.

A pesquisa realizada na AD&M Consultoria, por sua vez, iniciou-se após o contato com a presidente responsável, seguido de envio do link, que redirecionava ao questionário, via e-mail para a referida, objetivando o envio de questionários por essa a todos os alunos membros da AD&M Consultoria. Assim sendo, os alunos que desejaram contribuir com a pesquisa, responderam ao questionário disponível no Google Forms.

Atualmente, a AD&M Consultoria conta com 90 alunos, sendo 66 membros e 24 trainees. Dos 66 membros, foram obtidas 11 respostas, entre esses estão os que ocupam os cargos de: presidência, diretoria, gente e gestão, performance, conhecimento e inovação, negócios.

Assim sendo, tem-se uma amostra que foi importante para a exploração, uma vez que obteve diversidade de respostas quanto ao cargo ocupado, tempo na organização, ou seja, variedade de opiniões.

Quanto aos questionários aplicados, tanto nas empresas de consultoria quanto na AD&M Consultoria, foram disponibilizados por meio de um link do Google Forms, que foi enviado por e-mail aos respondentes. No que diz respeito aos respondentes na AD&M Consultoria, tem-se que todos os que demonstraram interesse em participar, puderam colaborar com a pesquisa.

Após a coleta de dados, foram realizadas análises quantitativas para as questões fechadas. A partir das análises, tornou-se possível a comparação entre as competências desenvolvidas pelos estudantes ao participar na empresa júnior AD&M Consultoria e as competências requisitadas pelos gestores das empresas que prestam serviços de consultoria no Distrito Federal.

Assim sendo, pode-se compreender quais competências desenvolvidas pelos estudantes ao participar na empresa júnior AD&M Consultoria são compatíveis com as competências requisitadas pelos gestores das empresas que prestam serviços de consultoria no Distrito Federal.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os alunos, membros da AD&M Consultoria, responderam um questionário, anexado no final do presente trabalho, referente às competências que acreditam ter desenvolvido na AD&M Consultoria.

As competências analisadas foram: planejamento, tomada de decisão, orientação para realização, criatividade, negociação, liderança, capacidade empreendedora, comunicação, análise, flexibilidade, visão estratégica, aprendizagem, relacionamento interpessoal, organização, cultura da qualidade.

As referidas apareciam para os membros em forma de conceituação, do seguinte modo:

QUADRO 7

Competências no questionário

Competências	Competências no Questionário
Planejamento	Desenvolver planos, estabelecer prioridades e objetivos, bem como monitorar prazos críticos de atividades para atingir os objetivos organizacionais.
Tomada de decisão	Juntar informações para desenvolver alternativas viáveis e suas consequências. Tomar decisões prontamente baseadas em julgamento lógicos. Assegurar-se que as decisões sejam comunicadas e implementadas.
Orientação para realização	Estabelecer metas e alcançar resultados que agreguem valor ao negócio e as diferentes áreas da empresa. Medir a performance regularmente e tomar ações para atingir resultados melhores.
Criatividade	Estar constantemente buscando novos e melhores caminhos de fazer as coisas. Demonstrar iniciativa ou inovação através da introdução de processos de melhoria e/ou métodos durante os últimos seis meses.
Negociação	Negociar os resultados com perspectiva clara dos resultados importantes para o negócio.
Liderança	Estimular o comprometimento para novas ideias demonstrando vantagens e racionalidade, a partir do

	uso de dados acurados e evidências para persuasão.
Capacidade Empreendedora	Ter uma compreensão profunda do ambiente interno e externo, tendências de mercado e condições. Identificar e atuar em novas oportunidades para o negócio.
Comunicação	Escrever clara e eficazmente, de modo que a outra parte consiga processar e compreender o contexto da mensagem. Prestar atenção e mostrar compreensão quando perceber comportamentos que não são verbalizados, parafraseando-os e classificando-os. Comunicar informações, ideias e instruções de maneira clara e concisa. Usar técnicas eficazes de questionamento e encorajar a expressão de ideias abertamente para garantir as informações.
Análise	Interpretar informações e deduções através de conclusões válidas. Perceber as conexões e relações entre as informações.
Flexibilidade	Adaptar suas atitudes às necessidades de situações específicas.
Visão estratégica	Centralizar-se no alcance de metas principais ao invés de apenas responder às necessidades diárias. Reconhecer as oportunidades maiores.
Aprendizagem	Buscar oportunidades para aprender com os outros. Aprender e aplicar de modo proativo o aprendizado rapidamente a partir de novas situações.
Relacionamento Interpessoal	Ajustar seu comportamento para lidar com outros sentimentos de forma efetiva e apropriada. Perceber de maneira acurada os sentimentos de outras pessoas e como as pessoas o enxergam.
Organização	Concluir trabalhos em conformidade com padrões de qualidade e dentro do tempo previsto.
Cultura da qualidade	Implementar procedimentos para verificar todos os aspectos do trabalho, de modo a identificar e corrigir pequenos erros em suas tarefas. Mostrar persistência e perseguir problemas até serem resolvidos. Definir claramente e analisar as causas dos problemas. Acessar alternativas pertinentes antes de chegar às conclusões.

Fonte: Ibid.

Assim sendo, fora analisado quais as competências foram desenvolvidas por meio da atuação na AD&M Consultoria, sob a ótica dos estudantes.

No que diz respeito ao planejamento, tomada de decisão, orientação para realização e criatividade, obteve-se o resultado que todos os membros acreditam ter desenvolvido essas competências na AD&M Consultoria.

Quando analisadas individualmente, observa-se, no Gráfico 3, que o desenvolvimento da competência planejamento está sendo trabalhada, uma vez que obteve pontuações iguais ou superiores a 5 (cinco). Porém, vale ressaltar que apenas aproximadamente 9% (nove por cento) dos alunos avaliaram com nota máxima, e o restante se dividiu igualmente entre as notas 5 (cinco) e 6 (seis).

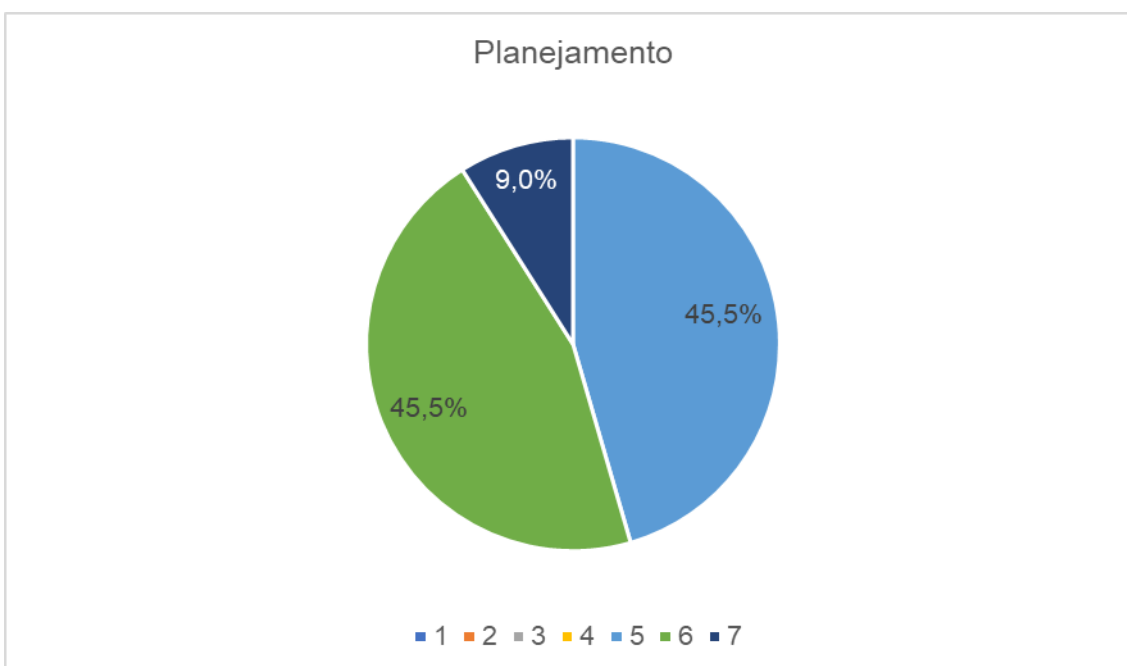


Gráfico 3 – Desenvolvimento da Competência Planejamento.
Fonte: Ibid.

Quanto à competência tomada de decisão, nota-se no Gráfico 4, que apesar de não ter recebido avaliação abaixo de 5 (cinco), não houve avaliação com nota máxima, ou seja, 7 (sete). Vale ressaltar que a maioria dos respondentes avaliaram o desenvolvimento dessa competência com nota 6 (seis). Dessa forma, obteve-se a distribuição do parecer da seguinte maneira: 63,6% para 6 (seis); e, 36,4% para 5 (cinco).

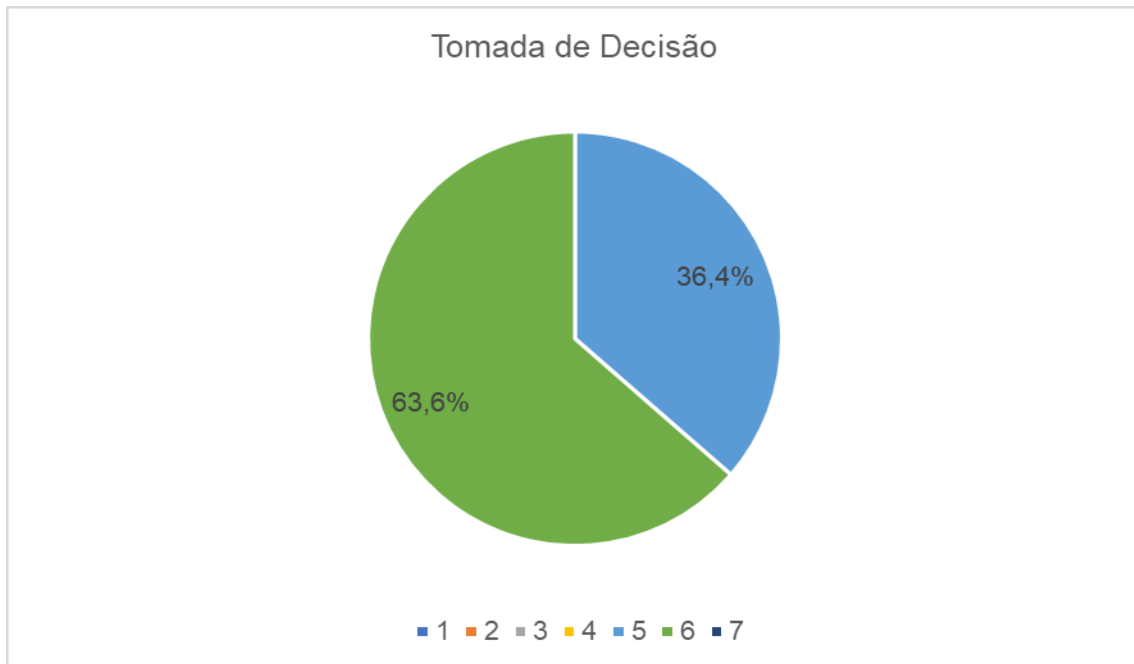


Gráfico 4 – Desenvolvimento da Competência Tomada de Decisão.

Fonte: Ibid.

Conforme o Gráfico 5, que se refere à competência orientação para realização, no entanto, percebe-se que apesar de adquirir parecer 7 (sete), recebeu o dobro de avaliação 4 (quatro). A maioria dos respondentes, no entanto, avaliaram com nota 6 (seis) o desenvolvimento dessa competência na AD&M Consultoria. Desse modo, teve sua avaliação assim disposta: 9,1% (nove vírgula um por cento) para 7 (sete); 63,6% para 6 (seis); 9,1% (nove vírgula um por cento) para 5 (cinco); e, 18,2% para 4 (quatro).

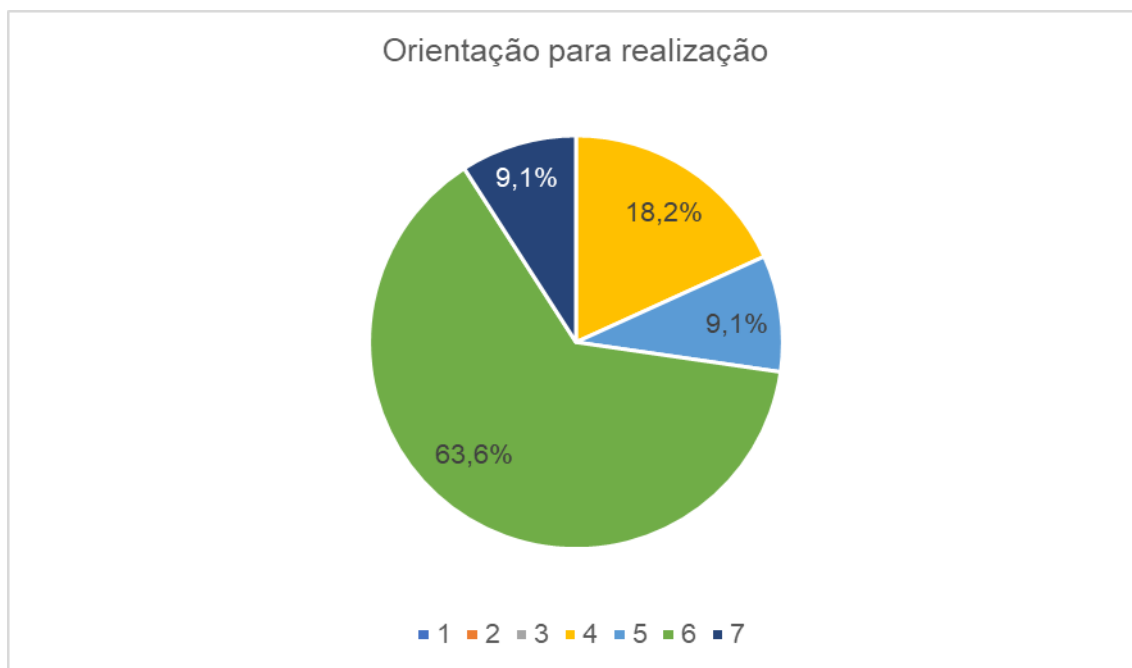


Gráfico 5 – Desenvolvimento da Competência Orientação para Realização.

Fonte: Ibid.

De acordo com o Gráfico 6, que tange à criatividade, menciona-se apenas 9,1% (nove vírgula um por cento) de nota 4 (quatro), tendo sua maioria com avaliação igual ou superior a 5 (cinco).

Nesse sentido, o desenvolvimento da criatividade alcançou o seguinte desfecho: 27,3% para 7 (sete); 27,2% para 6 (seis); 36,4% para 5 (cinco); e, 9,1% (nove vírgula um por cento) para 4 (quatro).

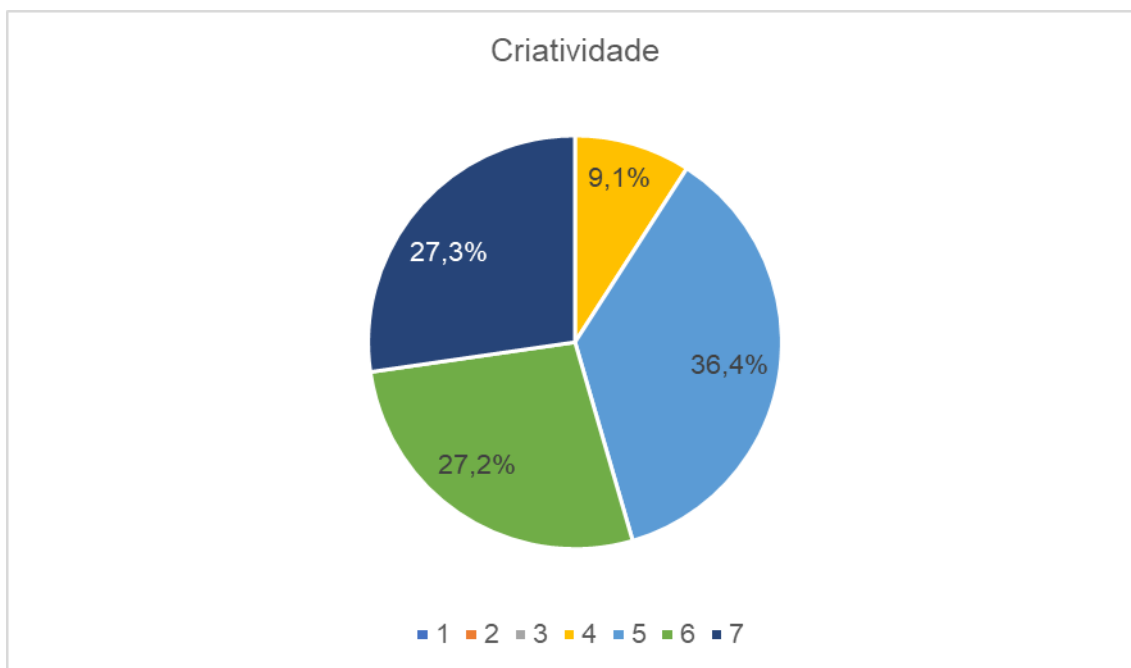


Gráfico 6 – Desenvolvimento da Competência Criatividade.
Fonte: Ibid.

Quanto à negociação e à liderança, nota-se que aproximadamente 91% dos membros acreditam ter desenvolvido essa competência na AD&M Consultoria, enquanto cerca de 9% (nove por cento) acreditam ter desenvolvido em menor grau.

No que corresponde à avaliação da competência negociação, observa-se, no Gráfico 7, que a maioria tem desdobrado essa competência, porém, cerca de 9,1% (nove vírgula um por cento) dos alunos somente têm conquistado essa desenvoltura em grau máximo. Nesse parecer, consta que aproximadamente: 9,1% (nove vírgula um por cento) desenvolveram a competência em grau máximo, isto é, atribuíram 7 (sete); e, 9,1% (nove vírgula um por cento) desenvolveram a competência em menor grau, isto é, atribuíram 3 (três). Entretanto, a maioria desenvolveu a negociação em maior grau, atribuindo entre 4 (quatro) e 7 (sete).

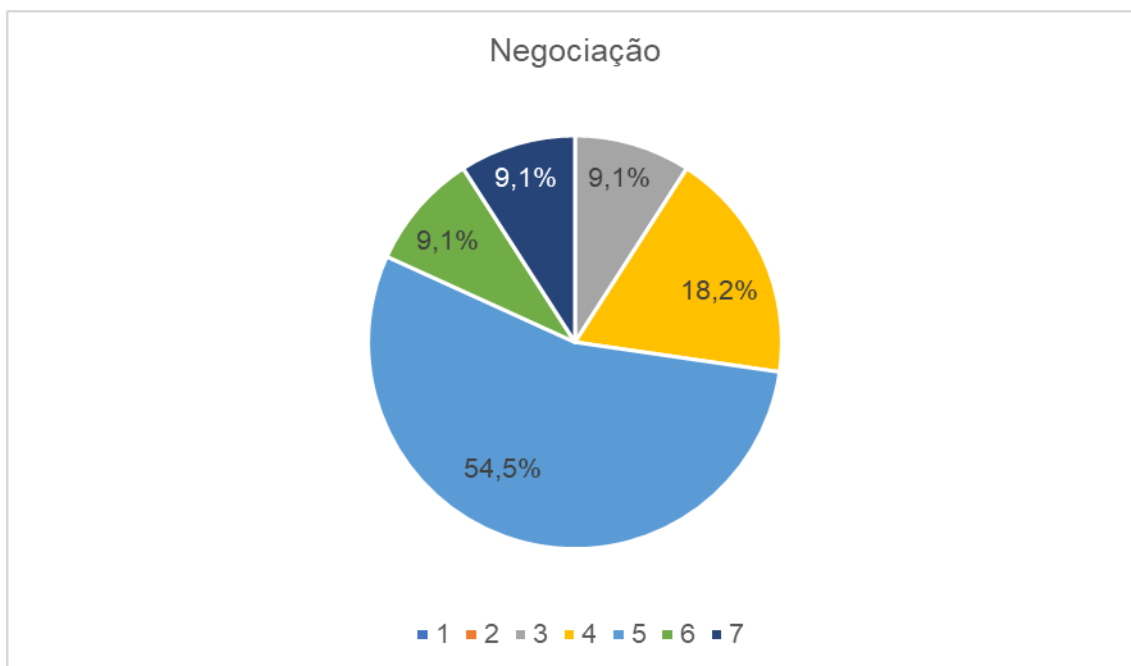


Gráfico 7 – Desenvolvimento da Competência Negociação.
Fonte: Ibid.

Em relação à avaliação da liderança, percebe-se, conforme exposto no Gráfico 8, que a maioria tem expandido essa competência, mas cerca de 18% dos alunos apenas têm conquistado essa desenvoltura em grau máximo. Nessa análise, considera-se que aproximadamente: 18,1% desenvolveram a competência em grau máximo, isto é, atribuíram 7 (sete); e, 9,1% (nove vírgula um por cento) desenvolveram a competência em menor grau, isto é, atribuíram 3 (três). Entretanto, nota-se a ausência da atribuição da nota 4 (quatro), tendo a maioria então que tem desenvolvido a liderança em maior grau, atribuindo pontuação entre 5 (cinco) e 7 (sete).

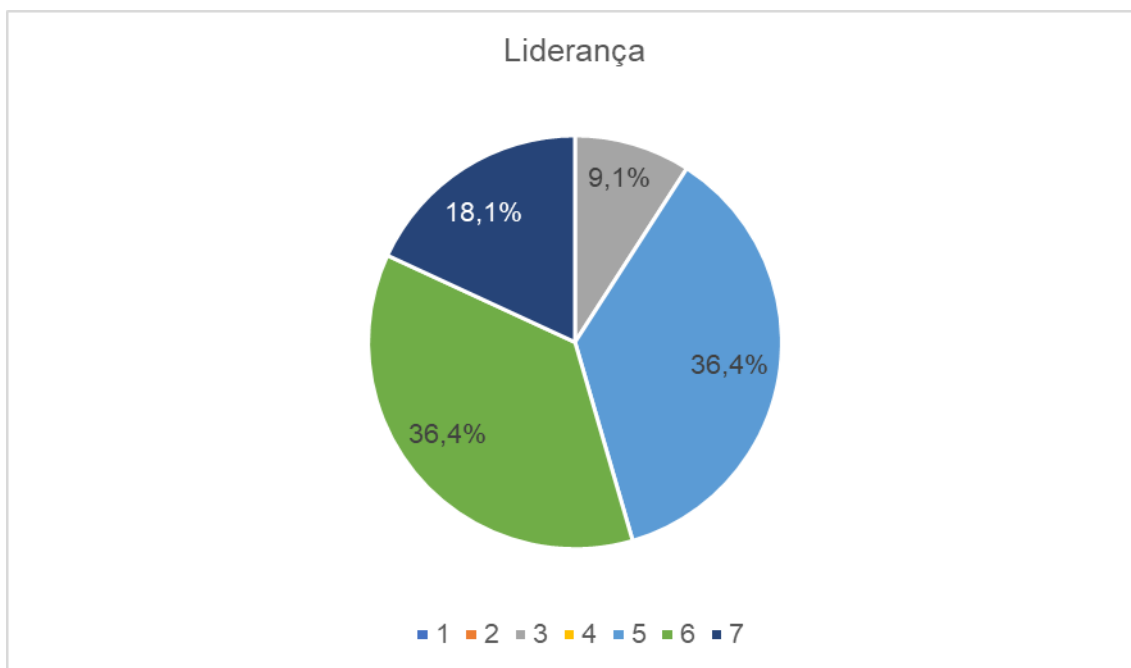


Gráfico 8 – Desenvolvimento da Competência Liderança.
Fonte: Ibid.

De acordo com o Gráfico 9, que se refere à capacidade empreendedora, tem-se que aproximadamente 81% dos membros acreditam ter desenvolvido essa competência na AD&M Consultoria, enquanto cerca de 19% ter desenvolvido em menor grau. Porém, percebe-se que apesar da referida está sendo desenvolvida, não há atribuições de desenvolvimento com nota máxima, isto é, 7 (sete). Entretanto, encontra-se nessa competência uma porcentagem maior de desenvolvimento em menor grau do que nas outras apresentadas nesse trabalho, isto é, em torno de 18%. Logo, menciona-se em seu resultado que por volta de: 27,2% atribuíram nota 6 (seis); 18,2% atribuíram nota 5 (cinco); 36,4% atribuíram nota 4 (quatro); e 18,2% atribuíram nota 3 (três).

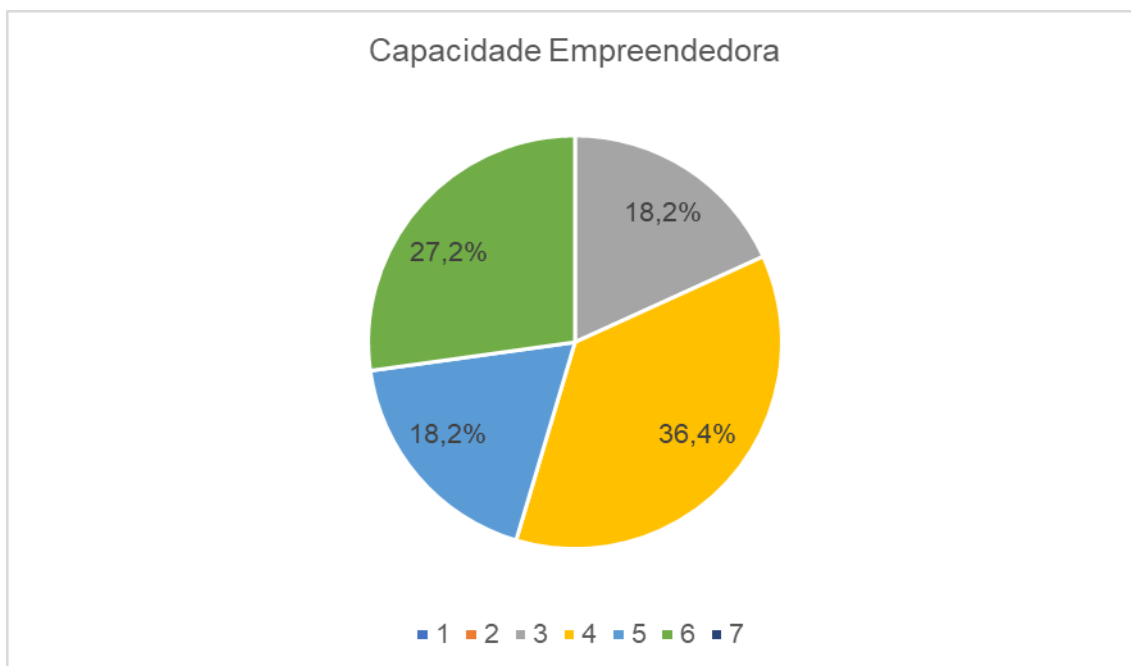


Gráfico 9 – Desenvolvimento da Competência Capacidade Empreendedora
Fonte: Ibid.

No que tange à comunicação, à análise e à flexibilidade, tem-se o resultado que todos os membros acreditam ter desenvolvido essas competências na AD&M Consultoria.

Conforme o Gráfico 10, que diz respeito ao desenvolvimento da comunicação, foram obtidos resultados iguais ou superiores à nota 5 (cinco), sendo que a porcentagem obtida nesse valor é inferior à nota máxima, ou seja, 7 (sete). Assim sendo, tem-se que a atribuição de notas foi de aproximadamente: 27,3% para 7 (sete); 54,5% para 6 (seis); e 18,2% para 5 (cinco). Percebe-se, então, que apesar de todos os respondentes estarem desenvolvendo essa competência, tem-se apenas uma pequena parte atribuindo nota máxima.

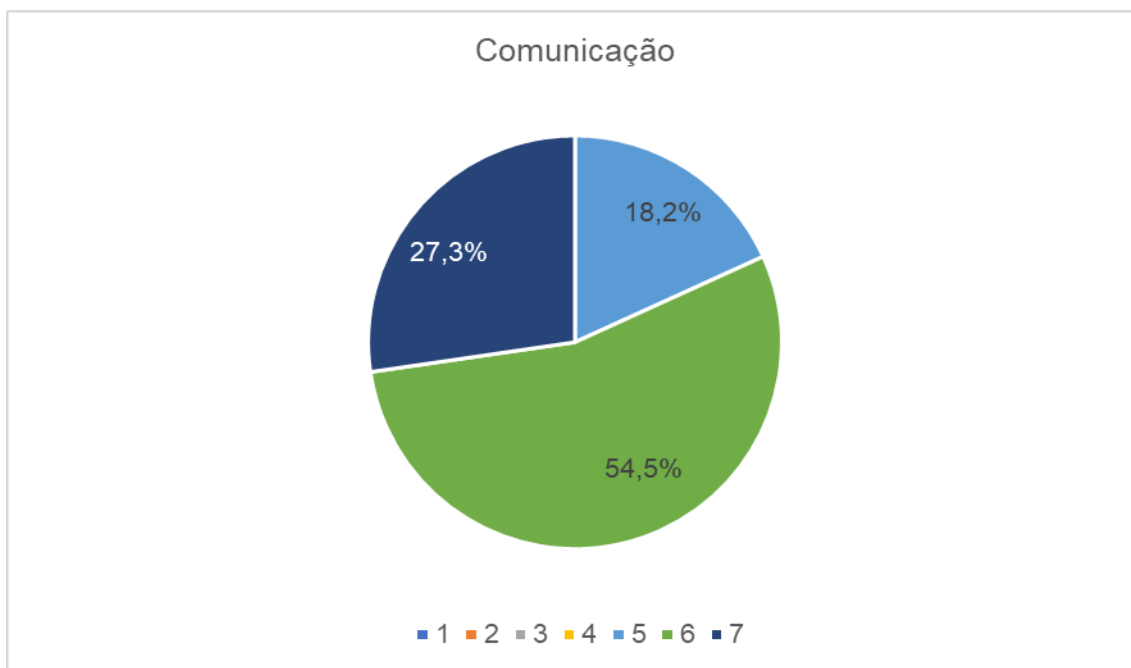


Gráfico 10 – Desenvolvimento da Competência Comunicação
Fonte: Ibid.

No Gráfico 11, que corresponde à competência análise, consta que a maioria dos respondentes avaliaram com notas superiores a 5 (cinco), tendo apenas em torno de 18% atribuído esse valor para o grau de desenvolvimento. Ademais, é perceptível que ao se comparar as atribuições entre 6 (seis) e 7 (sete), tem-se que a maioria dos que desenvolveram a referida em maior grau, atribuíram pontuação máxima.

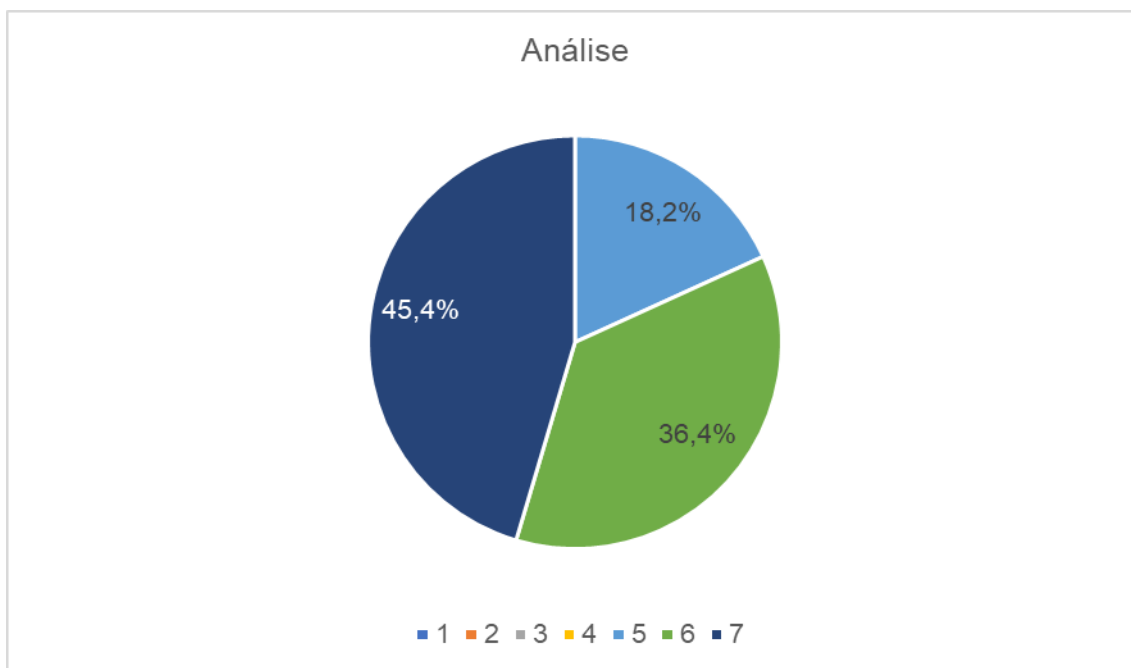


Gráfico 11 – Desenvolvimento da Competência Análise

Fonte: Ibid.

De acordo com o Gráfico 12, que diz respeito ao desenvolvimento da flexibilidade, os resultados são iguais ou superiores à nota 5 (cinco), sendo que a porcentagem obtida nesse valor é inferior à nota máxima. Dessa forma, menciona-se nos resultados que as atribuições de notas foi em torno de: 45,5% para 7 (sete); 36,4% para 6 (seis); e 18,1% para 5 (cinco). A partir dos resultados dessa avaliação, nota-se que quase metade dos respondentes atribuíram nota máxima para o desenvolvimento da competência flexibilidade.

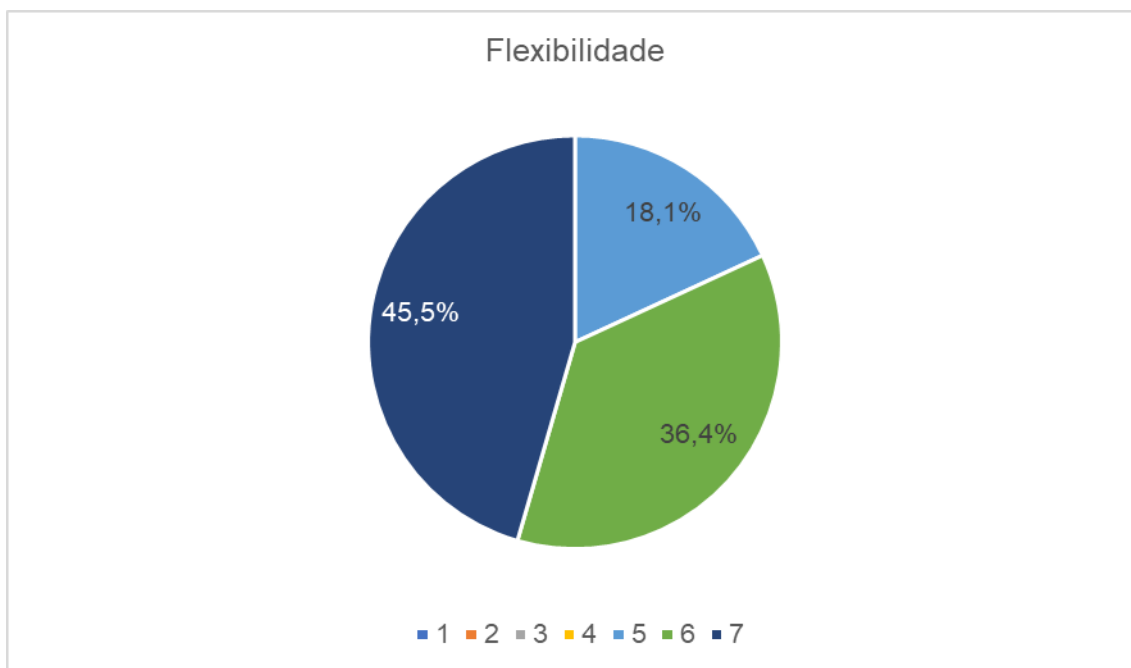


Gráfico 12 – Desenvolvimento da Competência Flexibilidade.

Fonte: Ibid.

Quanto à visão estratégica, à aprendizagem, ao relacionamento interpessoal e à organização, encontra-se que em torno de 91% entre os membros acreditam ter desenvolvido essa competência na AD&M Consultoria, enquanto cerca de 9% (nove por cento) acreditam ter desenvolvido em menor grau.

No Gráfico 13, que demonstra os resultados relacionados ao desenvolvimento da visão estratégica, tem-se que, apesar da maioria tê-la desenvolvido em maior grau, apenas aproximadamente 18% atribuiu nota máxima, enquanto 72,8% recebeu parecer entre 4 (quatro) e 6 (seis). Desse modo, tem-se a seguinte distribuição de notas: 18,1% para 7 (sete); 45,5% para 6 (seis); 9,1% (nove vírgula um por cento) para 5 (cinco); 18,2% para 4 (quatro); e, 9,1% (nove vírgula um por cento) para 3 (três).

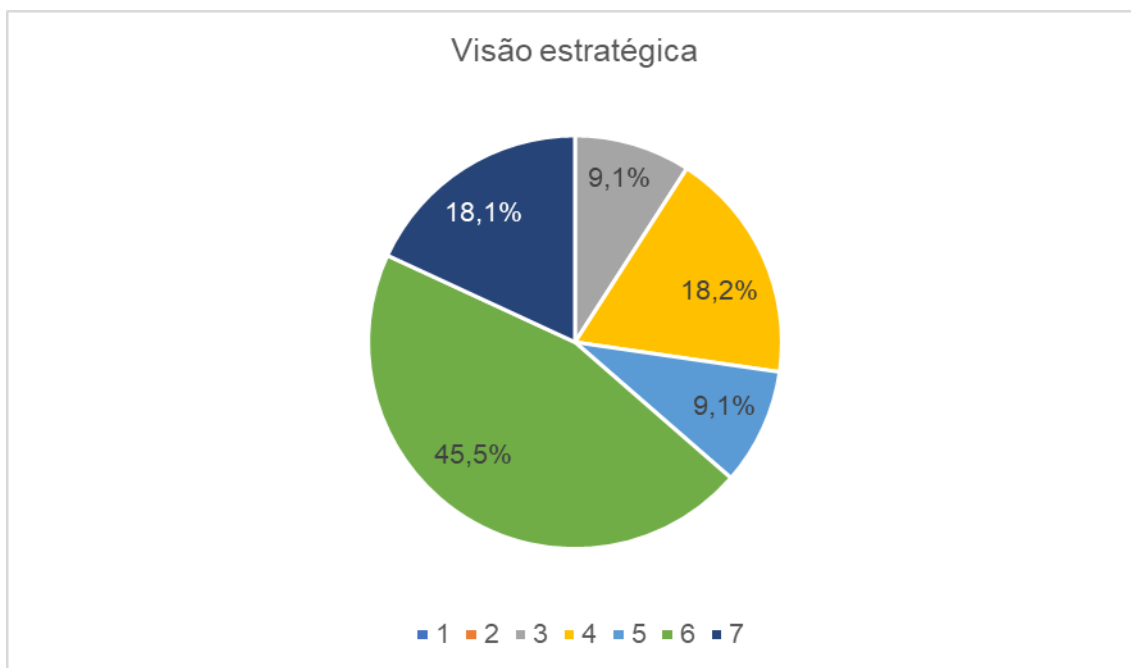


Gráfico 13 – Desenvolvimento da Competência Visão Estratégica.

Fonte: Ibid.

Conforme apresentado no Gráfico 14, que diz respeito à competência aprendizagem, tem-se que a maioria dos respondentes acredita tê-la desenvolvido em grau máximo. Ademais, há ausência de atribuição 4 (quatro). Por outro lado, encontra-se que 9,1% (nove vírgula um por cento) acreditam ter desenvolvido a competência em menor grau. Assim sendo, obteve-se os resultados: 54,5% para 7 (sete); 27,3% para 6 (seis); 9,1% (nove vírgula um por cento) para 5 (cinco); e, 9,1% (nove vírgula um por cento) para 3 (três).

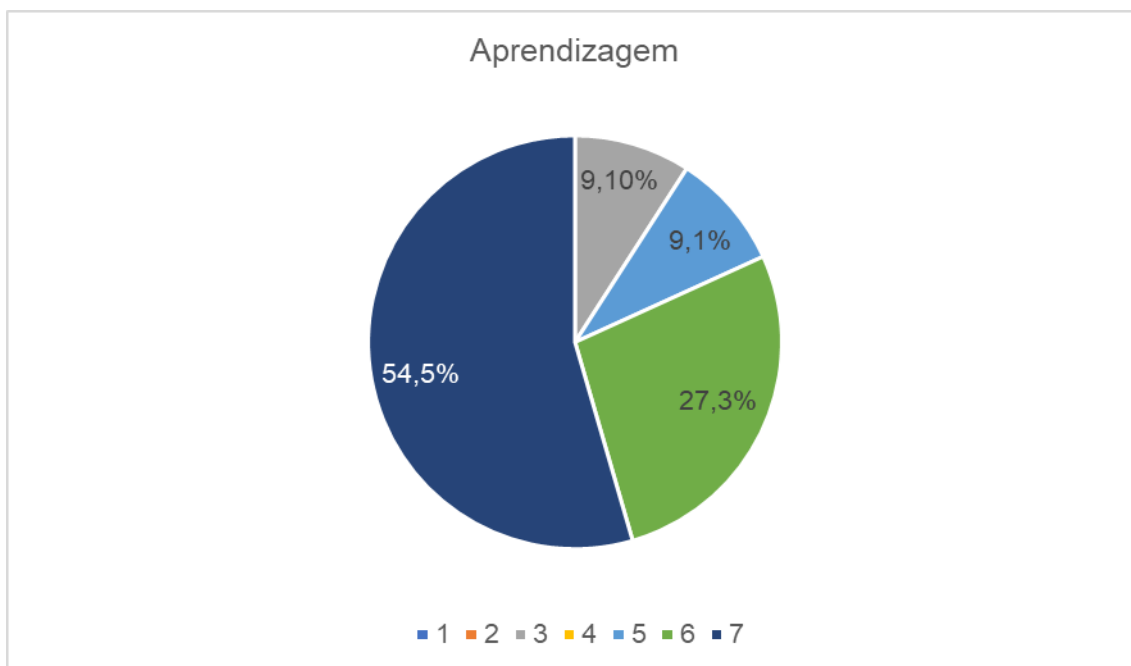


Gráfico 14 – Desenvolvimento da Competência Aprendizagem.

Fonte: Ibid.

De acordo com o Gráfico 15, que se refere ao relacionamento interpessoal, nota-se que a maioria avaliou desenvolvê-la em grau máximo, seguida pelo desenvolvimento avaliado em 6 (seis) e, em contrapartida, uma minoria que avaliou tê-la desenvolvido em menor grau. Dessa maneira, percebe-se que a maioria dos respondentes acreditam tê-la desenvolvido em maior grau, atribuindo entre 6 (seis) e 7 (sete), enquanto a minoria acredita tê-la desenvolvido em menor grau, atribuindo 3 (três), sendo ausente desta avaliação as notas 4 (quatro) e 5 (cinco), que seriam intermediárias entre essa pontuação adquirida. Isto posto, tem-se como desfecho: 54,5% para 7 (sete); 36,4% para 6 (seis); e, 9,1% (nove vírgula um por cento) para 3 (três).

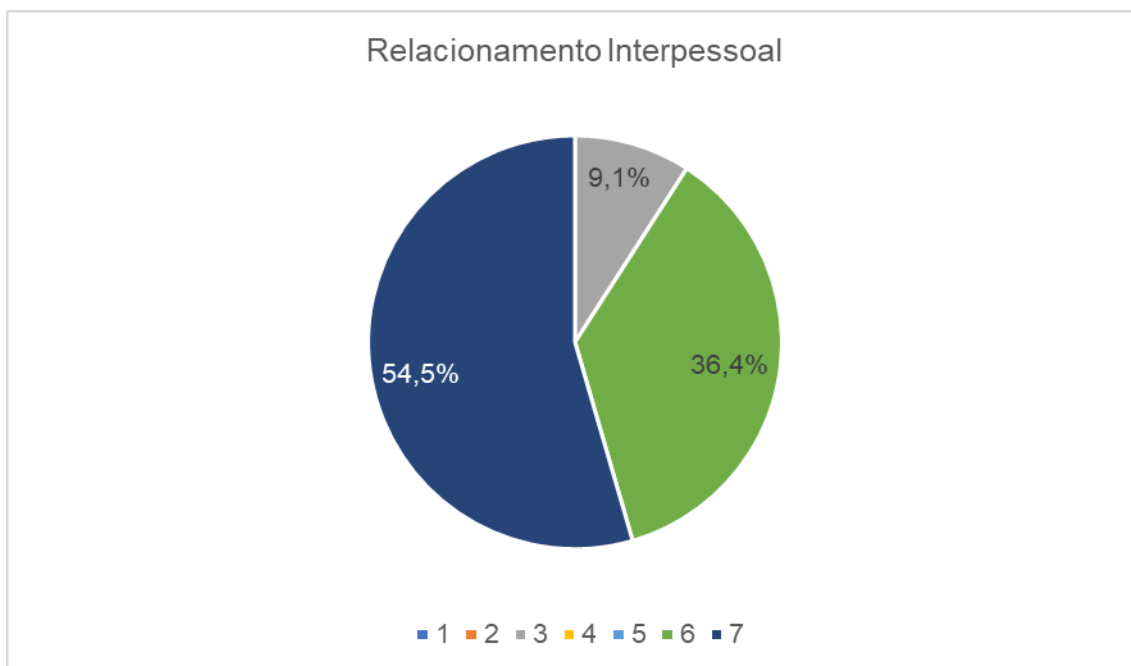


Gráfico 15 – Desenvolvimento da Competência Relacionamento Interpessoal.

Fonte: Ibid.

Conforme exposto no Gráfico 16, referente ao desenvolvimento da competência organização, obteve-se como resultado que aproximadamente 91% (noventa e um por cento) avaliaram desenvolvê-la em maior grau, com parecer entre 5 (cinco) e 7 (sete), com ausência da pontuação 4 (quatro), seguido de aproximadamente 9% (nove por cento) que marcaram desenvolver em menor grau. Assim sendo, menciona-se: 18,1% para 7 (sete); 45,5% para 6 (seis); 27,3% para 5 (cinco); e, 9,1 (nove vírgula um por cento) para 3 (três).

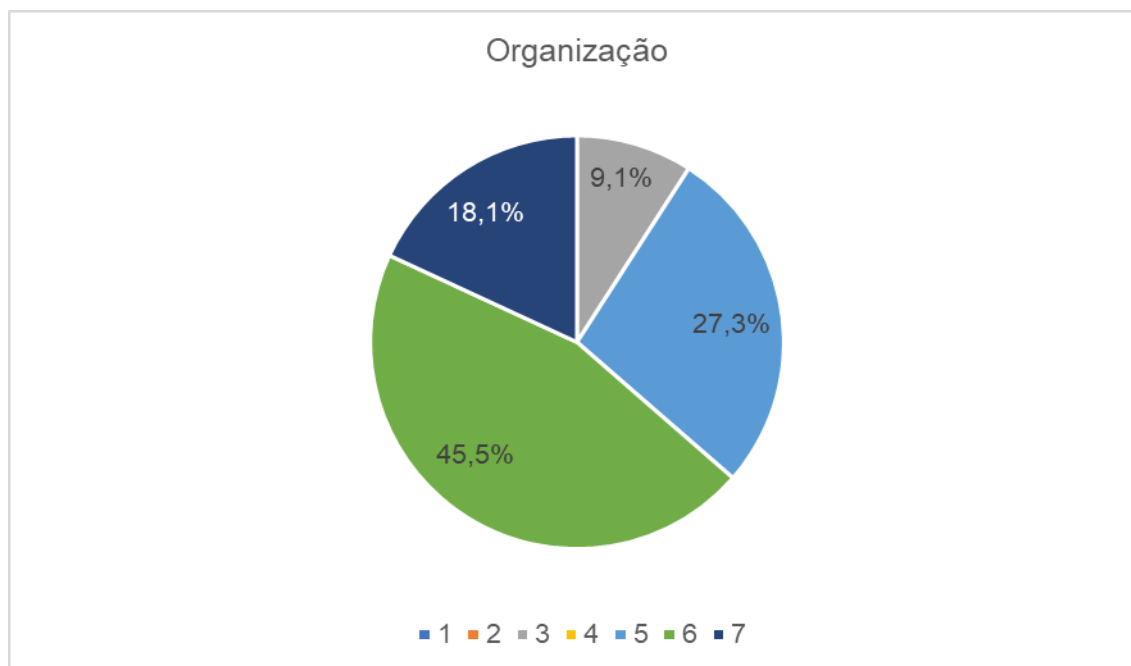


Gráfico 16 – Desenvolvimento da Competência Organização.

Fonte: Ibid.

Quanto ao desenvolvimento da competência cultura da qualidade, exposto no Gráfico 17, tem-se que, apesar de todos avaliarem em maior grau, a minoria atribuiu nota máxima. Nesta avaliação, menciona-se então que a maioria marcou entre 6 (seis) e 5 (cinco). Deste modo, obteve-se o seguinte parecer: 18,1% marcou 7 (sete); 45,5% marcou 6 (seis); e, 36,4% marcou 5 (cinco).

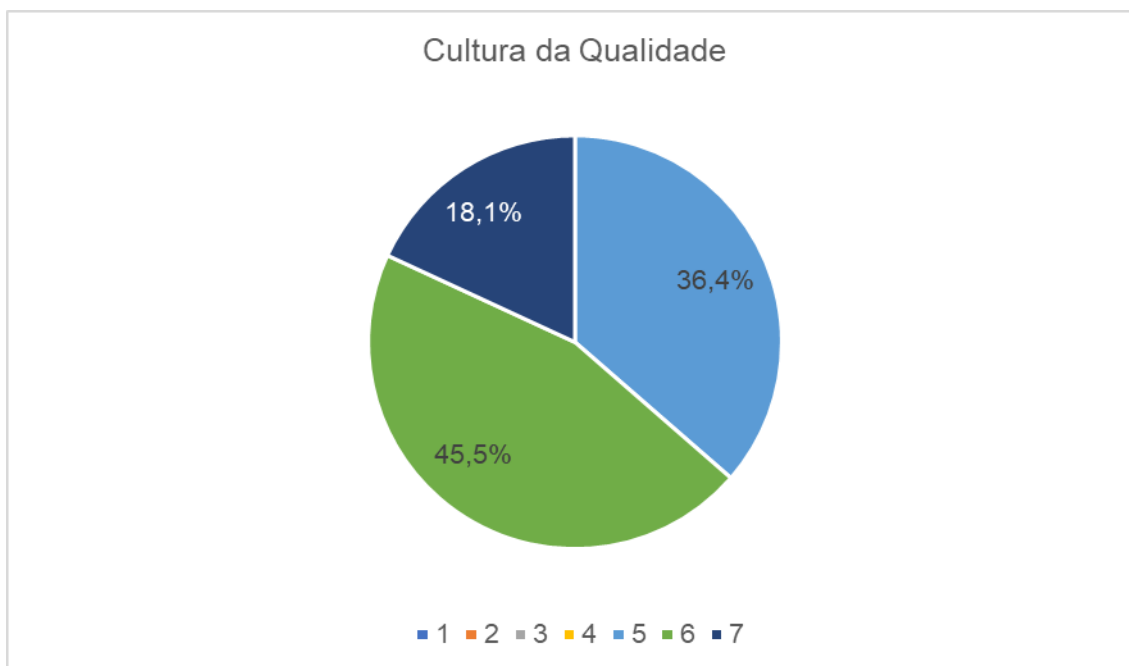


Gráfico 17 – Desenvolvimento da Competência Cultura da Qualidade.

Fonte: Ibid.

Em síntese, pode-se afirmar que todos os membros acreditam ter desenvolvido na AD&M Consultoria as seguintes competências: planejamento, tomada de decisão, orientação para realização, criatividade, comunicação, análise e flexibilidade.

Além disso, tem-se que aproximadamente 91% dos membros acreditam ter desenvolvido na AD&M Consultoria as seguintes competências: liderança, negociação, visão estratégica, aprendizagem, relacionamento interpessoal, organização e cultura da qualidade.

Ademais, 81% dos membros acreditam ter desenvolvido na AD&M Consultoria a competência capacidade empreendedora.

Conforme a Tabela 1, que diz respeito às competências requeridas pelo mercado de consultoria em gestão administrativa no Distrito Federal, tem-se que as mais exigidas são: planejamento, aprendizagem, comunicação, relacionamento interpessoal e orientação para realização.

Quanto às competências menos exigidas pelo mercado de consultoria, menciona-se: análise, capacidade empreendedora, visão estratégica, liderança e tomada de decisão.

TABELA 1

Competências requeridas pelo mercado de consultoria

Competências	Pontuação
Planejamento	47
Aprendizagem	47
Comunicação	44
Relacionamento Interpessoal	44
Orientação para realização	34
Criatividade	32
Flexibilidade	31
Negociação	30
Organização	29
Cultura da qualidade	28
Tomada de decisão	27
Liderança	26
Visão estratégica	25
Capacidade Empreendedora	22
Análise	20

Fonte: Ibid.

Assim sendo, fora identificado que 3 (três) entre as 5 (cinco) competências mais exigidas pelo mercado de trabalho foram desenvolvidas pelos membros da AD&M Consultoria em maior grau, sendo essas: planejamento, comunicação e orientação para realização.

Quanto às outras duas competências mais exigidas, aprendizagem e relacionamento, tem-se que aproximadamente 91% dos membros acreditam tê-las desenvolvido em maior grau na AD&M Consultoria.

Isto posto, pode-se estabelecer a seguinte relação de compatibilidade entre as competências requisitadas pelos gestores das empresas que prestam serviços de consultoria no Distrito Federal e aquelas desenvolvidas no âmbito da AD&M Consultoria:

Tabela 2

Compatibilidade entre as competências requeridas pelo mercado de consultoria e aquelas desenvolvidas no âmbito da AD&M Consultoria

Competências	Pontuação (ranking)	Alunos que acreditam ter desenvolvido a competência na AD&M Consultoria (porcentagem)
Planejamento	47	100
Aprendizagem	47	91
Comunicação	44	100
Relacionamento Interpessoal	44	91
Orientação para realização	34	100
Criatividade	32	100
Flexibilidade	31	100
Negociação	30	91
Organização	29	91
Cultura da qualidade	28	100
Tomada de decisão	27	100
Liderança	26	91
Visão estratégica	25	91
Capacidade Empreendedora	22	81
Análise	20	100

Fonte: Ibid.

Quando analisadas mais especificamente, ou seja, com as atribuições de notas recebidas pelos respondentes dos alunos, tem-se:

Tabela 3

Compatibilidade entre as competências requeridas pelo mercado de consultoria e aquelas desenvolvidas no âmbito da AD&M Consultoria em maior e em menor grau

Competências	Pontuação	Alunos que acreditam ter desenvolvido a competência na AD&M Consultoria (porcentagem)				
		3	4	5	6	7
Planejamento	47	0,0%	0,0%	45,5%	45,5%	9,0%
Aprendizagem	47	9,1%	0,0%	9,1%	27,3%	54,5%
Comunicação	44	0,0%	0,0%	18,2%	54,5%	27,3%
Relacionamento Interpessoal	44	9,1%	0,0%	0,0%	36,4%	54,5%
Orientação para realização	34	0,0%	18,2%	9,1%	63,6%	9,1%
Criatividade	32	0,0%	9,1%	36,4%	27,2%	27,3%
Flexibilidade	31	0,0%	0,0%	18,1%	36,4%	45,5%
Negociação	30	9,1%	18,2%	54,5%	9,1%	9,1%

Organização	29	9,1%	0,0%	27,3%	45,5%	18,1%
Cultura da qualidade	28	0,0%	0,0%	36,4%	45,5%	18,1%
Tomada de decisão	27	0,0%	0,0%	36,4%	63,6%	0,0%
Liderança	26	9,1%	0,0%	36,4%	36,4%	18,1%
Visão estratégica	25	9,1%	18,2%	9,1%	45,5%	18,1%
Capacidade Empreendedora	22	18,2%	36,4%	18,2%	27,2%	0,0%
Análise	20	0,0%	0,0%	18,2%	36,4%	45,4%

Fonte: Ibid.

Levando em conta a Tabela 2 e a Tabela 3, observa-se que apesar das competências planejamento, comunicação e orientação para realização obterem o resultado de serem desenvolvidas por todos os membros, apenas a comunicação apresenta mais de 10% (dez por cento) de desenvolvimento em grau máximo, apresentando 27,3%.

Tabela 4

Comparação de lista de competências mais requisitadas e mais importantes para AD&M Consultoria: ranking mercado de trabalho e ranking da AD&M Consultoria

Ranking: Mercado de Trabalho		Ranking: AD&M Consultoria	
Competências	Pontuação (ranking)	Competências	Pontuação (ranking)
Planejamento	47	Análise	133
Aprendizagem	47	Planejamento	121
Comunicação	44	Visão estratégica	114
Relacionamento Interpessoal	44	Comunicação	109
Orientação para realização	34	Liderança	102
Criatividade	32	Orientação para realização	100
Flexibilidade	31	Tomada de decisão	95
Negociação	30	Negociação	90
Organização	29	Aprendizagem	87
Cultura da qualidade	28	Relacionamento Interpessoal	75
Tomada de decisão	27	Flexibilidade	66
Liderança	26	Capacidade Empreendedora	66
Visão estratégica	25	Organização	56
Capacidade Empreendedora	22	Cultura da qualidade	55
Análise	20	Criatividade	50

Fonte: Ibid.

Quando se compara o ranking de competências do mercado de trabalho e da AD&M Consultoria, conforme a Tabela 4, encontra-se algumas divergências

quanto à ordem de prioridade dos que são exigidos e dos que os membros acreditam precisar desenvolver, como, por exemplo: a análise que ocupa a posição 15ª para o mercado de trabalho, enquanto, ocupa a 1ª (primeira) posição de relevância para a AD&M Consultoria; a aprendizagem que é 2ª (segunda) para o mercado e 9ª (nona) para a EJ; o relacionamento interpessoal que é a 4ª (quarta) mais exigida para o mercado e 10ª (décima) para a EJ; a criatividade que é a 6ª (sexta) para o mercado e a última para a AD&M Consultoria.

No que diz respeito às 5 (cinco) mais exigidas pelo mercado de trabalho de consultoria comparadas ao ranking da AD&M Consultoria, tem-se que apenas o planejamento e a comunicação estão entre as consideradas mais necessárias para serem desenvolvidas. Em concordância com o que é buscado com prioridade pelos membros da AD&M Consultoria, tem-se que a competência planejamento e a competência comunicação estão sendo desenvolvidas em maior grau, pontuando entre 5 (cinco) e 7 (sete).

Por outro lado, ainda referente à comparação do parágrafo anterior, tem-se a aprendizagem, o relacionamento interpessoal e a orientação para realização, entre a 6ª (sexta) e a 10ª (décima) posição. Assim sendo, apesar da aprendizagem e do relacionamento interpessoal apresentar 9,1% (nove vírgula um por cento) de avaliação 3 (três), essas possuem mais de 50% de avaliação 7 (sete). Quanto à orientação para realização, tem-se que os respondentes acreditam tê-la desenvolvido em maior grau, avaliando entre 4 (quatro) e 7 (sete).

Quanto à comparação de ranking daquelas que ocupam entre a 6ª (sexta) e a 10ª (décima) posição das exigidas pelo mercado de trabalho, menciona-se a maioria entre a 11ª e a 15ª posição na AD&M Consultoria, sendo a única exceção a negociação. Apesar de ocupar essas posições, os respondentes avaliaram, quanto à criatividade, à flexibilidade, à organização e à cultura da qualidade, em sua maioria, que as desenvolvem em maior grau, concentrando-se em grau 6 (seis) e em grau 7 (sete).

A competência negociação, entretanto, ocupa a mesma posição nos rankings, tendo sua avaliação de desenvolvimento equilibrada, com 9,1% (nove vírgula um por cento) desenvolvendo em menor grau e a mesma porcentagem em grau 6 (seis) e 7 (sete), tendo a maior parte da avaliação concentrada em 5 (cinco) com mais de 50%.

Em relação aos que ocupam entre a 11ª e a 15ª posição no ranking do mercado de trabalho, menciona-se na AD&M Consultoria as seguintes colocações: primeira, análise; terceira, visão estratégica; quinta, liderança; sétima, tomada de decisão; e décima segunda, capacidade empreendedora.

Seguindo o que sua classificação pela EJ sugere, a análise está como a mais relevante para a AD&M Consultoria e está sendo desenvolvida em maior grau, com 45,5% de sua avaliação em 7 (sete). A visão estratégica, apesar de ocupar a terceira posição, tem a sua avaliação distribuída entre 3 (três) e 7 (sete), com maior concentração em 6 (seis). A liderança, por sua vez, apesar de apresentar nota 3 (três), tem sua avaliação concentrada em 5 (cinco) e 6 (seis).

No que se refere à tomada de decisão, essa ocupa uma posição intermediária de relevância para a AD&M Consultoria e tem seu desenvolvimento com avaliação em 5 (cinco) e em 6 (seis), ou seja, compatível com seu grau de relevância.

No que tange à capacidade empreendedora, consta entre as últimas em ambos os rankings, não sendo avaliada pelos membros da AD&M Consultoria em 7 (sete), com o maior percentual de avaliação 3 (três) entre todas as competências analisadas.

Quanto ao intuito da AD&M Consultoria em desenvolver o que os membros acreditam ser mais relevante, tem-se uma concordância, uma vez que auxiliam no desenvolvimento das competências análise, planejamento e comunicação, com avaliações entre 5 (cinco) e 7 (sete), em especial a análise com maior porcentagem entre essas em grau máximo. Isto posto, faz-se necessário que voltem a atenção para a visão estratégica e para a liderança, pois acreditam ser relevante, mas há membros desenvolvendo-as em menor grau, isto é, 3 (três).

No que diz respeito às de relevância entre a 6ª (sexta) e a 10ª (décima) posição, tem-se a orientação para realização com nota entre 4 (quatro) e 7 (sete), seguida da tomada de decisão com avaliação entre 5 (cinco) e 6 (seis). Quanto à negociação, aprendizagem e relacionamento interpessoal, tem-se que apesar de atingirem avaliação em grau máximo, também apresentam atribuição de nota 3 (três).

Desse modo, percebe-se que é possível aprimorar mais os membros quanto à tomada de decisão, pois apesar de ser relevante não possui atribuição de nota máxima.

No que tange às de relevância entre a 11ª e 15ª posição, consta que a flexibilidade e a criatividade tem notas iguais ou superiores a 4 (quatro), tendo destaque a flexibilidade, com 45,5% de sua avaliação concentrada em grau máximo. Vale ressaltar que ambas são de relevância para o mercado de trabalho, ocupando a 6ª (sexta) e a 7ª (sétima) posição entre as exigidas. A organização, por sua vez, apesar de ter suas avaliações concentradas em 6 (seis) e 7 (sete), possui atribuição de nota 3 (três). A cultura da qualidade, apesar de ser avaliada com pouca relevância para a EJ, apresenta desenvoltura apenas em maior grau, concentrando maior avaliação em 6 (seis). Quanto à capacidade empreendedora, menciona-se pouca relevância em comparação às outras, tanto para o mercado de trabalho quanto para EJ, mas vale ressaltar que é exigida e necessita de atenção para sua desenvoltura, uma vez que é a competência que mais apresenta atribuição de desenvolvimento em menor grau.

Por outro lado, analisando as competências mais exigidas que foram desenvolvidas em grau máximo pela maior quantidade de alunos, tem-se em ordem decrescente: (1) relacionamento interpessoal, (2) aprendizagem, (3) comunicação, (4) orientação; e, (5) planejamento.

Assim sendo, relacionando as competências mais exigidas pelo mercado, com as que são desenvolvidas por todos os respondentes e as que possuem maior avaliação em grau máximo, obtêm-se: (1) comunicação; (2) orientação para realização; e, (3) planejamento.

Ao somar a porcentagem de alunos que avaliaram desenvolver as competências mais exigidas em grau 6 (seis) e 7 (sete), tem-se o seguinte resultado em ordem decrescente: (1) relacionamento interpessoal; (2) comunicação; (3) aprendizagem; (4) orientação para realização; e, (5) planejamento. Vale ressaltar, no entanto, que ao comparar todas as competências, com a mesma somatória, a que se refere ao relacionamento interpessoal ainda permanece em primeiro lugar, com 90,9%, enquanto planejamento está posicionada entre as cinco últimas, ocupando o 11º lugar.

Isto posto, nota-se que é necessário trabalhar mais a competência planejamento, comunicação e orientação para realização, com ênfase na primeira, tendo em vista a exigência dos gestores das empresas que prestam serviços de consultoria no Distrito Federal.

Ademais, percebe-se na presente pesquisa a aplicação do conceito defendido pela escola de administração Modelo Integrado, uma vez que as empresas que prestam serviços de consultoria requisitam competências, isto é, as competências agregam valor às pessoas que participam dos processos seletivos, pois essas empresas entendem que as competências agregam valor às organizações.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho teve como de partida a seguinte pergunta: “Quais competências desenvolvidas pelos estudantes ao participar da empresa júnior AD&M Consultoria Empresarial são compatíveis com as competências requisitadas pelos gestores das empresas que prestam serviços de consultoria no Distrito Federal?”.

O pressuposto inicial era que as competências desenvolvidas em maior grau pelos estudantes ao participar da empresa júnior AD&M Consultoria são compatíveis com as competências mais requisitadas pelos gestores das empresas que prestam serviços de consultoria no Distrito Federal.

Assim sendo, fora identificado que todas as competências desenvolvidas pelos estudantes ao participar da empresa júnior AD&M Consultoria são compatíveis com as competências requisitadas pelos gestores das empresas que prestam serviços de consultoria no Distrito Federal, sendo parte em maior grau, parte em menor grau.

Quanto às desenvolvidas totalmente em maior grau, ou seja, que obtiveram apenas pontuação igual ou superior a 4 (quatro), tem-se: planejamento, comunicação, orientação para realização, criatividade, flexibilidade, tomada de decisão e análise.

As competências mais requisitadas pelos gestores das empresas que prestam serviços de consultoria no Distrito Federal foram: planejamento, aprendizagem, comunicação, relacionamento interpessoal e orientação para realização.

Desse modo, tem-se que as competências desenvolvidas em maior grau pelos estudantes ao participar da empresa júnior AD&M Consultoria são parcialmente compatíveis com as competências mais requisitadas pelos gestores das empresas que prestam serviços de consultoria no Distrito Federal, uma vez que apenas planejamento, comunicação e orientação para realização não obtiveram nota inferior a 4 (quatro).

Ainda na ambiência entre as competências mais exigidas, vale ressaltar que, apesar de ter parte de parecer avaliado com desenvolvimento em menor grau, a competência relacionamento interpessoal foi a que apresentou maior quantidade de avaliação de desenvolvimento em grau máximo, seguida da aprendizagem, que também obteve avaliação em menor grau.

Ao realizar análise além do pressuposto, percebe-se que a EJ tem desenvolvido as competências correspondentes às mais relevantes para os membros da Empresa Júnior, excetuando-se a visão estratégica e a liderança. Por outro lado, se comparadas ao ranking de exigência do mercado de trabalho, tem-se a correspondência das competências planejamento, comunicação e orientação para realização, faltando assim a melhor desenvoltura da aprendizagem e do relacionamento interpessoal.

Isto posto, nota-se que apesar da aprendizagem e do relacionamento interpessoal não estarem entre os primeiros do ranking de relevância da AD&M Consultoria, faz-se necessário voltar a atenção da EJ para essas competências, pois possuem atribuições de desenvoltura em menor grau ao mesmo tempo em que são apontadas entre as 5 (cinco) mais exigidas pelo mercado de trabalho de consultoria do Distrito Federal.

Por fim, avaliando os resultados obtidos, percebe-se que as competências relacionamento interpessoal e aprendizagem precisam ser trabalhados de modo a aumentar o desenvolvimento dos alunos nessa área, a fim de que todos avancem em maior grau. Enquanto, planejamento e orientação para realização podem ser trabalhados para atingir mais alunos com desenvoltura em grau máximo. Por outro lado, tem-se que a comunicação está sendo bem trabalhada, pois se encontra entre as que todos os alunos acreditam estar desenvolvendo, e está entre as 5 (cinco) com maior quantidade de alunos que a desenvolvem em grau máximo.

A partir dos resultados obtidos e das análises realizadas, tem-se que a EJ tem cumprido a sua função de preparar os membros para o mercado de trabalho, aplicando a teoria na prática, ao mesmo tempo em que desenvolve as competências.

Assim sendo, a AD&M Consultoria pode auxiliar os alunos que almejam ingressar no mercado que presta serviços de consultoria no Distrito Federal, sendo

necessário enfatizar a desenvoltura das competências: aprendizagem, relacionamento interpessoal e orientação para realização. Isso porquê ainda há lacunas no desenvolvimento dessas que estão dispostas entre as mais exigidas pelo mercado.

Desse modo, a AD&M Consultoria será capaz de auxiliar maior número de alunos para o mercado de trabalho, gerando assim maior empregabilidade dos egressos, dando continuidade ao cumprimento de sua função.

No que se refere às limitações dessa pesquisa, tem-se a quantidade de alunos que se dispuseram a responder, sendo inferior ao desejado inicialmente, mais de 50%. Vale ressaltar que o presente trabalho não poderá ser replicado, porque é de caráter exploratório.

Para futuras pesquisas, sugere-se que esse trabalho possa ser desenvolvido em outras EJs de consultoria, como por exemplo na área de comunicação, na área de direito, a fim de identificar a compatibilidade entre as competências desenvolvidas e as exigidas pelas empresas de consultoria dessas áreas. Ademais, recomenda-se que seja realizada uma pesquisa com várias EJs, a fim de identificar semelhanças e/ou diferenças entre as competências desenvolvidas em cada uma delas, ou ainda, identificar semelhanças e/ou diferenças entre as competências exigidas pelo mercado de consultoria na área de cada EJ.

Tendo em vista a contribuição desse trabalho para empresas juniores e seus alunos, sugere-se que essa pesquisa seja realizada em outras empresas juniores, a fim de colaborar para o desenvolvimento de competências dos alunos e alinhamento das faculdades e empresas juniores quanto ao propósito de formação dos profissionais para o mercado de trabalho.

REFERÊNCIAS

AD&M CONSULTORIA. **AD&M Consultoria**. Disponível em: <<https://admconsultoria.com.br/#solutions>> Acesso em: 11 out. 2018.

_____. **AD&M Consultoria**. Disponível em <<https://www.linkedin.com/company/ad&m-consultoria-empresarial/>> Acesso em: 11 out. 2018.

BITENCOURT, C. C. **A gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 2001. 320f. Tese de doutorado – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Rio Grande do Sul, 2001. Disponível em <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1793/000308546.pdf>> Acesso em: 10 mar 2019.

BRASIL JUNIOR. **Brasil Júnior**. Disponível em <<https://brasiljunior.org.br/>> Acesso em: 28 out. 2018.

_____. **Censo & Identidade: relatório 2016**. Disponível em <<http://brasiljunior.rds.land/censo-identidade-relatorio-2016>> Acesso em 30 nov. 2018.

BITENCOURT, C. et al. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências: métodos, técnicas e aplicações em gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2012.

Brandão, H. P. & Borges-Andrade, J. E. (2007). **Causas e efeitos da expressão de competências no trabalho: para entender melhor a noção de competência**. Revista de Administração Mackenzie, 8(3), 32-49. Disponível em: <<http://editorarevistas.mackenzie.br/index.php/RAM/article/view/136/136>> Acesso em: 30 nov. 2018.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARAES, T.A. **Gestão de competência e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>> Acesso em: 28 out. 2018.

BRANDÃO, H. P. **Gestão por competências**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2016.

_____. **Aprendizagem, contexto, competência e desempenho: um estudo multinível**. 2009. 320 f. Tese de doutorado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações), Universidade de Brasília, Brasília, Distrito Federal. 2009.

CARBONE et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento**. 2009. Rio de Janeiro: Editora FGV.

CARBONE, P.; JUNIOR, E. **O sistema de desenvolvimento profissional e de gestão por competências do Banco do Brasil**. [2016?]. Disponível em <<https://www.passeidireto.com/arquivo/44191916/caso-3-sistema-de-desenvolvimento-profissional-e-de-gestao-por-competencias-do-banco-do-brasil-5->> Acesso em 20 out. 2018.

COMINI, G.; KONUMA, C.; SANTOS, A. **Sistema de gestão de pessoas por competências: um olhar crítico para a dimensão do desenvolvimento individual**. 2007. Rio de Janeiro: ENANPAD.

CONFEDERAÇÃO BRASILEIRA DE EMPRESAS JUNIORES. **Conceito nacional de empresa júnior**. 2003-2004. Disponível em: <<http://www.fundasul.br/download/ConceitoNacionaldeEmpresaJunior.pdf>> Acesso em: 28 out. 2018.

_____. **Conheça a Brasil Júnior**. Disponível em: <<https://brasiljunior.org.br/conheca-a-brasil-junior>> Acesso em: 20 out. 2018.

DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. **Dilemas na construção de escalas tipo likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados?** 2013. Chapecó – SC. Disponível em: <<https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/viewFile/1386/1184>> Acesso em: 11 jun. 2019.

DUTRA, J.S; FLEURY, M.T.L.; RUAS, L. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2010.

GRAMIGNA, M. R. **Modelos de competências e gestão dos talentos**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2002.

JUNIOR, V. M. V.; ALMEIDA, R. C.; MEDEIROS, C. R. **Empresa Júnior: espaço para construção de competências**. 2014. Disponível em: <<https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/1/1>> Acesso em: 1 nov 2018.

PRINCIPAL DIFERENCIAL. **Sobre**. Disponível em <<https://principaldiferencial.wordpress.com/sobre/>> Acesso em: 20 out. 2018.

QUEIROZ, G. V. V. **Traços/dimensões de cultura organizacional e desenvolvimento de competências em uma empresa júnior da Universidade de Brasília**. 2017. Disponível em <http://bdm.unb.br/bitstream/10483/17882/1/2017_GabrielaValerioVillardeQueiroz.PDF> Acesso em: 28 jun. 2019.

REIS, P. M. S. **Construção da base de competências gerenciais: um estudo de caso na diretoria de fiscalização do Banco Central do Brasil**. Disponível em <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/5958/5958_6.PDF> Acesso em: 11 jun. 2019.

SANTOS, M. **Gestão estratégica de pessoas: Avaliação de desempenho por competência como recurso para o crescimento organizacional**. 2018. Disponível em <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/235/12127/1/51403243.pdf>> Acesso em: 30 nov. 2018.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA. **Empresas Juniores da UnB**. Disponível em <http://boasvindas.unb.br/images/empresas_juniores.pdf> Acesso em: 5 nov. 2018.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2 ed. São Paulo: Atlas S.A., 1998.

APÊNDICE

Apêndice A – Questionário Aplicado Aos Alunos Membros da AD&M Consultoria Empresarial

Questionário Para Elaboração Trabalho de Curso

Questionário do trabalho de conclusão de curso a ser apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial do título de Bacharel em Administração pela Universidade de Brasília.

O presente questionário é individual, com o registro confidencial.

O objetivo geral deste trabalho é compreender quais competências desenvolvidas pelos estudantes ao participar na empresa júnior AD&M Consultoria Empresarial são compatíveis com as competências requisitadas pelos gestores das empresas que prestam serviços de consultoria no Distrito Federal.

O tempo de preenchimento é de, no máximo, 6 minutos!

Para mais informações, o respondente poderá entrar em contato por intermédio do e-mail siegrid@unb.br ou aneirysouza@hotmail.com.

Nome (só para ter certeza que não é repetido)

E-mail

Organização

Qual seu cargo atual?

A. Considere as seguintes competências:

- Planejamento;
- Tomada de decisão;

- Orientação para realização;
- Criatividade;
- Negociação;
- Liderança;
- Capacidade Empreendedora;
- Comunicação;
- Análise;
- Flexibilidade;
- Visão estratégica;
- Aprendizagem;
- Relacionamento Interpessoal;
- Organização;
- Cultura da qualidade.

Ao seu ver, ordene por grau de relevância (sendo 1, a mais importante, e 15, a menos importante), quais dessas competências são exigidas pelo mercado de trabalho, no que se refere a área de consultoria no Distrito Federal.

B. Em uma escala de 0 a 7, sendo 0 (discordo plenamente) e 7 (concordo plenamente), julgue o quanto você acredita ter desenvolvido competência na AD&M Consultoria Empresarial para:

1. Desenvolver planos, estabelecer prioridades e objetivos, bem como monitorar prazos críticos de atividades para atingir os objetivos organizacionais.
2. Juntar informações para desenvolver alternativas viáveis e suas consequências.
3. Tomar decisões prontamente baseadas em julgamentos lógicos.
4. Assegurar-se que as decisões sejam comunicadas e implementadas.
5. Estabelecer metas e alcançar resultados que agreguem valor ao negócio e as diferentes áreas da empresa.
6. Medir a performance regularmente e tomar ações para atingir resultados melhores.
7. Estar constantemente buscando novos e melhores caminhos de fazer as coisas.

8. Demonstrar iniciativa ou inovação através da introdução de processos de melhoria e/ou métodos durante os últimos seis meses.
9. Negociar os resultados com perspectiva clara dos resultados importantes para o negócio.
10. Estimular o comprometimento para novas ideias demonstrando vantagens e racionalidade, a partir do uso de dados acurados e evidências para persuasão.
11. Ter uma compreensão profunda do ambiente interno e externo, tendências de mercado e condições.
12. Identificar e atuar em novas oportunidades para o negócio.
13. Escrever clara e eficazmente, de modo que a outra parte consiga processar e compreender o contexto da mensagem.
14. Prestar atenção e mostrar compreensão quando perceber comportamentos que não são verbalizados, parafraseando-os e classificando-os.
15. Comunicar informações, ideias e instruções de maneira clara e concisa.
16. Usar técnicas eficazes de questionamento e encorajar a expressão de ideias abertamente para garantir as informações.
17. Interpretar informações e deduções através de conclusões válidas.
18. Perceber as conexões e relações entre as informações.
19. Adaptar suas atitudes às necessidades de situações específicas.
20. Centralizar-se no alcance de metas principais ao invés de apenas responder às necessidades diárias.
21. Reconhecer as oportunidades maiores.
22. Buscar oportunidades para aprender com os outros.
23. Aprender e aplicar de modo proativo o aprendizado rapidamente a partir de novas situações.
24. Ajustar seu comportamento para lidar com outros sentimentos de forma efetiva e apropriada.
25. Perceber de maneira acurada os sentimentos de outras pessoas e como as pessoas o enxergam.

26. Concluir trabalhos em conformidade com padrões de qualidade e dentro do tempo previsto.
27. Implementar procedimentos para verificar todos os aspectos do trabalho, de modo a identificar e corrigir pequenos erros em suas tarefas.
28. Mostrar persistência e perseguir problemas até serem resolvidos.
29. Definir claramente e analisar as causas dos problemas.
30. Acessar alternativas pertinentes antes de chegar às conclusões.

Apêndice B – Questionário Aplicado Aos Gestores Das Empresas de Consultoria

Questionário Para Elaboração Trabalho de Curso – Consultoria

Questionário do trabalho de conclusão de curso a ser apresentado ao Departamento de Administração como requisito parcial do título de Bacharel em Administração pela Universidade de Brasília.

O presente questionário é individual, com o registro confidencial.

O objetivo geral deste trabalho é compreender quais competências desenvolvidas pelos estudantes ao participar na empresa júnior AD&M Consultoria Empresarial são compatíveis com as competências requisitadas pelos gestores das empresas que prestam serviços de consultoria no Distrito Federal.

O tempo de preenchimento é de, no máximo, 3 minutos!

Para mais informações, o respondente poderá entrar em contato por intermédio do e-mail siegrid@unb.br ou aneirysouza@hotmail.com.

Nome

Organização (só para ter certeza que não é repetido)

Cargo Atual

Qual o porte das empresas que atendem? (pequeno, médio e/ou grande porte)

A. Considere as seguintes competências:

- Planejamento
- Tomada de decisão
- Orientação para realização

- Criatividade
- Negociação
- Liderança
- Capacidade Empreendedora
- Comunicação
- Análise
- Flexibilidade
- Visão estratégica
- Aprendizagem
- Relacionamento Interpessoal
- Organização
- Cultura da qualidade

Ordene por grau de relevância, quais dessas competências são exigidas pela sua organização, sendo 1, a mais exigida, e 15, a menos exigida.