

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

Carla Maria Lourenço

**O ESTÁGIO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E SUAS
CONTRIBUIÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS**

Porto Alegre

2017

Carla Maria Lourenço

**O ESTÁGIO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E SUAS CONTRIBUIÇÕES
PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Orientadora: Prof^a. Dr^a. Claudia Simone
Antonello.**

Porto Alegre

2017

Carla Maria Lourenço

**O ESTÁGIO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO E SUAS CONTRIBUIÇÕES
PARA O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.
Orientadora: Prof^a. Dr^a. Claudia Simone Antonello.

Conceito Final: A

Aprovado em: 06 de Dezembro de 2017.

BANCA EXAMINADORA:

Caroline Capaverde

Claudia Simone Antonello

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus e a toda minha família, especialmente aos meus pais, pela forma que me educaram e por sempre estarem presentes e dispostos a ajudar.

Agradeço aos professores que tive em todos os anos de colégio, mas principalmente, aos meus professores do Ensino Médio, que me incentivaram e mostraram a importância de prestar vestibular e ter uma formação.

Aos professores que tive na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, certamente todo o conhecimento por eles passado será lembrado no decorrer da minha vida pessoal e profissional.

Por fim, agradeço a todas as pessoas que, de alguma forma, contribuíram com o desenvolvimento deste trabalho, especialmente aos colegas entrevistados e a minha professora e orientadora Claudia, por todo o carinho, auxílio e ensinamentos passados neste último ano, a ajuda que recebi dela foi fundamental para a realização desta pesquisa.

RESUMO

O presente trabalho tem o objetivo de identificar de que maneira os estágios profissionais realizados pelos alunos do curso de Administração, da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, contribuem para o desenvolvimento das competências necessárias ao administrador. O método utilizado foi o estudo de caso de caráter qualitativo. Foram entrevistados doze alunos da fase final do curso, que estavam realizando estágio há mais de seis meses. Através da análise dos resultados foi possível identificar os motivos de acesso ao estágio, as atividades desenvolvidas pelos estudantes nas empresas, como se dá o acompanhamento local, os aspectos que facilitam e que dificultam o desenvolvimento de competências no estágio, assim como as competências necessárias ao administrador, de acordo com o MEC, mais desenvolvidas através da prática do estágio. Verificou-se que a competência de comunicação e a competência relacionada à iniciativa e vontade de aprender são as mais desenvolvidas, sendo a competência técnico-profissional a menos desenvolvida.

Palavras chave: estudantes, estágio, competências.

ABSTRACT

The present work aims to identify how professional internships carried out by the Administration's students of Federal University of Rio Grande do Sul, contribute to the development of administrator's necessary skills. The used method was qualitative case study. Twelve students from the final phase of the course were interviewed, who have been interns for more than six months. Through the analysis of results is possible to identify the reasons of access to the internship, activities developed by students in companies, how these student's activities are monitored there, what turns this skill's development harder or easier, as well as the necessary administrator's skills, according to MEC, more developed through the practice of the internship. It was verified that communication's competence and competence of initiative and desire to learn are the more developed, while technical-professional competences are less developed.

Keywords: students, internship, skills

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	8
1.1 OBJETIVOS	10
1.1.1 Objetivo Geral	11
1.1.2 Objetivos Específicos	11
1.2 JUSTIFICATIVA	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 O ESTÁGIO PROFISSIONAL	13
2.1.1 Entendimentos em relação ao Estágio	13
2.1.2 Aspectos referentes à Legislação do Estágio	15
2.1.3 Papel do estágio na formação do Administrador	17
2.2 A EMERGÊNCIA DA NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS	19
2.2.1 Construção do entendimento acerca de Competência	21
2.2.2 Desenvolvimento de Competências	25
3 METODOLOGIA	29
3.1 MÉTODO DE PESQUISA	29
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA.....	30
3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	31
3.4 ANÁLISE DOS DADOS	34
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	38
4.1 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	38
4.2 MOTIVOS DE ACESSO AO ESTÁGIO	39
4.2.1 Remuneração	39
4.2.2 Experiência	40
4.2.3 Aliar teoria e prática	41
4.2.4 Foco na área de interesse	43
4.2.5 Possibilidade de Efetivação	43
4.3 ACOMPANHAMENTO LOCAL.....	44
4.3.1 Acompanhamento por parte da empresa	44
4.3.2 Acompanhamento por parte do supervisor	46
4.4 O ESTÁGIO PROFISSIONAL E O MERCADO DE TRABALHO.....	48
4.4.1 Aspectos que facilitam a inserção no mercado de trabalho	48

4.4.2 Aspectos que dificultam a inserção no mercado de trabalho	50
4.4.3 O estágio e as concepções em relação ao trabalho	51
4.4.4 Conselhos aos colegas que estão à procura de estágio	52
4.4.5 Influência sobre a realização do estágio	54
4.5 ASPECTOS QUE FAVORECEM O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	55
4.5.1 Acompanhamento recebido	55
4.5.2 Interesse	56
4.5.3 Acontecimentos enfrentados	57
4.5.4 Treinamentos	58
4.5.5 Liberdade para atuar	59
4.6 ASPECTOS QUE DIFICULTAM O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	60
4.6.1 Desconhecimento das atividades no início	60
4.6.2 Carga de trabalho	61
4.6.3 Falta de espaço para participar	62
4.7 O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO E O ESTÁGIO PROFISSIONAL	63
4.7.1 Aplicação do que é aprendido no curso	63
4.7.2 Dificuldades para aplicar o que é aprendido	64
4.8 O ESTÁGIO PROFISSIONAL E AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO ADMINISTRADOR	68
4.8.1 Conhecimentos adquiridos	68
4.8.2 O que aprenderam fazer	69
4.8.3 Comportamentos desenvolvidos	71
4.8.4 Capacidades para desempenhar as atividades	73
4.8.5 Resolução de problemas no estágio	75
4.8.6 Influência do estágio no desenvolvimento como futuro administrador	76
4.8.7 Mudança pessoal decorrida do estágio	78
4.8.8 Mudanças percebidas nos colegas que realizaram estágio	78
4.8.9 Avaliação do desempenho no estágio	80
4.8.10 Competências necessárias ao administrador mais desenvolvidas no estágio	81
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	85
REFERÊNCIAS	88

1. INTRODUÇÃO

A competitividade no mercado vem fazendo com que as empresas sejam cada vez mais exigentes na hora da contratação, demandando profissionais qualificados e, preferencialmente, já com conhecimento prático. O estágio, muitas vezes, é a oportunidade inicial que o jovem sem experiência tem para ingressar no mercado de trabalho. Ao decidir sobre que curso de graduação fazer, muitos levam em conta seus gostos pessoais, habilidades, características e, também, as oportunidades de trabalhos futuros e, através das primeiras experiências práticas propiciadas pelo estágio, é possível ter certeza, ou não, da escolha do curso.

Conforme Aderaldo, Matos e Dutra (2011), o estágio pode ser entendido como a experiência que vincula o conteúdo aprendido em sala de aula com as vivências práticas, sem manter vínculo empregatício com a empresa. Ele é regulamentado pela Lei nº 11.788 de 2008, que representa uma evolução na política de trabalho para os estudantes no Brasil, trazendo inovações nas normas desse vínculo educativo-profissionalizante. Pode-se destacar como as mais significativas, o aumento da fiscalização sobre as tarefas desempenhadas pelos estagiários, assim como a ampliação de seus direitos, como, por exemplo, as conquistas de direitos relacionados a férias, contratação de seguro contra acidentes pessoais por parte da empresa, e delimitação da jornada de trabalho de acordo com o nível ou modalidade de educação que o estudante estiver frequentando.

Segundo dados divulgados pela Associação Brasileira de Estágios (ABRES, 2016), de 2002 a 2015 o número de alunos na educação superior passou de 3,5 para 8 milhões, sendo o curso de Administração responsável pelo maior número de matrículas. Para Arone Junior (2016), atual presidente da ABRES, os jovens estão mais entusiasmados a dedicar-se à vida acadêmica, pois reconhecem o grande valor de uma formação profissional para sua carreira. Ainda de acordo com a ABRES, o curso de administração é o mais representativo no número de ofertas de vaga de estágio, correspondendo a 16,8% do total. Desse modo, o estágio remunerado pode ser visto como uma forma desses estudantes se manterem na Universidade, de maneira a adquirirem a independência financeira, cobrindo seus principais gastos, sem que os horários de estudos sejam prejudicados.

O desemprego, diante da atual crise econômica que o Brasil vem enfrentando, é um assunto em destaque. Conforme a Companhia de Estágios (2016), assessoria especializada no recrutamento e seleção de estagiários, a última pesquisa nacional por Amostra de Domicílio Contínua (PNAD) constatou que o ano de 2016 fechou com 12,3 milhões de pessoas desempregadas, sendo esse número 36% maior em comparação a 2015. Em contrapartida, os programas de estágio apresentam índices positivos no número de contratações. De acordo com a Companhia de Estágios (2016), as vagas de estágio, ao contrário do mercado celetista, seguem estáveis e com boas projeções mesmo em meio ao quadro econômico desfavorável, o que tem atraído cada vez mais interessados e aumentado a concorrência entre os estudantes.

Gonzaga, Oliveira e Chagas (2015) consideram o estágio como uma oportunidade que os estudantes possuem para colocar em prática o conteúdo aprendido em sala de aula, de maneira a aprimorar seus conhecimentos, desenvolver competências profissionais e adquirir experiência. Ao mesmo tempo, segundo os autores, para a empresa contratante, é um meio de, com um custo reduzido, atrair novos talentos e contar com uma mão-de-obra qualificada.

Para Almeida, Lagemann e Sousa (2006) o estágio é uma das formas de proporcionar um contato próximo à realidade do administrador, promovendo o aprendizado e a aquisição de conhecimento aplicado. Isto porque, conforme os autores, o contato entre conceitos e experiências oportuniza a reflexão que, por sua vez, promove o desenvolvimento do estagiário (ALMEIDA; LAGEMANN; SOUSA, 2006).

Por sua vez, Borges e Silva (2009) consideram que o Contrato de Estágio é um mecanismo recorrente de flexibilização e de precarização do trabalho qualificado juvenil, servindo como uma estratégia empresarial na incessante busca pela redução dos custos de trabalho. Os autores defendem que, quando a força de trabalho dos estudantes é utilizada com a intenção de atender aos interesses do mercado, sem priorizar o caráter pedagógico educacional do estágio, ocorre o desvio de sua finalidade, uma vez que retira (ou quase anula) o seu caráter de complemento à formação.

De acordo com a Lei 11.788 (2008), o estágio tem como objetivo o aprendizado de competências próprias da atividade profissional, pretendendo o desenvolvimento do educando para a vida cidadã e para o trabalho. Segundo Ruas

(2005), o conceito de competência assimila a ideia de capacidade e esta, por sua vez, engloba conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas em diversas situações, como no processo de formação e/ou através da experiência prática, por exemplo.

No caso do Brasil a necessidade imposta pelo Ministério da Educação (MEC) de se organizar os cursos superiores segundo as diretrizes curriculares, que devem estabelecer o perfil do egresso a partir de um conjunto de competências e habilidades, gerou uma série de discussões sobre o assunto. Especialistas no ensino de administração promoveram então vários fóruns de discussão buscando, entre outras tarefas, estabelecer o conjunto de competências e habilidades que deveriam orientar a organização dos projetos pedagógicos dos cursos de graduação. Esse conjunto de competências e habilidades está definido na Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005, elaborada pelo Conselho Nacional de Educação (CNE).

Considerando os aspectos apresentados acima, o papel do estágio na formação do administrador com vistas ao desenvolvimento de competências estabelecidas pelo MEC, pode-se dizer que o tema discutido está centrado no imbricamento das áreas de administração de empresas e de educação. Sendo assim, propõe-se desenvolver um estudo que levante dados e informações a partir do ponto de vista do alunado do curso de Administração da UFRGS que está realizando estágio. Para tal, estabeleceu-se a seguinte questão de pesquisa: De que maneira os estágios profissionais realizados pelos alunos do curso de Administração da UFRGS contribuem para o desenvolvimento das competências necessárias ao administrador?

1.1 OBJETIVOS

Os objetivos da pesquisa estão classificados em objetivo geral e objetivos específicos, e são descritos a seguir.

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo central desse trabalho é identificar de que maneira os estágios profissionais, realizados pelos alunos do curso de Administração da UFRGS, contribuem para o desenvolvimento das competências necessárias ao administrador.

1.1.2 Objetivos Específicos

1º Descrever como os alunos vivenciam o estágio profissional, considerando os seguintes aspectos: motivos de acesso ao estágio, tempo de duração, atividades desenvolvidas, acompanhamento local;

2º Identificar e analisar os aspectos que favorecem e/ou dificultam o desenvolvimento de competências a partir da realização do estágio;

3º Identificar quais competências necessárias ao administrador, de acordo com o MEC, são as mais desenvolvidas no estágio.

1.2 JUSTIFICATIVA

Diante do aumento no número de acadêmicos, representando um aumento da oferta de mão-de-obra qualificada, e da atual crise econômica que o Brasil vem enfrentando, com recessão contínua e aumento no índice de desemprego, o estágio aparece como uma alternativa para driblar a escassez de vagas efetivas, garantir um meio de sobrevivência financeira, e complementar o aprendizado, o que aumenta a concorrência entre os estudantes. Por outro lado, pode ser uma maneira de as empresas diminuir custos com pessoal, usando o estágio apenas como uma

forma de adquirir mão de obra qualificada e barata, podendo haver, neste caso, a precarização do trabalho do estudante, ocasionando desvio no propósito do estágio.

Visto que o curso de administração é o mais representativo no número de ofertas de vaga de estágio, e que este mercado se mantém estável mesmo durante a crise, se faz necessário averiguar de que maneira os estágios profissionais realizados pelos alunos do curso de Administração da UFRGS auxiliam efetivamente o desenvolvimento das competências estabelecidas pelo MEC como necessárias ao administrador, priorizando dessa forma, a aprendizagem contínua dos estudantes.

Ignorar a finalidade do estágio é não priorizar o conhecimento. Através desta pesquisa pretende-se reforçar a ideia de que os programas de estágio precisam ser vistos como uma atividade voltada ao desenvolvimento da aprendizagem. As empresas contratantes devem ter clara a ideia de que a educação é a base para o desenvolvimento da sociedade, promovendo um ambiente favorável ao aprendizado de seus estagiários. E estes últimos, por sua vez, precisam estar cientes de seus direitos e deveres, garantindo o êxito desta prática.

O entendimento da efetividade do estágio é de extrema importância nas discussões sobre sua contribuição para a formação do administrador. A realização desse trabalho promoverá aos alunos, às Agências Integradoras, à Escola de Administração e demais interessados no tema, uma reflexão em relação aos estágios, uma vez que irá trazer informações atualizadas dessa prática. Os resultados obtidos poderão ser utilizados pelos alunos motivando-os a serem mais críticos durante a realização de seus estágios, exigindo que a aprendizagem seja realmente o seu principal objetivo, e pelas Agências Integradoras, Empresas e Universidade de maneira a repensar procedimentos burocráticos nos momentos de contratação e renovação do estágio, zelando pela formação profissional dos educandos.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: além desta introdução, no capítulo 2 apresenta-se o referencial teórico que norteou a realização deste estudo, no capítulo 3 estão aspectos referentes à metodologia utilizada, no capítulo 4 é realizada a apresentação e análise dos dados obtidos em campo e, por fim, no capítulo 5, são feitas as considerações finais.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem por finalidade apresentar as diferentes fontes bibliográficas relacionadas aos dois principais eixos temáticos do presente estudo: estágio e desenvolvimento de competências, de forma a evidenciar os conceitos envolvidos nesta pesquisa, em particular: estágio na formação do administrador e competências estabelecidas pelo Ministério da Educação (MEC) para os cursos de Administração.

2.1 O ESTÁGIO PROFISSIONAL

As escolas e universidades procuram desenvolver atividades que propiciem o início do processo de inserção profissional do estudante e ampliação das possibilidades deste encontrar um emprego após a conclusão do curso. Entre estas atividades, destacam-se os estágios profissionalizantes, criados em meados do século XX, como meio de por em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do curso (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI, 2012a).

Conforme afirmam Rocha-de-Oliveira e Piccinini (2012b), os estágios encontram-se no limite entre a universidade e o mundo produtivo, confirmando seu papel de “inserção profissional organizada” e estruturada na junção dos sistemas educativo e produtivo, sendo reconhecido por organizações e alunos como uma maneira legítima e, muitas vezes necessária, para o ingresso no mundo laboral.

2.1.1 Entendimentos em relação ao Estágio

Conforme Ribeiro e Tolfo (2011), o estágio é comumente conceituado de maneira ampla. Limitando algumas características básicas, elas definem o seguinte:

Por meio do estágio o estudante deve exercer atividades formativas para sua aprendizagem profissional, social e cultural, desenvolver aspectos

atitudinais relacionados ao atual mundo do trabalho, aplicar conceitos éticos e conhecer as alternativas para ser um cidadão que trabalha. O estágio também pressupõe abrir novas oportunidades de realização pessoal e perspectivas de empregabilidade, conforme a liturgia que rege o mercado de trabalho atual. (p.2)

Para Almeida, Lagemann e Sousa (2006), os programas de estágio representam uma ferramenta eficaz no desenvolvimento de aprendizados, uma vez que estabelecem trocas de experiências, permitindo a aquisição de conhecimentos com o contato direto de conceitos intangíveis e experiências práticas, cuja associação cria oportunidades para reflexões e novas concepções. O estágio supervisionado é uma prática direcionada ao amadurecimento do desempenho profissional, devendo possibilitar a interface entre teoria e prática, a partir de uma experiência acadêmica, social e profissional (REGO; SILVA, 2013).

A Associação Brasileira de Recursos Humanos- ABRH (2017) define o estágio como um exercício que propicia oportunidades e benefícios, tanto aos alunos quanto às empresas. Tal programa possibilita que as organizações possam promover funções sociais, e preparar os futuros profissionais para a própria empresa e/ou para o mercado. Já para os estudantes, tal experiência promove a instrução social, cultural e profissional, adaptando-os às exigências do mercado atual, através da conciliação do aprendizado teórico e prático.

Os estágios constituem um meio de formação que acontece em relação com o mercado, servindo como uma fase de socialização dentro das regras de uma profissão. Apesar dessa relação com o mercado de trabalho, o estágio não representa uma relação de trabalho propriamente dita, pois não tem como objetivo um resultado produtivo para as atividades desempenhadas pelo estudante. A relação que prepondera é a de ensino, atividade que não tem fins produtivos para a empresa e que atende à finalidade pedagógica das instituições de ensino (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI, 2012b).

Por estar localizado entre o processo de formação e a atividade produtiva, o desconhecimento ou o mau entendimento sobre o estágio ocasiona uma diversidade de práticas que nem sempre priorizam a formação profissional do estudante. (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI, 2012b). Muitas vezes, a intenção é de apenas contratar uma mão-de-obra temporária e de baixo custo. Além disso, muitas vezes o trabalho realizado por estagiários é desvalorizado, repetitivo, que agrega pouco ou nada à sua formação (ABREU et al., 2004). Percebe-se que, em estágios realizados

nessas condições, a prioridade não é a aprendizagem profissional nem a aquisição de novos conhecimentos, prejudicando então, o desenvolvimento dos estudantes.

De acordo com Bianchi e Oliveira (2011), para que o processo de estágio ocorra de forma efetiva, se faz necessário que a instituição de ensino tenha um relacionamento próximo às empresas no intuito de controlar o processo pedagógico e o desenvolvimento do estágio, regularizando formalmente essa atividade.

2.1.2 Aspectos referentes à Legislação do Estágio

Os estágios não obrigatórios foram instituídos pela Lei n.º 6.494 de 1977 e regulamentados pelo decreto Federal n.º 87.497 de 18 de Agosto de 1982. Sua criação tinha como principal objetivo controlar a prática de estágio de estudantes de ensino profissionalizante, supletivo e superior que mostravam crescimento naquele período. Esta lei atendeu às necessidades de regulamentação daquela época, mas com o aumento significativo da prática de estágio nos últimos tempos mostrou-se necessário rever a legislação (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI, 2012a).

Atualmente, as condições do estágio são regulamentadas pela lei 11.788, sancionada em 2008. De acordo com o artigo 1º desta lei, estágio significa:

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

Ainda em seu artigo 1º, o parágrafo 2º enuncia que “o estágio visa ao aprendizado de competências próprias da atividade profissional e à contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento do educando para a vida cidadã e para o trabalho”.

No artigo 2º apresentam-se duas categorias de estágio: o obrigatório e o não obrigatório. Essas formas de estágio são definidas pelo projeto pedagógico de cada curso. O estágio obrigatório fica previsto na grade curricular do curso, sendo um dos requisitos de aprovação para que o estudante conquiste seu diploma. Já o estágio

não obrigatório é procurado voluntariamente pelo estudante, e pode ser usado para complementar a carga horária obrigatória.

A lei enfatiza, em seu artigo 3º, que o estágio não gera vínculo empregatício de qualquer natureza, contanto que sejam observados alguns quesitos: o educando deve estar devidamente matriculado e frequentando as aulas; deve ser realizado um termo de compromisso entre o aluno, a parte concedente e a instituição de ensino, e as atividades realizadas no estágio deverão ser compatíveis com aquelas previstas no termo de compromisso. Como o estágio não gera vínculo empregatício as organizações, então, ficam isentas de pagar encargos sociais aos seus estagiários.

A lei ainda prevê os direitos e deveres de cada uma das partes envolvidas no contrato, sendo, obrigatoriamente, a instituição de ensino, o estudante, a parte concedente e, de maneira opcional, um agente de integração, que seria responsável por intermediar as relações das outras partes. Resumidamente, o artigo 7º traz como obrigações da instituição de ensino: celebrar termo de compromisso e fazer com que seja cumprido, avaliar as instalações da parte concedente, indicar professor orientador da área realizada no estágio, para acompanhar e avaliar as atividades do estagiário, exigir relatório de atividades em prazo não superior a um semestre, elaborar instrumentos complementares de avaliação e informar à parte concedente, no início do período letivo, as datas de provas.

Conforme previsto no artigo 9º, a unidade concedente deve realizar e zelar termo de compromisso com a instituição de ensino e com o aluno, oferecer instalações com condições de propiciar aprendizagem, indicar funcionário para supervisionar e orientar o estudante, contratar, para o estagiário, seguro contra acidentes pessoais, entregar, no momento do desligamento do aluno, o termo de realização do estágio, deter para fins de fiscalização documentos que comprovem a relação de estágio, e enviar à instituição de ensino o relatório de atividades mencionado anteriormente.

Por fim, do artigo 10º ao 14º são arroladas questões direcionadas ao estagiário, como a definição da sua jornada máxima de trabalho, que não pode ultrapassar seis horas diárias, a possibilidade de redução da carga horária em dias de prova, a duração do estágio em uma mesma organização, que não pode ultrapassar dois anos (a não ser que o estudante seja portador de alguma deficiência), a obrigatoriedade de bolsa ou outra forma de contraprestação, bem

como auxílio-transporte, no caso de estágio não obrigatório, e o direito a recesso remunerado de trinta dias para estágios com duração igual ou superior a um ano.

2.1.3 Papel do estágio na formação do Administrador

A regulamentação da profissão do administrador ocorreu, no Brasil, por meio da Lei nº 4.769 (1965). Até este período, mesmo já existindo cursos de Administração sendo ofertados no país, a gestão das organizações de qualquer natureza e porte podia ser realizada por profissionais de qualquer área do conhecimento (ALMEIDA; LAGEMANN; SOUSA, 2006).

A referida lei, ainda em vigor, apresenta em seu artigo 2º, alínea b, os campos de trabalho do bacharel em Administração:

b) pesquisas, estudos, análise, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos nos campos da Administração, como administração e seleção de pessoal, organização e métodos, orçamentos, administração de material, administração financeira, administração mercadológica, administração de produção, relações industriais, bem como outros campos em que esses se desdobrem ou aos quais sejam conexos.

Com o intuito de garantir que o exercício de atividades de gestão fosse exclusivo dos bacharéis em Administração e a fim de assegurar o cumprimento de outras determinações contidas na lei, instituiu-se através dos parágrafos 6º, 7º e 8º o Conselho Federal de Administração (CFA) e os Conselhos Regionais de Administração (CRA's). As atribuições desses órgãos aumentaram nos últimos anos, e o Conselho assumiu a responsabilidade de opinar na determinação de conteúdos, habilidades e competências necessárias para o exercício da profissão (ALMEIDA; LAGEMANN; SOUSA, 2006).

Em 13 de julho de 2005, foi assinada a Resolução nº 4, do Conselho Nacional da Educação/ Câmara de Educação Superior (CNE/CSE), que estabelece, em seu artigo 4º, as competências e habilidades a serem desenvolvidas durante o curso de Administração:

I - Reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

- II - Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- III - Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
- IV - Desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;
- V - 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;
- VI - Desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;
- VII - Desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e
- VIII - Desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Nunes e Barbosa (2003) identificam o administrador como um profissional responsável por gerir tarefas difíceis e desafiadoras, sendo necessário, muitas vezes, encontrar soluções inovadoras e, para isso, fazer uso de inúmeras fontes de conhecimento. Cunha, Takahashi e Pereira (2007) consideram que a formação do administrador deve contemplar, de maneira equilibrada, a formação técnica, científica, e ético-humanística. Por sua vez, Rego e Silva (2013) destacam que o profissional administrador tem sido preparado para trabalhar em contextos dinâmicos e diversificados, podendo ocupar cargos eminentemente diferentes dentro de uma organização.

As habilidades e competências citadas anteriormente são amplas, complexas, e consideradas essenciais na rotina profissional de um administrador (ALMEIDA; LAGEMANN; SOUSA, 2006). Conforme consta na Resolução nº 4, do CNE/CSE (2005), o estágio supervisionado consiste em um componente curricular direcionado à consolidação dos desempenhos profissionais desejados, inerentes ao perfil do administrador.

Diante das necessidades relacionadas à formação do Administrador, o estágio representa uma oportunidade de desenvolver as habilidades e competências, na prática, assumindo o papel de preparar o estudante para o mercado de trabalho, sendo que, conforme visto na legislação, o aprendizado de

competências próprias da atividade profissional com vistas a desenvolver o estudante para a vida cidadã e para o trabalho, é o seu principal objetivo.

Rocha-de-Oliveira e Piccinini (2012a) compreendem o estágio como um momento de aprendizagem das regras e normas do ambiente de trabalho, através da articulação do aluno com a sua área profissional, com os pares e com as organizações das quais fazem parte. O estágio pode ser entendido, então, como uma ferramenta de treinamento para o futuro profissional, uma vez que, através dele, o aluno vivencia experiências com profissionais da área e rotinas de trabalho (SOUZA; AMORIM; SILVA, 2011).

2.2 A EMERGÊNCIA DA NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS

O contexto no qual as organizações estão inseridas mudou muito nos últimos anos. No século XVIII, o advento da civilização industrial urbana tomou o espaço das atividades camponesas e artesanais, com isso surgiu uma nova concepção do trabalho onde: (1) se instaura a separação entre trabalho e trabalhador, para em seguida organizar-se a junção dos mesmos; (2) se instaura o fluxo como o eixo da produção industrial; e (3) imobilizam-se os trabalhadores no espaço e no tempo (ZARIFIAN, 2001).

Logo, constrói-se uma definição de trabalho separado da noção de trabalhador. Trabalho é entendido como “um conjunto de operações elementares de transformação da matéria que se pode objetivar, descrever, analisar, racionalizar, organizar e impor nas oficinas” (ZARIFIAN, 2001, p. 37). Por sua vez, o trabalhador é entendido como “conjunto de capacidades que são compradas no mercado de trabalho e mobilizadas para realizar uma parte das operações” (ZARIFIAN, 2001, p. 38). As capacidades de iniciativa, conhecimentos e sentimentos não eram levadas em consideração, pois, naquela época, as capacidades eram essencialmente físicas.

O fluxo como critério central da produção industrial diz respeito a produzir em grandes quantidades em determinado período de tempo, o que acarreta em operações sendo executadas em menos tempo e isso, para o trabalhador, significa trabalhar cada vez mais rápido. Todo esse processo exige uma sequência de

operações, por isso, o trabalho é realizado num lugar específico e o trabalhador deve respeitar os horários de trabalho fixados (ZARIFIAN, 2001).

Percebe-se que o mundo organizacional passou por profundas mudanças nos últimos anos, essencialmente devido às mudanças externas como o advento da tecnologia e a globalização financeira, comercial e produtiva. Com isso, os processos de trabalho sofreram alterações que foram introduzidas na rotina empresarial. Essas modificações fazem com que a percepção de trabalho e trabalhador se altere, e a partir de então, a noção de competência se destaque. Para Zarifian (2001), as transformações no conteúdo do trabalho remetem a três conceitos: evento, comunicação e serviço.

Para o autor, evento é tudo aquilo que acontece de maneira imprevista, ao acaso, desorientando o funcionamento normal do sistema de produção, como uma encomenda repentina de um cliente, por exemplo. A partir disso, “a competência profissional consiste em fazer frente aos eventos de maneira pertinente e com conhecimento de causa. Essa competência é de propriedade particular do indivíduo, e não do posto de trabalho” (ANTONELLO, 2010a, p.3).

O quesito comunicação está ligado ao fato de que tal processo evoluiu muito, deixando de existir apenas como uma troca de informações e passando para uma fase na qual há, conforme Zarifian (2001, p.45), um gerenciamento de interações. Para ele, comunicar-se é “[...] construir um entendimento recíproco e bases de compromisso que serão a garantia do sucesso das ações desenvolvidas em conjunto [...]”. Por último, ele considera serviço como aquilo que é disponibilizado ao cliente-usuário, aquilo que modifica seu modo de vida e, ao mesmo tempo, aquilo que subsidia a manutenção da organização e o emprego dos trabalhadores. O serviço esperado pelos clientes está associado ao valor agregado, e não mais à produtividade e à velocidade, e isso demanda que exista uma boa comunicação entre os envolvidos.

Segundo Le Boterf (2003), o aumento da complexidade nas situações profissionais exige do profissional que ele consiga administrar tal complexidade. Diante dessas novas configurações e desafios relacionados ao trabalho, existem diferentes estudos e pesquisas visando a proporcionar um entendimento acerca da noção de competências.

2.2.1 Construção do entendimento acerca de Competência

No final da Idade Média, a palavra competência pertencia particularmente à linguagem jurídica e referia-se à capacidade que uma pessoa ou organização possuía para avaliar e julgar determinadas questões. Em seguida, passou a significar o reconhecimento social sobre a capacidade de o indivíduo manifestar-se sobre determinado tema e, mais tarde, veio a ser usada para qualificar o indivíduo capaz de executar algum trabalho. (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001 *apud* CARBONE et al., 2005).

O conceito de competência começou a ser desenvolvido a partir da perspectiva do indivíduo (FLEURY A.; FLEURY MTL, 2004). McClelland (1973) propôs que a competência é uma característica subjacente de um indivíduo, sendo possível relacionar com desempenho superior resultante da realização de uma tarefa ou em determinada situação. Ele diferencia competência de aptidões, que seria um dom natural da pessoa, o que pode vir a ser aperfeiçoado de habilidades, que seriam a demonstração de um talento específico na prática e de conhecimento, que é o que cada um precisa saber para realizar uma determinada tarefa (MCCLELLAND 1973 *apud* FLEURY A.; FLEURY MTL, 2004).

O termo competência vem sendo interpretado de diferentes maneiras. De acordo com Dutra (2008), é possível perceber a existência de duas grandes correntes teóricas. Uma representada, principalmente, por autores norte-americanos (como McClelland, por exemplo), que entendem competência como um conjunto/estoque de qualificações ou características subjacentes ao indivíduo, que permitem que ele realize determinado trabalho ou enfrente uma dada situação. E a outra, representada, sobretudo, por autores franceses (como Le Boterf e Zarifian), que associam a competência não a um conjunto de atributos da pessoa, mas sim as suas realizações em determinado contexto, ou seja, aquilo que o indivíduo produz ou realiza no trabalho. Cabe destacar que, para realização deste estudo, será adotado o entendimento de competência a partir da corrente francesa, assim como de autores inspirados por esta.

Conforme Ruas (2005), a noção de competências pode ser estudada – teórica e empiricamente – a partir de três dimensões e esta pesquisa está centrada em sua dimensão individual. Para ele, a competência é baseada em um conjunto de

capacidades que envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes suscetíveis de desenvolvimento, tanto em nível organizacional quanto nos níveis funcionais ou de grupos, assim como sob uma perspectiva individual. Para ele, a noção de competência deriva da ação que combina e mobiliza as capacidades (recursos intangíveis) e recursos tangíveis, como por exemplo, equipamentos e sistemas de informação.

Carbone et al. (2005) entendem competência não apenas como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessários para realizar determinada atividade, mas também como o desempenho expresso por uma pessoa em determinada situação, em termos de comportamentos e realizações, que são resultados da mobilização e aplicação de conhecimentos, habilidades e atitudes na prática.

Para Dutra, Fleury e Ruas (2008), o estabelecimento da noção de competência inicia pela passagem do conceito de qualificação para o de competência, período em que o foco é o reconhecimento das capacidades necessárias para desempenhar determinada tarefa e atingir um desempenho elevado. Com as transformações ocorridas no contexto do trabalho, o foco da competência passa para o momento da ação, para a combinação e a mobilização das capacidades. Em meados do século XXI o termo competência passa a ser entendido como contribuição econômica e social para a empresa, onde o indivíduo é avaliado por aquilo que entrega, e não necessariamente pelo domínio de capacidades (DUTRA; FLEURY; RUAS, 2008).

De acordo com Dutra (2001, p.42),

[...] há uma evolução na forma de encarar o que é uma competência. Inicialmente, a caracterização das competências era uma mistura de habilidades e atitudes requeridas das pessoas. Ao longo do tempo, as habilidades deram lugar à caracterização de entregas requeridas dos indivíduos e as atitudes deram lugar aos comportamentos observáveis. Essa transição se fez de modo empírico, por tentativa, erro e ajuste.

Para Zarifian (2001), a competência está relacionada ao fato de o indivíduo tomar iniciativa e assumir responsabilidades diante das diversas situações em que se depara no ambiente profissional; é uma sabedoria prática de acontecimentos que se apoia em conhecimentos adquiridos e os modificam conforme aumenta a diversidade das ocorrências.

Segundo Le Boterf (2003), a competência não é um conhecimento que se tem, nem é consequência de treinamento. Na verdade, é colocar em prática aquilo

que se sabe em determinada circunstância, onde estão envolvidos, por exemplo, relações de trabalho, imprevistos, cultura da organização e recursos disponíveis; competência é saber, saber fazer e saber agir. O autor situa a competência num cruzamento representado por três eixos formados pela pessoa (sua biografia, socialização), pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional.

Le Boterf (2003) define a competência individual como a mobilização e a aplicação de conhecimentos e capacidades em determinada situação, na qual se apresentam recursos e restrições próprias a essa situação. Segundo ele, não é possível dizer que uma pessoa é competente ou não, mas sim as suas ações em determinado contexto. Uma das características principais da competência baseia-se na escolha e combinação dos recursos em relação à situação a ser enfrentada. Esses recursos são: (LE BOTERF, 2003, p. 95)

1. Os saberes: teóricos, do meio e procedimentais;
2. Os saber-fazer: formalizados, empíricos, relacionais e cognitivos;
3. As aptidões ou qualidades;
4. Os recursos fisiológicos;
5. Os recursos emocionais.

Por sua vez, Fleury A. e Fleury MTL (2004, p. 30) definem competência como “[...] um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Para esses últimos, então, o indivíduo agregará valor econômico e social se atuar de acordo com os seguintes verbos:

- *Saber agir*: saber o que e por que faz, saber julgar, escolher, decidir;
- *Saber mobilizar*: saber mobilizar recursos criando sinergia entre eles;
- *Saber comunicar*: entender, processar, transmitir informações e conhecimentos;
- *Saber aprender*: Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se;
- *Saber comprometer-se*: Saber se envolver com os objetivos da organização;

- *Saber assumir responsabilidades*: Ser responsável de maneira a assumir os riscos e as consequências de suas ações e sendo, por isso, reconhecido;
- *Ter visão estratégica*: conhecer e entender o negócio e o ambiente da organização, identificando oportunidades e alternativas de ação.

Fleury A. e Fleury MTL (2004, p. 36), ainda caracterizam as competências em três grandes blocos. No primeiro deles, denominado competências de negócio, estão presentes aquelas “[...] relacionadas à compreensão do negócio, seus objetivos na relação com mercado, clientes e competidores [...]”. No segundo bloco, aparecem as competências técnico-profissionais, características de determinada ocupação, atividade ou operação. Por fim, no terceiro estão as competências sociais, entendidas por eles como “[...] competências necessárias para interagir com as pessoas [...]”.

Já Antonello e Dutra (2005) elaboraram uma aproximação entre as competências, definidas pelo MEC, como importantes de serem desenvolvidas durante o curso de Administração e, incluíram, a questão das atividades extracurriculares, estágios, conforme o quadro 1 a seguir:

Quadro 1- Competências a serem desenvolvidas durante o curso de Administração

Diretrizes Curriculares para os Cursos de Administração – Conselho Nacional de Educação (Resolução nº 1 de 2/02/2004),	O Curso de Administração deverá promover o desenvolvimento das competências transversais
<ul style="list-style-type: none"> – reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão; – desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais; 	<p>COMPETÊNCIAS DE GESTÃO Contextualizar (leitura de ambiente/situação); Visão sistêmica; Sistematizar a tomada de decisão; Prontidão à Mudança; Visão de Negócio; Negociação.</p>
<ul style="list-style-type: none"> – desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais; 	<p>COMPETÊNCIAS SOCIAIS Relacionamento Interpessoal; Comunicação; Gerir Pessoas; Trabalhar em grupo; Desenvolver equipes.</p>
<ul style="list-style-type: none"> – Refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento; – desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais; – desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; 	<p>COMPETÊNCIAS TÉCNICAS Conhecer Processos e Atividades desenvolvidos em organizações; Conhecer e saber como e quando aplicar ferramentas; Integrar conhecimentos específicos e gerais em sua área de atuação; Rever conceitos e estabelecer raciocínio crítico e analítico sobre os mesmos.</p>
<ul style="list-style-type: none"> – 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; – desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável. 	<p>COMPETÊNCIAS DE APRENDIZAGEM: Capacidade de Reflexão; Visão crítica – emancipatória; Estabelecer um conhecimento reflexivo; Autodesenvolvimento; Lançar mão dos conhecimentos na ação.</p>

Fonte: Antonello e Dutra (2005, p.183).

A competência apresenta-se, portanto, como um conceito complexo, que pode ser compreendido a partir de diferentes perspectivas. Entretanto, para Godoy e Antonello (2009), a abordagem mais compatível com o atual cenário econômico-social é a que considera competência como resultado da mobilização de recursos (conhecimentos, habilidades e atitudes) para agir diante de uma determinada situação, a fim de atingir um desempenho esperado. Sendo assim, a competência não deve ser vista como um estoque de recursos, e sua efetividade e legitimação ocorrem em situação real, isto é, ninguém pode ser competente antes da hora (RUAS, 2005).

2.2.2 Desenvolvimento de Competências

Dutra (2002) separa as ações de desenvolvimento de competências em duas categorias, sendo a primeira representada pelas ações de desenvolvimento formais, como cursos e palestras, que acontecem mediante conteúdos programáticos específicos. E, a segunda, caracterizada pelas ações de desenvolvimento não formais, como realização de estágios, visitas e participação em projetos interdepartamentais. Dutra (2008) enfatiza que quanto maior a complexidade das responsabilidades e atribuições dos indivíduos, maior a eficiência da aprendizagem não formal.

Antonello (2010b, p.2) define competência como sendo “a que ocorre em função da capacidade de mobilização de conhecimentos, habilidades e atitudes (recursos de competência) pelo indivíduo frente a uma situação, atividade, contexto, e cultura no qual ocorre ou se situa”. Refere-se à capacidade da pessoa refletir e atuar em um contexto particular, supondo sua capacidade de aprender e se adaptar a diferentes circunstâncias. Dito isso, o indivíduo tem participação ativa na responsabilidade pelo desenvolvimento de suas competências (autodesenvolvimento), tendo em vista o aperfeiçoamento de sua capacitação (ANTONELLO, 2010b).

De acordo com Le Boterf (2003), existe a necessidade de pensar não somente em termos de competências, mas também em profissionalismo, uma vez

que a competência não tem existência independente de profissionais que a coloquem em ação. O profissionalismo somente é obtido e desenvolvido se os indivíduos se envolvem em atividades de aquisição e desenvolvimento de competências. Para ele, a competência é um prolongamento da qualificação, uma vez que, ser qualificado não significa que o indivíduo é competente, mas sim que ele possui recursos que permitem a construção de competências. Dessa forma, o desenvolvimento dos recursos-competências deve possibilitar o enriquecimento da noção de qualificação, e não se sobrepor a ela.

Nascimento e Alves (2015) destacam que o desenvolvimento do profissional não se dá apenas com a aquisição de teorias, mas através da prática perante as variadas situações em que o dinâmico mercado apresenta diariamente, possibilitando a elevação do nível de experiência profissional.

Para Antonello (2010b), o desenvolvimento de competências pode ser compreendido a partir dos seguintes aspectos:

a) Conexão existente entre competência e ação, pois a competência não existe por si só. Ela permite o agir e adapta este agir;

b) Contextualidade, visto que a competência é mobilizada frente a uma situação específica, em um determinado contexto;

c) As categorias constitutivas da competência, mediante mobilização dos recursos de competência;

d) A competência como uma forma de agregar valor às atividades organizacionais (em termo de desempenho) e valor social ao indivíduo, na forma de autorrealização e autodesenvolvimento;

e) Interação e rede do trabalho, pois as competências são desenvolvidas a partir das interações das pessoas no ambiente de trabalho com seu grupo profissional, e grupos sociais do ambiente em que vive. Neste ponto, os recursos disponíveis no ambiente, como banco de dados e manuais também são levados em consideração;

f) As práticas de trabalho, posto que a competência pode ser entendida com base nas práticas organizacionais, centrando sua análise no enriquecimento de experiências e vivências. O desenvolvimento de competências refere-se à apropriação do saber em ações no trabalho, onde o conhecimento é construído e incorporado às atitudes, manifestando-se por meio das práticas no trabalho.

Le Boterf (2003) assume que o profissionalismo e a competência não derivam apenas de um saber agir, mas também de um querer agir e de um poder agir. Segundo ele, o saber agir pode ser desenvolvido, por exemplo, através da formação, que agregará o instrumento em saberes e saber fazer, pelo treinamento que fortalecerá a capacidade de mobilizar, combinar e transpor e através da passagem por situações profissionalizantes, que possibilitará adquirir saberes e saber-fazer e oportunizará a construção de competências.

O querer agir pode ser estimulado, por exemplo, através de desafios claros e compartilhados, por um cenário de reconhecimento e de confiança e por um contexto iniciativo, que permitirá um forte meio de desenvolver competências e profissionalismo (LE BOTERF, 2003).

Por sua vez, o poder agir se torna possível por um cenário facilitador, que proporcionará os meios apropriados à criação de competências (equipamento, informação, gerenciamento), por responsabilidades com margem de liberdade e de iniciativa necessárias à criação de competências, e por redes (relacionais de informação), que aumentarão os recursos aos quais o profissional pode recorrer para construir suas competências e seu profissionalismo (LE BOTERF, 2003). Para o autor, o desenvolvimento de competências não pode ser pensado como sendo um compromisso apenas do indivíduo, mas sim como sendo uma responsabilidade compartilhada por três atores: o indivíduo, o gestor e o gerenciador de recursos humanos. Logo, o profissional não é competente sozinho, uma vez que precisa de um suporte de toda a organização.

Antonello (2010b) destaca que o de desenvolvimento de competências é dinâmico e complexo e está totalmente inter-relacionado com o processo de aprendizagem.

O contexto onde ocorre a aprendizagem pode ou não criar equilíbrio dinâmico entre o saber/teoria e saber-fazer/prática. É através desta estreita interdependência ou co-produção de conhecimento teórico-prático que as competências podem ser desenvolvidas. Aprender significa desenvolver competências por envolvimento num processo contínuo de aprendizagem. Como tal, a aprendizagem não é apenas reprodução, mas também reformulação e renovação do conhecimento e das competências (Antonello, 2010b, p. 7).

Para Carbone et al. (2005), o desenvolvimento de competências diz respeito ao aprimoramento das competências internas disponíveis na organização que, no nível individual, ocorre por meio da aprendizagem. De acordo com Antonello (2010b), a aprendizagem, independente de sua forma, intensidade e constância,

representa ao indivíduo e aos grupos a oportunidade de vivenciar ou experimentar algum tipo de situação ou problema, e isto pode resultar numa ação. Esta ação, por sua vez, poderá estar envolvida por reflexão antes, durante ou depois do que se vivencia, possibilitando o desenvolvimento de competências. Sendo assim, para que se desenvolvam competências, é necessário que as situações vivenciadas pelos indivíduos façam sentido para os mesmos, permitindo a reflexão. (ANTONELLO, 2010b).

Para fins de desenvolvimento do presente estudo se tomará como referência a noção de estágio construída por Rocha-de-Oliveira e Piccinini (2012), a noção de competência proposta por Zarifian (2001) e Le Boterf (2003), e a noção de desenvolvimento de competências formulada por Le Boterf (2003).

3 METODOLOGIA

No presente capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos que foram utilizados para realização desta pesquisa. Serão descritos o tipo de estudo, os sujeitos da pesquisa, assim como as estratégias para coleta e análise dos dados.

3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Ao buscar atingir os objetivos deste trabalho, foi utilizado o estudo de caso, pois, segundo Yin (2001), o estudo de caso possibilita a compreensão de fenômenos sociais complexos, sendo utilizado quando o pesquisador procura entender questões do tipo “como” e “por que”, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os efeitos do fenômeno e quando o foco se encontra em questões contemporâneas, inseridas em algum contexto da vida real, e o corpo de conhecimentos existentes é insuficiente para permitir a proposição de nexos causais. Entende-se que o estudo de caso possibilita compreender a vivência dos alunos em seus estágios profissionais, tendo em vista o desenvolvimento de competências.

Com relação à natureza dos dados, a pesquisa tem um caráter qualitativo. Esse tipo de pesquisa não produz resultados através de meios de quantificação e procedimentos estatísticos, mas sim por meio de informações relacionadas à vida das pessoas, comportamentos, sentimentos, experiências de vida (STRAUSS; CORBIN, 2008).

De acordo com Minayo (2010) a pesquisa qualitativa:

[...] é o que se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, das percepções e das opiniões, produtos das interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem, constroem seus artefatos e a si mesmos, sentem e pensam. Embora já tenham sido usadas para estudos de aglomerados de grandes dimensões (IBGE, 1976; Parga Nina et.al 1985), as abordagens qualitativas se conformam melhor a investigações de grupos e segmentos delimitados e focalizados, de histórias sociais sob a ótica dos atores, de relações e para análises de discursos e de documentos (MINAYO, 2010, p. 57).

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

De acordo com Fraser e Gondim (2004), é fundamental que a seleção, nas pesquisas qualitativas, seja feita de forma que se consiga ampliar o entendimento do tema e explorar as variadas representações sobre determinado objeto de estudo. O critério mais importante a ser considerado neste processo de escolha não é numérico, já que a finalidade não é quantificar opiniões, mas sim explorar e compreender os diferentes pontos de vista que se encontram demarcados em um contexto (FRASER E GONDIM, 2004).

Para a realização deste trabalho, os sujeitos da pesquisa foram os alunos do curso de Administração da UFRGS que estavam cursando a etapa final da graduação (entre 8º e 10º semestre), uma vez que estes já tiveram contato com grande parte dos conteúdos do curso; e que estavam estagiando há, no mínimo, seis meses, pois se entende que, com esse tempo, o estudante já consiga ter um posicionamento em relação ao seu estágio. A acessibilidade foi o critério de seleção dos entrevistados, e procurou-se contemplar diferentes áreas de atuação da Administração, assim como estudantes do sexo feminino e masculino.

O número de entrevistados obedeceu ao chamado “critério de saturação”. Para Fontanella et. al. (2008, p.17), a saturação de informações pode ser definida como “a suspensão de inclusão de novos participantes quando os dados obtidos passam a apresentar, na avaliação do pesquisador, certa redundância ou repetição, não sendo considerado relevante persistir na coleta de dados”.

Foram entrevistados dozes alunos da Escola de Administração. O quadro 2, a seguir, resume algumas informações importantes dos entrevistados:

Quadro 2- Informações gerais dos entrevistados

	Idade	Sexo	Área do Estágio	Tempo no atual Estágio (meses)	Semestre Atual	Semestre 1º Estágio
E1	23	F	Administrativo/Negociação/Licitação	7	8º	2º
E2	22	M	RH	10	8º	4º
E3	24	F	Atendimento ao cliente	6	9º	6º
E4	25	M	Administrativo/Jurídico Trabalhista	18	10º	2º
E5	21	M	Marketing	18	9º	2º
E6	22	F	Produção e Sistemas	19	10º	5º
E7	23	M	Comercial	12	9º	3º
E8	25	F	Financeiro	22	10º	2º
E9	21	F	RH	6	9º	2º
E10	26	M	Financeiro	6	10º	3º
E11	27	M	Marketing	7	10º	5º
E12	22	F	Logística	23	10º	5º

Fonte: elaborado pela autora

Conforme é possível verificar, o público entrevistado foi composto por jovens estudantes, com idade entre 21 e 27 anos, e a maioria deles começou a estagiar já no início do curso.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu mediante realização de entrevistas presenciais em profundidade, a partir de roteiro semiestruturado. De acordo com Gil (2002), a entrevista semiestruturada valoriza a presença do investigador e, ao mesmo tempo, possibilita a espontaneidade do informante, o que enriquece a investigação.

O roteiro de entrevista foi elaborado a partir dos objetivos do presente estudo e da revisão de literatura, conforme apresentado no quadro 3.

Quadro 3- Formulação do Roteiro de Entrevista

Objetivos	Autores	Perguntas
<p>1º Descrever como os alunos vivenciam o estágio profissional, considerando os seguintes aspectos: motivos de acesso ao estágio, tempo de duração, atividades desenvolvidas, acompanhamento local;</p>	<p>Rocha-de-Oliveira e Piccinini (2012)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Há quanto tempo está no atual estágio? 2. O que te impulsionou a procurar estágio? Conte como foi este processo. 3. Comente a respeito das atividades que você desenvolve atualmente na empresa. 4. Como você caracteriza o acompanhamento que recebe por parte da empresa e, principalmente, por parte do seu supervisor? Relate como ocorre este acompanhamento. 5. Que aspectos existentes no estágio facilitam sua inserção no mercado de trabalho? 6. Que aspectos existentes no estágio dificultam sua inserção no mercado de trabalho? 7. Você acredita ter influenciado as ações e percepções de outros colegas sobre a realização de estágio? Comente. 8. Você acredita que o estágio influenciou suas concepções e atitudes em relação ao trabalho? Por quê? 9. Se você tivesse que dar conselhos a um colega que está buscando estágio, que conselhos seriam estes.
<p>2º Identificar e analisar os aspectos que favorecem e/ou dificultam o desenvolvimento de competências a partir da realização do estágio;</p>	<p>Le Boterf (2003)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 10. O que gerou suas experiências de aprendizagem ao longo do estágio? 11. Que formas/recursos viabilizaram esta aprendizagem? 12. Que fatores contribuíram (foram significativos) para sua aprendizagem? Como? 13. Que fatores dificultaram sua aprendizagem? 14. O que você aprendeu no curso de administração está sendo aplicado por você nas atividades do estágio? Se sim, quais E como? Exemplifique Se não, na sua opinião, por que isso acontece? 15. Quais os principais obstáculos/entraves para aplicar o que foi aprendido no curso de administração? Como eliminá-los ou minimizá-los?
<p>3º Identificar quais competências necessárias ao administrador, de acordo com o MEC, são as mais desenvolvidas no estágio.</p>	<p>Zarifian (2001), Le Boterf (2003), MEC.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 16. O que você aprendeu durante o estágio? 17. Em quais áreas o seu aprendizado no estágio foi mais efetivo (o que você aprendeu mais)? 18. Quais capacidades você considera que são necessárias para desempenhar bem as suas atividades no estágio? Relate uma situação.

		<p>19. Quais os tipos de problemas você normalmente tem que resolver? Relate uma situação. Como você resolve?</p> <p>20. Que tipos de conhecimentos você percebe que adquiriu durante a realização do estágio? É possível relacionar com o conteúdo de alguma disciplina? Qual?</p> <p>21. O que você considera que “aprendeu a fazer” por conta da realização do estágio?</p> <p>22. Quais comportamentos você considera ter aprendido/ desenvolvido durante o estágio? Exemplifique.</p> <p>23. Você acredita que o estágio trouxe novas percepções ou influenciou suas ações e atitudes no seu desenvolvimento como futuro administrador? Comente.</p> <p>24. Percebe alguma mudança pessoal, decorrida do estágio que você realizou? Como?</p> <p>25. Num âmbito geral, você percebeu alguma mudança pessoal em seus colegas que também realizaram estágio?</p> <p>26. Como você avalia a sua atuação/desempenho durante o estágio?</p>
--	--	---

Fonte: elaborado pela autora.

Além das perguntas constantes no roteiro, foram elencadas competências relativas ao caráter social, à solução de problemas, ao técnico-profissional e de comunicação para que os entrevistados indicassem aquela que acreditassem realmente ter sido mais desenvolvida e uma que considerassem ter sido menos desenvolvida durante o estágio. A utilização destas competências foi baseada no estudo de Godoy e Antonello (2009), sobre as competências individuais adquiridas durante os anos de graduação de alunos do Curso de Administração de Empresas de uma universidade privada de São Paulo (vide quadro 4). O roteiro de entrevista na sua íntegra pode ser encontrado no Anexo I.

Quadro 4- Competências individuais

FATORES
Fator 1 : Competência Social
O sujeito deve saber respeitar as pessoas com senso de responsabilidade pelos direitos e deveres e de acordo com os valores éticos. Deve ser capaz de interagir com as pessoas, considerando-se os aspectos da responsabilidade social em consonância com as novas situações e/ou pressões de trabalho.
Fator 2 : Competência Solução de Problemas
O sujeito deve saber identificar problemas e desenvolver soluções, aplicando os conhecimentos técnicos adquiridos, utilizando ferramentas e metodologias adequadas, visando gerar resultados apropriados. É necessário ter a capacidade de pensar estrategicamente e de tomar decisão acerca da melhor estratégia de implementação nas mudanças de processos de trabalho.
Fator 3 : Competência Técnico-Profissional
O sujeito deve saber realizar tarefas, atividades de consultoria, visando o desenvolvimento de projetos/produtos. Deve ser capaz de buscar constantemente soluções criativas e inovadoras.
Fator 4 : Competência de Comunicação
O sujeito deve ser capaz de manifestar ideias de modo claro e objetivo, raciocinando de forma lógica, analítica e crítica. Deve manter um canal aberto de comunicação com as pessoas.

Fonte: elaborado pela autora com base nos estudos de Godoy e Antonello (2009, p.173).

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise e a interpretação dos dados ocorreram por meio da análise dos conteúdos que foram obtidos através das entrevistas. Conforme Minayo (2003, p.68), a análise e a interpretação fazem parte do mesmo processo: “O de olhar atentamente para os dados da pesquisa”. Para a autora, esta fase possui três finalidades: (a) estabelecer uma compreensão dos dados coletados; (b) confirmar ou não os pressupostos da pesquisa e/ou responder às questões formuladas; (c) ampliar o conhecimento sobre o assunto pesquisado, articulando-o ao contexto cultural do qual faz parte.

Para a análise dos dados foi utilizada a estratégia interpretativa de análise de conteúdo que, para Gil:

[...] constituem técnicas de análise de dados que se aplicam também às informações ou aos dados gerados pela própria investigação, que utilizam as categorias para organizar conceitualmente e apresentar a informação, mais interessados pelo conteúdo das categorias que pela frequência dos códigos [...] (GIL, 1994, p.66).

O método da análise de conteúdo manifesta-se como uma ferramenta para o entendimento da construção de significado que os atores sociais retratam no discurso (SILVA; GOBBI; SIMÃO, 2005). A análise de conteúdo, segundo Capelle, Melo e Gonçalves (2003), envolve processo de explicitação, sistematização e

expressão do conteúdo das mensagens obtidas na pesquisa de campo, que ocorre em três etapas:

Pré-análise: É uma fase de organização e sistematização das ideias, durante a qual se escolhem os documentos que serão analisados, retomam-se as hipóteses e os objetivos iniciais da pesquisa em relação ao material coletado e definem-se os indicadores que orientarão a interpretação final.

Exploração do material: Nessa fase, os dados brutos do material devem ser codificados a fim de alcançar a compreensão central do texto.

Tratamento dos resultados obtidos e interpretação: Através do método interpretativo, os dados brutos tornam-se significativos e válidos, evidenciando as informações obtidas e permitindo ao investigador propor suas inferências e realizar interpretações de acordo com o referencial teórico e os objetivos propostos.

Ainda, conforme Vergara (2005), as definições das categorias de análise podem ocorrer a partir de grade aberta, fechada e mista. No presente estudo utilizou-se a grade mista para a realização da análise dos dados coletados em campo. Neste caso da grade mista, utilizaram-se as macrocategorias de 1 a 8 como fechadas (a partir da literatura) e as microcategorias quando “identificam-se categorias de análise, conforme vão surgindo ao pesquisador. Procede-se ao rearranjo das categorias durante o andamento da pesquisa e estabelecem-se categorias finais de análise” (VERGARA, 2005, p. 17).

As categorias de análise identificadas são apresentadas no quadro 5, a seguir, e detalhadas no próximo capítulo.

Quadro 5- Macro e Micro Categorias de Análise

MACRO CATEGORIAS DE ANÁLISE	MICRO CATEGORIAS DE ANÁLISE
1 ATIVIDADES REALIZADAS	À primeira vista, todas as atividades realizadas pelos entrevistados possuem alguma forma de articulação com o curso de Administração. No decorrer da pesquisa será possível entender melhor como cada atividade auxilia e/ou dificulta o desenvolvimento dos estudantes.
2 MOTIVOS DE ACESSO AO ESTÁGIO	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneração • Experiência • Aliar teoria e prática • Foco na área de interesse • Possibilidade de Efetivação
3 ACOMPANHAMENTO LOCAL	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento por parte da empresa • Acompanhamento por parte do supervisor
4 O ESTÁGIO PROFISSIONAL E O MERCADO DE TRABALHO	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos que facilitam a inserção no mercado de trabalho • Aspectos que dificultam a inserção no mercado de trabalho • O estágio e as concepções em relação ao trabalho • Conselhos aos colegas que estão à procura de estágio • Influência sobre a realização do estágio
5 ASPECTOS QUE FAVORECEM O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Acompanhamento recebido • Interesse • Acontecimentos enfrentados • Treinamentos • Liberdade para atuar
6 ASPECTOS QUE DIFICULTAM O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Desconhecimento das atividades no início • Carga de trabalho • Falta de espaço para participar

<p>7 O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO E O ESTÁGIO PROFISSIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicação do que é aprendido no curso • Dificuldades para aplicar o que é aprendido <ul style="list-style-type: none"> a) Empresa resistente a mudanças b) Limitação das Atividades c) Teorias estudadas no curso
<p>8 O ESTÁGIO PROFISSIONAL E AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO ADMINISTRADOR</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos adquiridos • O que aprenderam fazer <ul style="list-style-type: none"> a) Relacionamento interpessoal b) Negociação c) Trabalhar com sistemas • Comportamentos desenvolvidos <ul style="list-style-type: none"> a) Responsabilidade b) Comunicação • Capacidades para desempenhar as atividades <ul style="list-style-type: none"> a) Comunicação b) Proatividade c) Organização • Resolução de problemas no estágio • Influência do estágio no desenvolvimento como futuro administrador • Mudança pessoal decorrida do estágio • Mudanças percebidas nos colegas que realizaram estágio • Avaliação do desempenho no estágio • Competências necessárias ao administrador mais desenvolvidas no estágio

Fonte: elaborado pela autora a partir da análise dos dados coletados.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e analisados os dados obtidos através das entrevistas realizadas. Os resultados encontrados foram analisados com base nos objetivos inicialmente definidos e na revisão teórica realizada.

4.1 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Acredita-se que, compreender as atividades realizadas pelos entrevistados na empresa em que realizam atualmente o estágio seja importante para o entendimento das análises, por isso, no quadro 6 a seguir, são descritas as atividades por eles desempenhadas em seus atuais estágios.

Quadro 6- Atividades desempenhadas no atual estágio

E1	Realizar orçamentos, pesquisa de mercado, contato/negociação com fornecedores.
E2	Auxiliar na parte de reembolsos e notas fiscais, coletar assinaturas de férias, fazer o controle do ponto dos funcionários, comprar vales transportes.
E3	Atender o cliente e realizar os procedimentos necessários para autorização de exames e consultas.
E4	Organizar documentos para envio aos escritórios de advocacia, analisar e solicitar ao financeiro os pagamentos que acontecem devido aos processos trabalhistas, realizar cadastro no sistema para pagamentos via judicial.
E5	Realizar orçamento da área de marketing, apoiar na comunicação B2B e na parte de social media, realizando levantamento de indicadores.
E6	Atividades relacionadas a compras, como cotar preços com fornecedores, selecionar fornecedores e negociar.
E7	Fornecer suporte comercial na área de vendas, através do contato direto com clientes.
E8	Abrir contas, auxiliar nas pendências, controlar planilhas relacionadas a procedimentos de aplicação e contatar clientes.
E9	Apoiar a célula de rescisões, através da realização de alguns cálculos de rescisão, preparação da documentação para os sindicatos e ida aos sindicatos como preposta.
E10	Atividades de análise financeira do setor que as empresas clientes atuam, trabalhar os dados das empresas para apresentação aos bancos e investidores, renegociar dívidas e elaborar materiais para as empresas clientes usarem em transações.
E11	Auxiliar no marketing digital, captar <i>leads</i> , produção gráfica, participar da definição das estratégias da empresa, elaborar apresentações para bancas de investidores, apoiar no gerenciamento do time de pós venda de <i>design</i> e participar da definição de proposta de valor dos produtos.
E12	Auxiliar nas atividades de faturamento, organizar embarques de produtos, contatar agentes de embarque, rastrear cargas, contatar pessoal de vendas no exterior.

Fonte: elaborado pela autora a partir da análise dos dados coletados.

À primeira vista, todas as atividades realizadas pelos entrevistados possuem alguma forma de articulação com o curso de Administração. No decorrer da pesquisa será possível entender melhor como cada atividade auxilia e/ou dificulta o desenvolvimento dos estudantes.

4.2 MOTIVOS DE ACESSO AO ESTÁGIO

Os motivos que levam o aluno a buscar um estágio profissional podem ser diversos. Na presente pesquisa foram identificados alguns motivos, que serão apresentados e comentados a seguir.

4.2.1 Remuneração

A contraprestação financeira foi um fator que emergiu entre um dos motivos que levaram os entrevistados a procurar estágio. Conforme relato da E3, “[...] O estágio, querendo ou não, também é o meu “ganha pão””, ilustra que, muitas vezes, os estudantes podem depender da bolsa auxílio recebida.

A E6 afirmou, “eu queria começar a ter minha independência financeira, a bolsa dos estágios não costuma ser muito, mas pra quem mora com os pais já ajuda bastante”. Por sua vez, o entrevistado E2 comentou:

E2: “Senti necessidade de procurar uma atividade que tivesse remuneração pra eu poder trabalhar [...] eu precisava de um salário maior, visto que as minhas responsabilidades como adulto foram aumentando, as contas aumentaram”.

Através dos relatos verifica-se que o estágio remunerado é visto como uma maneira de os estudantes adquirirem certa independência financeira. Rocha-de-Oliveira e Piccinini (2012b, p.3) afirmam que, “a passagem da universidade para o mercado de trabalho é parte integrante de um processo maior: a entrada na vida adulta”.

Além disso, para Murari e Helal (2010), o estágio em Administração é um mecanismo que permite o desenvolvimento de competências profissionais, e contribui de maneira significativa para a inserção do estudante no mercado de trabalho. Dessa forma, a remuneração deveria, na opinião de Sancovschi, Fernandes e Siqueira (2009), representar simplesmente uma ajuda de custo; porém, alguns estudantes contam com esse auxílio para se manterem durante o curso. Assim, na expectativa de maiores ganhos, os estudantes sentem-se incentivados a assumir responsabilidades incompatíveis com seus cursos e seus programas de estudo.

Com o objetivo de investigar o vínculo dos estagiários com as organizações concedentes de estágio, com base no comprometimento organizacional, Ribeiro e Tolfo (2011) desenvolveram uma pesquisa intitulada “Estagiários, vínculos e comprometimento com as organizações concedentes de estágio”, cujos resultados revelaram que os estagiários se mantêm nas organizações de estágio por razões instrumentais, como a possibilidade de remuneração e efetivação, o trabalho em ambientes agradáveis e o conhecimento adquirido. Cumprem as normas e realizam as atividades solicitadas para retribuir o que a organização fez ou faz por eles.

Em alguns casos, o estágio não é somente uma forma de aprendizado, mas também uma motivação econômica para os estagiários, devido ao valor pago pela bolsa, permitindo que os estudantes possam estudar e ainda ter um recurso financeiro para auxiliar nas suas despesas, além de que certos estágios remuneram melhor do que empregos de baixa qualificação (HALLAK, CARVALHO, 2009).

4.2.2 Experiência

Outro motivo apontado pelos entrevistados para a procura por estágio foi a busca por experiência no mercado de trabalho:

E5: “Principalmente, buscar experiência no mercado [...]. É claro que quando a gente pega um estágio é pra fazer o mais operacional possível, ainda mais em início de curso, mas, de alguma forma, eu já tinha vontade de estar inserido no mercado”.

E9: “[...] Então foi pra adquirir conhecimento e ter experiência não só em sala de aula, mas também na prática e também por questão de currículo, é

muito mais fácil de conseguir emprego se tu já tem uma bagagem, um histórico no mercado de trabalho.”

Conforme apontado pela E9 acredita-se que, ter experiência no currículo auxilia no momento de conquistar uma vaga de emprego. O E10 lembrou que, desde o início do curso, o estágio representava uma forma de auxílio para adquirir experiência e definir a área de atuação: “Desde o início da faculdade eu tinha preocupação em fazer estágio pra buscar experiência, pra ajudar na escolha de atuação profissional”. A E8 reforça que o estágio propicia experiência na profissão escolhida: “[...] eu queria experiência na área da Administração, achava importante relacionar a matéria com a prática e uma forma de fazer isso era indo para o mercado”.

Essa busca por experiência no mercado de trabalho vai ao encontro do relato de Rocha-de-Oliveira e Piccinini (2012b), pois os autores afirmam que, em decorrência do crescimento de matrículas no ensino superior há um aumento na concorrência, sendo o estágio, então, um meio legítimo de acesso ao emprego no campo de formação e um meio de adquirir experiência prévia e conhecimentos práticos.

Além disso, para Buriolla (2011) o estágio é concebido como campo de treinamento, oferecendo ao estudante uma oportunidade de adquirir experiência e segurança na carreira profissional escolhida, em um período de transição entre o ambiente escolar e o ambiente de trabalho. Consiste, pois, em uma oportunidade de experiência prática, possibilitando uma análise crítico-avaliativa de situações concretas de trabalho a fim de que, com a utilização dos conhecimentos, habilidades e do instrumental profissional adquirido no transcorrer do curso, o aluno possa desenvolver capacidades indispensáveis ao exercício das responsabilidades e missões de um futuro administrador, aberto para mudanças e transformações.

4.2.3 Aliar teoria e prática

A preocupação de colocar em prática o conhecimento adquirido em sala de aula também apareceu como um fator importante para a realização do estágio. A E9 chegou a mencionar a procura de sentido para aquilo que estava aprendendo: “Eu

procurei porque uma coisa é tu ir somente na aula e ver a teoria, e outra coisa é ver como funciona realmente em uma organização. Eu queria que o que eu tivesse aprendendo fizesse sentido pra mim”. Para Mesquita e França (2011), é no estágio que o estudante percebe a utilidade do que aprendeu.

A E12 afirmou que precisava aplicar os conhecimentos adquiridos e fazer parte do dia a dia dentro de uma organização: “como eu não tinha nenhuma experiência, percebi a necessidade de aplicar o conhecimento teórico em algo prático, vivenciar como uma organização funcionava, ver na prática como as coisas aconteciam dentro de uma empresa”.

Também foi lembrada a ausência do contato com a prática no curso de Administração e as possíveis diferenças entre o que é aprendido no curso e o que realmente ocorre na prática organizacional:

E6: “No início eu tava muito preocupada, porque a gente sabe que na ADM a gente tem uma bagagem bem boa de teoria, mas falta a prática, e muitas vezes nas cadeiras que a gente faz a teoria é explicada de uma forma linda e maravilhosa, mas a gente sabe que na prática as coisas são diferentes por diversos motivos, como o fator humano e as normas da empresa”.

Este aspecto evidencia similaridade com os achados do estudo desenvolvido por Godoy e Antonello (2009, p. 179):

Há um destaque para o estágio e argumentam que é somente neste espaço que poderão colocar em prática as teorias abordadas durante o curso. Além disso, consideram que “o que se aprende num estágio numa empresa pode-se adaptar para outra empresa no outro estágio”.

O estágio possui relevância nos currículos dos cursos de graduação no Brasil, uma vez que se constituem oportunidades de vivências específicas durante a formação profissional. Estas experiências deveriam transcender a mera obrigação curricular assumindo uma função protagonista em meio à formação profissional (MACIEL, MENDES, 2010).

Sob esta perspectiva, a Associação Brasileira de Recursos Humanos- ABRH (2017) defende que a realização do estágio promove ao estudante a instrução social, cultural e profissional, adaptando-os às exigências do mercado atual, através da conciliação do aprendizado teórico e prático.

Por fim, segundo estes achados em campo, evidencia-se a importância de se discutir mais o estágio como espaço de contribuição para uma formação que privilegie a reflexão crítica; de articulação entre a teoria e a prática, pois através do estágio o estudante tem a oportunidade de analisar a realidade por intermédio das fundamentações teóricas estudadas durante o curso (FERNANDES, SILVA, 2007).

4.2.4 Foco na área de interesse

O curso de Administração é composto por diferentes áreas, e a possibilidade do estágio auxiliar na escolha da área profissional a ser seguida apareceu como um dos motivos para os alunos realizarem estágio. O E2 relatou que o estágio foi uma forma de ter contato com uma área específica: “O que me motivou a procurar estágio foi, basicamente, dois fatores, o primeiro deles a questão do mercado de trabalho, de eu poder ingressar em uma área específica da Administração [...]”. O E11 mencionou que estava buscando descobrir-se em alguma área, e a experiência de estágio foi decisiva para que conseguisse fazer a escolha: “[...] queria pegar experiência, ver se eu estava certo da área que eu queria, estava buscando me descobrir. Fui pra uma consultoria e descobri que queria Marketing”.

Por sua vez, o E7 já tinha uma área de interesse e focou sua busca de estágio nesta, visando ir se aperfeiçoando: “[...] tentei entrar em uma área que eu já tivesse interesse, pra poder ir me aprimorando”. O E10 contou que chegou a ficar sem estágio por um tempo porque não encontrava vagas condizentes com sua área de interesse: “[...] fui buscando relacionar a minha área de interesse com as oportunidades, fiquei um tempo sem estagiar porque não encontrava algo que fosse coerente com o que eu buscava pra mim profissionalmente”.

Visto estes relatos, tem-se que, através dos estágios, os estudantes têm a possibilidade de diversificar as experiências, funcionando como uma fase de teste e confirmação de suas expectativas profissionais (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI, 2012b).

4.2.5 Possibilidade de Efetivação

A expectativa de receber uma oportunidade de emprego na empresa em que realizam o estágio foi lembrada como um dos motivos de realizá-lo, conforme relato a seguir que ilustra esta visão.

E3: “O que me impulsionou a procurar estágio mesmo, pra ser sincera, foi a vontade de conseguir trabalhar numa empresa em que eu tivesse a

possibilidade de ser efetivada após o fim do contrato, pois como eu já estou mais para o final do curso, eu queria um estágio pra conseguir conciliar com os horários das aulas, mas que ao final eu tivesse a chance de ficar na empresa, de evoluir na carreira”.

O E10 lembra que são várias as oportunidades de estágio no setor público, mas que, após ter sua primeira experiência nesta área, buscou por vagas em empresas privadas, tendo em vista a possibilidade de efetivação: “[...] como tem muitos estágios no setor público a minha primeira experiência foi nessa área, mas depois busquei por algo no setor privado, visando até uma possível efetivação”.

Esta perspectiva de efetivação vai ao encontro do que Rocha-de-Oliveira e Piccinini (2012a) relatam acerca do estágio ser uma via de preparação para o ingresso em determinado mercado de trabalho, podendo representar o momento de início da formação da mão-de-obra que, no futuro, pode fazer parte do efetivo da organização.

4.3 ACOMPANHAMENTO LOCAL

Tendo em vista que assegurar acompanhamento ao estagiário é uma das obrigações previstas na Lei do Estágio às empresas, buscou-se verificar entre os entrevistados se ocorre e como ocorre o acompanhamento recebido por parte da empresa e, principalmente, por parte do supervisor de estágio.

4.3.1 Acompanhamento por parte da empresa

Através dos dados coletados foi possível verificar que, quando ocorre acompanhamento por parte da empresa, é algo periódico, normalmente semestral, acompanhando os períodos de renovação do estágio, conforme relatou a E9: “[...] a empresa tem um feedback estruturado pelo RH, que é semestral, então todo semestre a minha supervisora senta e conversa comigo, eu já participei de um

enquanto estou lá”. Nessa mesma linha, a empresa da E12 realiza reuniões a cada seis meses para conversar aspectos referentes ao andamento e desempenho dos estagiários: “[...] por parte da empresa eles realizam uma reunião com o estagiário toda vez de renovar o contrato, então a cada seis meses é feito uma reunião pra conversar sobre como está o andamento e o meu desempenho”.

Aprofundando esta questão, o E5 relatou que o acompanhamento recebido pelo RH é relativamente próximo, e que a empresa tem um Programa de Estágio estruturado em relação à avaliação de desempenho.

E5: “O Programa de Estágio da empresa é bem estruturado, a empresa, em si, do ponto de vista de avaliação de desempenho, ela é super bem estruturada; e essa mesma estrutura ela se adequa ao programa de estágio, então a gente tem um acompanhamento durante os dois anos, que é a previsão do estágio na empresa, é assim que eles esperam que o estagiário se desenvolva ao longo dos dois anos, então o RH tem um acompanhamento relativamente próximo”.

Entretanto, na maioria dos casos, verificou-se a falta de acompanhamento por parte da empresa. A E1 comentou: “por parte da empresa eu não percebo acompanhamento muito assim, não vejo um RH que participe muito”. A E8 apontou que a empresa não fornece nenhum tipo de acompanhamento, ficando este a cargo da supervisora e colegas de trabalho: “Da empresa em si quase nada, a empresa não tem nenhum tipo de acompanhamento, quem faz isso é a minha supervisora e colegas que trabalham comigo”.

O E10 afirmou que, “[...] por parte da empresa, como é uma empresa pequena, não tem acompanhamento”. O fato de esperar um acompanhamento maior por parte de uma grande empresa foi relatado pela E6:

E6: “Por parte da empresa, por ser uma empresa grande, eu acho que deixa um pouco a desejar sabe, eu esperava antes de entrar que existisse algum tipo de acompanhamento, como avaliação de desempenho ou qualquer outra coisa que fosse mais formalizado, um acompanhamento, feedback por parte da empresa. O meu chefe, até nos primeiros semestres, tentou conseguir alguma coisa mais formalizada pra ele poder fazer comigo, mas por parte do RH não foi possível, não deram retorno”.

Essa questão da falta de acompanhamento por parte da área de gestão de pessoas vai ao encontro do estudo de Rocha-de-Oliveira e Piccinini (2012a) sobre “A construção do mercado de estágios na cidade de Porto Alegre”, onde os autores verificaram que o acompanhamento dos estagiários não é uma preocupação das empresas, sendo quase inexistentes os programas estruturados de estágio. Diante disso, fica a cargo dos supervisores de estágio a decisão sobre os métodos de

trabalho, o que acaba impactando diretamente o aprendizado dos estudantes (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI 2012a).

4.3.2 Acompanhamento por parte do supervisor

Através da realização das entrevistas foi possível identificar que, em alguns casos, o acompanhamento recebido pelos alunos parte da pessoa com quem trabalham diariamente, e não necessariamente do supervisor discriminado no contrato de estágio, conforme relatou o E2, “o meu supervisor, no contrato, ele cuida de dois setores. O que eu considero, de fato, a minha supervisora é uma analista de RH que fica na sala comigo”.

O E4 contou que, por limites geográficos, a pessoa responsável por ele é aquela com quem tem contato todos os dias: “[...] minha supervisora em contrato já não é muito presente, na verdade ela fica em São Paulo, quem responde por mim praticamente é a mulher com quem eu trabalho diariamente”. Seguindo a mesma linha, a E9 contou que, “Na verdade a minha supervisora é supervisora de muita gente, então desde quando eu entrei lá ela só me orientou em partes, porque quem me orientou mesmo foram os colegas que ficam do meu lado”.

Um dos pontos considerados importantes pelos entrevistados, sobre o acompanhamento recebido por parte do supervisor, é a existência de feedback. “Eu to achando muito bom, antes eu estagiava no setor público e não tinha nada de acompanhamento, mas na empresa que eu estou agora é muito bom porque a minha supervisora faz feedback a cada dois ou três meses” (E3). “[...] às vezes, é claro, por conta da demanda de atividades o supervisor acaba focando mais em algum outro trabalho, mas tudo passa pela revisão dele, e ele sempre me dá feedback” (E10). Sob a mesma perspectiva, a E6 considerou ótimo o acompanhamento recebido: “[...] por parte do meu chefe, diariamente ele passa feedback de a, “tal coisa foi bom, ou a gente tem que melhorar isso”, então o acompanhamento por parte do supervisor é ótimo”.

Outro fator considerado relevante foi poder contar com um supervisor presente para dar apoio. O E11 relatou que “o acompanhamento por parte do

supervisor é muito bom, ele está sempre presente, sempre dando dicas, sempre me dando novos desafios, me tira da zona de conforto o tempo todo, então é muito bom”.

Diferente do E4, mencionado anteriormente, a E8 contou que o limite geográfico não é um empecilho para receber orientações sempre que necessário:

E8: “[...] a minha supervisora faz encontros periódicos a cada três meses, mais ou menos, porque ela fica lá em São Paulo, mas a gente se fala diariamente por vídeo, a gente tem contato direto via whatsapp, telefone, e mail, ela responde prontamente, e tá sempre disponível, mesmo não estando ali comigo presencialmente”.

Por sua vez, o E4 comentou que o apoio recebido pela pessoa com quem trabalha diariamente, que, como dito anteriormente, não é a sua supervisora em contrato, é muito bom, que está sempre disposta a ajudá-lo, e que ela é responsável por praticamente tudo que ele sabe sobre suas atividades:

E4: “Da minha supervisora direta posso dizer que é 100%. Sempre que eu peço alguma coisa ela me ajuda, nós temos uma relação bem amigável até, ela tem muita disposição pra me orientar, isso é muito bom, praticamente tudo que eu sei do que eu faço hoje lá no serviço eu devo a ela”.

O estágio pode ser entendido, então, como uma ferramenta de treinamento para o futuro profissional, uma vez que, através dele, o aluno vivencia experiências com profissionais da área e rotinas de trabalho (SOUZA; AMORIM; SILVA, 2011).

De modo geral, os entrevistados demonstraram satisfação em relação ao acompanhamento recebido por parte do supervisor ou, em alguns casos, por parte da pessoa que lhes acompanha diariamente. Rocha-de-Oliveira e Piccinini (2012a) afirmam que, no estágio, os estudantes têm a oportunidade de se relacionar com profissionais da área, de modo a adquirir e assimilar experiências, desenvolver o conhecimento e a criatividade com vistas ao crescimento profissional. Estes autores compreendem que o estágio representa um momento de aprendizagem das regras e normas do ambiente de trabalho, através da articulação do aluno com a sua área profissional, com os pares e com as organizações das quais fazem parte.

4.4 O ESTÁGIO PROFISSIONAL E O MERCADO DE TRABALHO

Para compreender fatores relacionados à realização do estágio e ao mercado de trabalho, os entrevistados foram questionados sobre aspectos do estágio que favorecem e que dificultam a inserção no mercado de trabalho. Além disso, falaram sobre as mudanças em relação ao entendimento que tinham sobre o trabalho, foram instigados a dar conselhos a colegas que estão a procura de estágio, e, também, foram questionados se influenciaram colegas do curso sobre a realização do estágio.

4.4.1 Aspectos que facilitam a inserção no mercado de trabalho

Sob o título “O estágio e o desenvolvimento de competências profissionais em estudantes de administração”, Murari e Helal (2009) desenvolveram um estudo de caso no qual analisaram como a prática do estágio está relacionada à formação de competências profissionais de alunos do curso de Administração, de uma instituição de ensino privada em Belo Horizonte - MG. Para tanto, usaram o modelo de Paiva e Melo (2008), que focaliza quatro atores sociais envolvidos na formação de competências profissionais (instituições de ensino, estado, instituições coletivas e organizações), e um núcleo central formado pelas competências: intelectual, técnico-funcional, comportamental, ética e política. No referido estudo foram analisados dados relacionados ao conceito de formação de competências profissionais por meio da prática do estágio. Os resultados mostraram que a instituição de ensino acredita que seu papel é formar competências profissionais, essencialmente, as intelectuais. Quanto às organizações entrevistadas, acreditam que as competências técnico-funcionais são ensinadas diretamente aos estagiários no ambiente de trabalho. Demandam também, dos estagiários, a presença de competências comportamentais, éticas e políticas. Daí, os autores concluíram que o estágio (em Administração), é um mecanismo que permite a formação de competências

profissionais, e contribui, de maneira significativa, para a inserção do aluno no mercado de trabalho.

Um ponto bastante destacado nas entrevistas como algo que facilita a inserção no mercado de trabalho foi a experiência adquirida através da realização do estágio. “[...] acredito que com os meus conhecimentos ampliados, com a minha experiência é facilitada a inserção no mercado de trabalho” (E1). O fato de poder colocar a experiência no currículo foi um ponto considerado.

E3: “[...] muitos locais pedem que tu tenha a capacidade de se relacionar bem, e pra isso a minha experiência vai contar bastante. Tu tendo no currículo que tu trabalhou com relacionamento com o cliente de maneira presencial, que acho que é o mais difícil, porque tu tá ali, com o cliente na tua frente, acredito que é um bom diferencial”.

E8: “Hoje eu me sentiria bem segura pra ir em uma entrevista, principalmente se fosse algo ligado a área financeira, por conta de toda a bagagem que eu tenho, das coisas que eu faço hoje, essa experiência que eu to tendo vai ser muito importante pro meu currículo depois, principalmente porque eu tenho interesse em seguir na área”.

O E11 comentou que os resultados que a empresa alcança através das campanhas por ele desenvolvidas é um fator importante para quem está no início da carreira:

E11: “Acho que o fato de a empresa trazer bons resultados em pouco tempo, então é muito legal tu estar em início de carreira e poder dizer que tu capturou uma quantidade X de clientes com uma campanha que tu desenvolveu, então isso é muito legal”.

Com isso, tem-se que o profissional sabe tirar lições da experiência, fazendo de sua prática profissional uma oportunidade de produção de saber. (LE BOTERF, 2003).

Estagiar em uma empresa reconhecida pelo mercado foi também um aspecto considerado importante para o ingresso no mercado de trabalho. “O fato de ser uma multinacional, uma empresa grande e conhecida, trabalhar com pessoas já reconhecidas pelo mercado, acredito que isso ajuda” (E4). “Ter experiência em uma grande empresa, com certeza, é um fator de destaque que me auxilia no mercado de trabalho brasileiro [...]”. (E7) “Querendo ou não, por ser uma empresa reconhecida no mercado, isso ajuda [...]” (E9). Este resultado diverge do estudo desenvolvido por Godoy e Antonello (2009, p. 180-181), visto que as autoras trazem que:

Há valorização em se obter estágio em multinacionais, contudo, deparam-se com a decepção de serem tratados como “apenas mais um lá dentro” e a descoberta da possibilidade de que poderiam ter estagiado em pequenas empresas e/ou em Ongs. Conforme um dos entrevistados “somos

adestrados para ser um tipo de administrador e nos deparamos com outras possibilidades e nos adaptamos e aprendemos”.

A possibilidade de efetivação na empresa em que se realiza o estágio profissional foi, como analisado anteriormente, um dos motivos que impulsionou os estudantes a procurem estágio, e foi novamente citada por eles como uma forma que facilita a inserção no mercado de trabalho. “A possibilidade de desenvolvimento de carreira que a empresa proporciona esse olhar para o desenvolvimento do estagiário, pra grande chance de efetivação, e isso acaba propiciando meu crescimento” (E5). “[...] o fato de eu estagiar lá facilita a minha entrada como funcionário na empresa” (E7). “[...] Inclusive, como eu me formo agora no final do ano, eu quero e estou fazendo de tudo pra ser efetivada lá” (E8).

Aproveitar o estágio para conhecer pessoas e formar uma rede de relacionamentos no mercado de trabalho foi outro ponto considerado pelos estagiários. “Acho que formei uma boa rede de networking, porque eu tenho bastante contato com a área externa, com fornecedores, então tu acaba conhecendo várias empresas, pessoas de outros lugares, acho que é válido [...]” (E6). “[...] eu tenho contato com diretores e pessoas de alto nível nas empresas, então acabo tendo alguns contatos que podem facilitar a inserção no mercado” (E10).

4.4.2 Aspectos que dificultam a inserção no mercado de trabalho

As atividades realizadas no estágio emergiram, durante as entrevistas, como algo que pode vir a prejudicar a conquista de uma vaga de emprego após a realização do estágio. “O fato de o estagiário não ter a chance de realizar atividades diferentes da sua rotina, porque no início tudo é novo, mas com o tempo tu aprende a fazer as tuas atividades e fica repetitivo” (E1). Também se referindo às atividades repetitivas, a E9 relatou o seguinte:

E9: “Acho que talvez o fato de ter muita demanda de trabalho e eu ter que me focar muito na minha área, muito só nas rescisões, talvez se eu for procurar uma vaga de emprego a pessoa do RH pode me perguntar “sabe de ponto, sabe de folha de pagamento”, e eu vou ter que dizer que não sei, porque eu fico muito focada só nas rescisões”

Sobre as atividades desenvolvidas e certo desalinhamento com o curso foi relatado que: “Por eu ser quase formada no curso de administração e estar desempenhando atividades de nível médio” (E3).

O fato de ser estagiário também é visto como uma possível complicação na hora de buscar oportunidades de emprego.

E2: “Eu tenho o pensamento da questão de eu não ter tido na minha carreira um trabalho efetivo, CLT, pois hoje eu tenho no meu currículo 3 estágios, e temo que pensem assim: “bah, esse aí estagiou bastante, mas ele nunca teve nenhum contrato de trabalho efetivo”. Temo que a organização que olhe meu currículo tenha esse preconceito, sabe, ele sempre foi estagiário”.

E6: “Talvez por ser um estágio, porque às vezes tu vai procurar alguma vaga e as pessoas acham que tu tava lá só fazendo arquivo, talvez não acreditem muito que a gente pode aprender bastante coisa, então se tu quer uma vaga um pouco melhor dificulta”.

No depoimento da E6 percebe-se certa preocupação com o fato de ser estagiária, tendo em vista que, em futuros processos seletivos, possam desvalorizar a sua experiência por não acreditarem que desempenhava atividades que realmente geravam aprendizado; pode-se dizer que essa visão desvalorizada refletiria desconhecimento do papel do estágio por parte da empresa. Este aspecto também está relacionado com a microcategoria anterior (4.3.1), onde se identificou que praticamente não ocorre um acompanhamento do estágio por parte da empresa. Rocha-de-Oliveira e Piccinini (2012b) afirmam que, por estar localizado entre o processo de formação e a atividade produtiva, o desconhecimento ou o mau entendimento sobre o estágio ocasiona uma diversidade de práticas que nem sempre priorizam a formação profissional do estudante.

4.4.3 O estágio e as concepções em relação ao trabalho

Questionados se o estágio mudou as concepções que tinham em relação ao trabalho, os entrevistados trouxeram o fato de passar a perceber o trabalho como uma forma de se realizar e ser feliz.

E1: “A experiência me fez perceber o quanto é importante estar inserida em um ambiente profissional. Há benefícios não apenas em âmbitos profissionais, mas também pessoais, como a autorrealização e o fato de você, a cada dia, se descobrir, se conhecer”.

E6: “Eu imaginava trabalho como uma forma de ganhar dinheiro, como algo que todo mundo tem que fazer pra sobreviver, mas hoje eu percebo que, além disso, é uma forma de tu conviver com pessoas, de ser reconhecido, é uma forma de tu se realizar”.

E7: “Certamente, trabalhar numa grande empresa, com uma cultura corporativa tão forte molda a forma como percebo o trabalho. A gente pensa que trabalhar é garantir os interesses da organização, mas quando tu começa a trabalhar tu percebe que esses interesses, de alguma forma, precisam estar alinhados com os teus, porque se não tu não vai ser feliz trabalhando”.

Entender o trabalho como uma necessidade de dedicação foi outro ponto levantado pelos participantes da pesquisa.

E8: “Tu entra achando que vai fazer grandes coisas e chega lá e te mandam fazer xerox, e foi assim, porque tu descobre que o xerox é a primeira etapa, tu tem que passar por ela pra passar confiança, pra eles verem que tu é responsável e irem te passando mais tarefas, então no início são tarefas meio bobas, mas se tu não fizer aquilo bem feito tu não vai evoluir, vai ficar sempre naquilo, então a tua carreira é uma escolha tua, depende 90% de ti, de se dedicar pra alcançar aquilo que tu deseja, porque provavelmente tu não vai conseguir começar já do ponto que tu gostaria, precisa passar por etapas”.

E10: “É aquela coisa de ser responsável com a tarefa, assumi a tarefa então eu vou entregar ela no prazo, não importa se eu vou trabalhar de noite depois da aula, ou se eu tenha que trabalhar no final de semana, mas procuro fazer a tarefa e entregar no prazo, ter essa responsabilidade, esse comprometimento”.

E12: “Eu comecei a entender como as coisas funcionavam, pude vivenciar a realidade das pessoas que também trabalham, isso mudou a minha postura, vi que trabalho é coisa séria, é algo que tu tem que te dedicar, porque a empresa tá confiando que tu vai dar o teu melhor”.

Percebe-se, então, que a realização do estágio ajudou a construir a concepção que os entrevistados têm de trabalho, pois, segundo eles, passaram a perceber o trabalho como uma forma de ser feliz, de autorrealização e, também, como algo que necessita dedicação.

4.4.4 Conselhos aos colegas que estão à procura de estágio

Sobre os conselhos que dariam aos colegas que estão à procura de estágio, falou-se sobre focar as experiências de estágio naquilo que o estudante realmente tenha interesse. O E11 relatou que o nome da empresa e a bolsa auxílio não devem

ser determinantes no momento da procura. “Primeiro tenta descobrir o que tu quer fazer e depois vai atrás pra ver se é isso mesmo. Não pega estágio pelo dinheiro, por ser uma empresa X ou Y, pega pelo que tu quer realmente fazer” (E11).

E6: “Não adianta tu querer procurar estágio fora de uma área que tu te interesse, eu me interessava muito na área de produção então eu fui procurar na indústria, mas ao mesmo tempo tu tem que tar com a mente aberta, tem que tar preparado pra daqui a pouco fazer o que tu não esperava tanto, porque a gente ainda é muito novo, a gente ainda não conhece muito sobre cada área, então às vezes a gente acha que funciona de um jeito, que não vamos nos adaptar, mas tem que tar com a mente aberta pra aprender”.

E7: “O conselho que eu daria é determinar em quais áreas, empresas e funções ele se imagina atuando e daí aplicar pra todas as oportunidades que aparecerem. Se colocar em diversos processos seletivos ajuda no autoconhecimento e a prática faz com que, cedo ou tarde, a gente alcance o sucesso. Estagiar significa experimentar, errar é normal e faz parte do processo”.

Outro conselho que seria dado aos colegas seria sobre aproveitar, ao máximo, as experiências do estágio para aprender. “Façam estágio desde o início da faculdade, aproveitem as oportunidades pra conviver com as pessoas da empresa, pra questionar, pra pedir conselhos, enfim pra aprender, não fiquem só com a experiência das aulas” (E9).

E10: “É a hora de buscar desafios e aprendizados, nenhum estagiário sabe tudo então pode acabar sofrendo um pouco no início, mas é pelo aprendizado, então tem que buscar algo em que ele se sinta a vontade de buscar mais coisas, e não se limitar a fazer o básico”.

E12: “Não perde a oportunidade de ter, pelo menos, uma experiência de estágio, busca uma empresa boa que vá te auxiliar, e não uma empresa que apenas vá te dar serviço pra fazer. Busca um estágio que tu realmente vá tá aprendendo e aproveita essa oportunidade pra aprender, porque o estágio é o momento do aprendizado acima de tudo”.

A E8 ainda relatou que, mais que o conhecimento, o importante é demonstrar interesse, vontade de aprender.

E8: “Tem que dar a cara a tapa, todos os dias, porque tar na empresa que tu sempre quis tar, tendo uma chance única de aprendizado lá dentro não é fácil de conseguir, tem que demonstrar muito interesse na entrevista. Quando eu fiz o processo tinham muitas pessoas concorrendo comigo, até com mais conhecimento, mais experiência, mas minha chefe me disse que ninguém era tão entusiasmado quanto eu, ela disse que habilidade técnica a gente conquista, porque a empresa dá os treinamentos, então se tu tem interesse, o conhecimento tu corre atrás, mas a vontade de tar lá, ou tu tem ou tu não tem”.

De maneira geral, os conselhos foram: focar as experiências de estágio nas áreas de interesse e aproveitar a oportunidade para aprender muito. Para Le Boterf (2003), o aprendiz só se tornará competente se fizer o esforço de aprender,

combinar e executar aquilo que aprendeu. Como mencionado pelo E7, “[...] estagiar significa experimentar, errar é normal e faz parte do processo”.

4.4.5 Influência sobre a realização do estágio

A respeito da influência dos entrevistados sobre algum colega de curso, em relação a realização do estágio, constatou-se a existência de influência a partir de conversas e trocas de informações entre os colegas, especialmente os mais próximos.

E2: “Sempre recomendei meus amigos a fazerem estágio, sempre falei dos benefícios do estágio, tu poder trabalhar menos horas do que seria em um efetivo, e ter a oportunidade de errar mais no estágio, de poder conciliar o que tu tá aprendo com a tua realidade no estágio”.

E5: “Sim, eu tenho inclusive um colega que trabalha comigo e faz todas as cadeiras e eu acho que ao longo desses anos de graduação eu fui plantando essa sementinha do quanto é importante estagiar, e eu tenho outros colegas estagiários, alguns que já foram efetivados, e a gente conversa bastante”.

E6: “Eu acredito que sim, eu incomodei tanto uma colega falando sobre estágio, de tanto que eu estava falando ela acabou começando a estagiar também. Ela estava em dúvida se isso não ia atrapalhar a dedicação dela nos estudos, e logo que eu entrei no meu primeiro estágio eu comecei a falar pra ela que era importante, em seguida ela começou a procurar estágio”.

Em seu relato, a E9 trouxe ainda a questão do primeiro dia de aula, quando os professores perguntam quem trabalha e a maioria levanta a mão, para ela, as pessoas que não trabalham podem sentir-se mal por não trabalhar, sendo assim, em sua opinião, passar por essa situação pode ser uma influência ainda maior do que as conversas entre os colegas.

E9: “Acho que quando a gente vai indo pro final do curso falar sobre estágio e emprego é algo recorrente, mas desde o início eu sempre falei com colegas, trocava ideia, o que eu faço no estágio, se é bom, se não é, e até quando eu procuro um estágio novo eu procuro colegas que já tenham estagiado na empresa pra falarem sobre os lados bons e os ruins. Tem a questão do primeiro dia de aula, quando o professor pergunta quem que trabalha, quase todo mundo levanta a mão, e a pessoa que não trabalha deve se sentir mal, pensar “por que eu não trabalho?”, ou coisa do tipo, acho que isso influencia muito mais”.

A E12 foi a única a afirmar que não influenciou ninguém a fazer estágio, porém revelou ter sido influenciada pelos colegas.

E12: “Eu fui uma das últimas a começar um estágio, eu tava no quinto semestre, os meus colegas a maioria já estavam estagiando, então eu acho que eu fui a influenciada, porque eu via eles comentando sobre o dia a dia deles, sobre as empresas, as atividades, e isso me motivou a procurar um estágio”.

Visto os relatos dos entrevistados acerca do estágio profissional e o mercado de trabalho, tem-se que, o estágio representa uma forma de ensino aprendizagem direcionado para o desenvolvimento profissional no âmbito da prática. Desse modo, a sua função é preparar o graduando para ingresso no mercado de trabalho, recordando conceitos estudados ao longo da graduação, possibilitando o exercício das atribuições da própria profissão, instruindo o estudante a atuar em sua área e atender ao mercado de imediato. A experiência de estágio tem fundamental importância para a vida profissional desses jovens trabalhadores, preparando-os para sua carreira e escolhas futuras no mercado de trabalho. (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI, 2012a).

4.5 ASPECTOS QUE FAVORECEM O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Tendo o objetivo de entender os fatores que favorecem o desenvolvimento de competências no estágio profissional, os entrevistados foram questionados sobre os aspectos que contribuem para o seu aprendizado durante a realização do estágio. A seguir, estão descritos e analisados os resultados encontrados em relação a este tópico.

4.5.1 Acompanhamento recebido

O convívio e o acompanhamento recebido por parte das pessoas com quem trabalham foi um aspecto lembrado pelos entrevistados. “Acredito que, principalmente, a interação com os demais profissionais do setor, a disponibilidade

deles em me ajudar, tirar dúvidas sempre que preciso” (E1). O convívio e a troca de experiências foram lembrados pelo E10: “O convívio no dia a dia com os meus chefes, as experiências que eles passam, as orientações de como fazer e como não fazer, o que tá bom o que tem que melhorar, isso que gera o meu aprendizado”.

O E5 comentou sobre a troca de conhecimentos e a relação próxima com um colega de trabalho:

E5: “Acredito que foi a troca de conhecimentos, porque eu tenho a oportunidade de trabalhar com diferentes pessoas, e isso me possibilitou o aprendizado. Por exemplo, eu tenho um colega que senta ao meu lado e está sempre acompanhando o meu desenvolvimento, então isso, sem dúvida nenhuma, ajuda muito, essa relação de troca contribui muito”.

A E12 comentou sobre como é muito bem orientada pelos colegas que lhe explicam as tarefas:

E12: “[...] o acompanhamento que eles passam para o estagiário, eles nunca me sobrecarregaram, primeiro eles me ensinam, me ensinam, me ensinam, fui muito bem treinada pelas pessoas que me passaram o serviço, então acho que esses foram os recursos que me deram essa possibilidade de aprender mais”.

Esse destaque para o acompanhamento recebido na empresa vai ao encontro do que Antonello (2010b) relata sobre a interação e a rede de trabalho que, para ela, são pontos importantes para o desenvolvimento de competências, pois estas são desenvolvidas a partir das interações das pessoas no ambiente de trabalho com seu grupo profissional, e grupos sociais do ambiente em que vive.

Além disso, de acordo com Le Boterf (2003), no processo de profissionalização, aquele que se profissionaliza não é o único ator, pois os tutores e os responsáveis operacionais devem desempenhar papel decisivo.

4.5.2 Interesse

O interesse e a curiosidade por parte do aluno que está aprendendo foi apontado como um ponto importante para o aprendizado no estágio. Conforme relatado pelo E2, a vontade de trabalhar em uma nova área lhe deu energia para querer aprender: “Principalmente foi o meu interesse de ingressar em uma nova área, porque eu comecei com toda energia e até hoje continuo assim, sempre quero fazer mais pra aprender mais”. O E7 reforçou que, para ele, ter curiosidade é

essencial para a aprendizagem: “Proatividade pra questionar, no meu ponto de vista, a curiosidade é o fator mais importante num processo de aprendizagem. Tu tem que tar disposto a aprender”.

A E9 relatou que, para entregar a tarefa bem feita, é preciso ter interesse para procurar, ir atrás e perguntar:

E9: “Eu tenho que entregar uma tarefa, eles te contratam porque tem alguma demanda que precisa ser suprida, então tu tem que correr atrás, e se tu não sabe, perguntar pros teus colegas, pro teu supervisor, então tem que correr atrás pra aprender e conseguir entregar o trabalho bem feito, mas também muito é do que tu procura, do teu interesse.

A E1 destacou que os alunos devem aproveitar o período de estágio para questionar, ser curioso.

E1: “No meu ponto de vista, estudantes que realizam estágios não estão relacionados a uma função, não possuem um cargo definido, então é um período para ser curioso, levantar questionamentos, perguntar e experimentar, e não apenas para trabalhar para uma empresa”.

Analisados os relatos dos entrevistados sobre a importância do interesse e da curiosidade no processo de aprendizagem, tem-se que o indivíduo tem participação ativa na responsabilidade pelo desenvolvimento de suas competências (autodesenvolvimento), tendo em vista o aperfeiçoamento de sua capacitação (ANTONELLO, 2010b).

4.5.3 Acontecimentos enfrentados

Os acontecimentos que precisam ser enfrentados durante a realização das atividades também foram citados como um aspecto que favorece a aprendizagem. Para Zarifian (2001), evento é tudo aquilo que acontece de maneira imprevista, ao acaso, desorientando o funcionamento normal do trabalho. Em alguns depoimentos falou-se sobre momentos em que surgiram desafios, problemas e que se precisaram encontrar formas de transpor a situação. O E11 declarou: “Os desafios que eu fui encontrando diariamente, e de fato chegar em uma área que não tinha nada, a empresa não tinha uma área de marketing, então eu pude participar da construção disso”.

A E8 afirmou que, em muitos momentos, precisou se esforçar para dar conta do que surgia: “[...] as práticas do dia a dia mesmo. Tiveram vários momentos em

que eu tive que me virar pra fazer o que me pediam, pra “resolver pepinos””. A E12 comentou que as experiências vivenciadas durante a realização de suas atividades contribuem para sua aprendizagem, principalmente as mais desafiadoras:

E12: “[...] as próprias atividades do dia a dia, as experiências que eu fui vivenciando, mas também principalmente nos momentos que eu tenho que me virar sozinha, tomar conta de algum assunto, de algum trabalho, quando tenho que me desafiar mais”.

Estas declarações sobre os acontecimentos enfrentados reforçam o relato de Antonello (2010b), uma vez que, para a autora, o desenvolvimento de competências pode ser entendido através do aspecto da contextualidade, visto que a competência é mobilizada frente a uma situação específica, em um determinado contexto. Ainda nessa perspectiva, para Le Boterf (2003), profissional não é aquele que tem conhecimentos ou habilidades, mas sim aquele que sabe mobilizá-los frente a um contexto profissional.

4.5.4 Treinamentos

Outro aspecto considerado relevante para o aprendizado no estágio são os treinamentos oferecidos pela empresa. Dutra (2002) separa as ações de desenvolvimento de competências em duas categorias: formais e não formais, sendo as atividades de treinamentos representadas pelas ações de desenvolvimento formais, como cursos e palestras. O E4 reconhece o investimento realizado pela empresa nos estagiários.

E4: “A empresa, mesmo tu não sendo um CLT, ela te coloca em todos os treinamentos online que ela oferece, acho que isso conta muito, ajuda muito no aprendizado porque nos outros lugares que eu trabalhei o estagiário nunca tinha direito a nada, ninguém investia nada em ti”.

A E6 discorreu sobre um projeto realizado pela organização que permite que os estagiários saiam de seu setor para contribuir com a solução de algum problema que a empresa esteja enfrentando:

E6: “Tem um projeto que eles fazem com os estagiários que é o GV que eles chamam, Gerando Valores, então tu tem que montar um grupo pra resolver algum problema dentro da empresa ou pra melhorar alguma coisa, e isso nos faz “sair da caixinha”, eles dão a oportunidade de sair do teu setor pra participar de um projeto, desenvolver aspectos de liderança e tudo mais”.

A E3 contou que, no início do estágio, ficou uma semana em treinamento para que voltasse preparada para realizar suas atividades:

E3: “Os treinamentos, quando eu entrei fiquei uma semana em Guaíba recebendo treinamento pra entender o sistema porque é tudo muito único, muito deles, e também treinamentos de rotina que tu vai aprendendo a lidar não só com o sistema, mas vai aprendendo sobre a ANS, sistemas de plano e algumas coisas sobre relacionamento com o cliente também, pra desenvolver essa questão de tu saber atender bem o público”.

O E5, por sua vez, compartilhou informações sobre um programa realizado na empresa em que estagia. Segundo ele, este programa é utilizado para que os funcionários possam compartilhar experiências e se desenvolver.

E5: “A empresa tem um programa que se chama Mapa do Conhecimento, eles pegam pessoas de dentro da empresa que são consideradas referências em determinado assunto, por exemplo, a Gestora de Projetos vai falar sobre gestão de projetos para os demais colaboradores que têm interesse em aprender sobre isso, então eles usam essa ferramenta de colaboração pra compartilhar experiências e gerar desenvolvimento”.

Percebe-se que os entrevistados valorizam os treinamentos recebidos e os reconhecem como uma forma de aprendizagem, o que vai ao encontro do que Le Boterf (2003) argumenta sobre o treinamento ser uma das maneiras de desenvolver o saber agir, porque a partir dele é consolidada a habilidade de mobilização, combinação e transposição dos recursos-competências.

4.5.5 Liberdade para atuar

Dois entrevistados falaram que a questão de ter liberdade para atuar influencia no aprendizado. O E11 comentou que a autonomia que tem para realizar as suas atividades dentro da empresa, e a possibilidade de trabalhar home office contribui para o seu aprendizado: “A liberdade tanto na minha atuação lá, quanto poder trabalhar home office, isso me ajuda muito na hora de conciliar com os estudos e aprender mais”.

A E6 desenvolveu mais o seu relato e defendeu que a liberdade que seu chefe lhe dá para tomar decisões sobre suas atividades auxilia o seu aprendizado:

E6: “Eu acho que muito essa liberdade que meu chefe me dá, porque ele, de certa forma, me dá muita autonomia, porque ele diz, “tu é que tá fazendo, então tu decide”, então eu acho que até ele deixar eu meter a cara

e fazer algumas coisas assim, que no meu antigo estágio já não deixariam, por essa questão de ser estagiária. Então eu acho que essa autonomia facilitou bastante, até por eu ter entrado num período meio conturbado na empresa, o nosso setor tava muito sobrecarregado, então acho que isso me ajudou também a desenvolver essa questão de o que fazer quando tu tem realmente um problema grande”.

Essa questão da liberdade para atuar pode ser relacionada ao poder agir. De acordo com Le Boterf (2003), o poder agir torna-se possível através de um cenário facilitador, que proporcionará os meios apropriados à criação de competências, por responsabilidades com margem de liberdade e de iniciativa necessárias à criação de competências, e por redes (relacionais de informação) que aumentarão os recursos aos quais o profissional pode recorrer para construir suas competências e seu profissionalismo.

4.6 ASPECTOS QUE DIFICULTAM O DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

Visando a identificar os pontos que dificultam o desenvolvimento de competências dos estudantes durante a realização do estágio, os entrevistados foram questionados sobre o que eles consideram que dificulta a aprendizagem. A seguir, são destacados os aspectos por eles apontados.

4.6.1 Desconhecimento das atividades no início

O desconhecimento inicial sobre as atividades foi um ponto destacado como algo que dificultou a aprendizagem no início do estágio, mas também como algo já superado. O E4 comentou que logo que entrou no estágio atual era muito leigo, e seus conhecimentos estavam limitados àquilo que ele aprendeu em aula:

E4: “No começo quando eu entrei eu era muito leigo, eu só sabia de direito do trabalho daquilo que eu tinha aprendido em aula, daí a minha supervisora tava sobrecarregada, ela não conseguia parar pra me explicar as coisas, tinha horas que eu ficava ocioso, porque ela não conseguia me passar as atividades e isso dificultou bastante no início, mas isso passou”.

Conforme relatado pelo E4, além de seu pouco entendimento sobre as atividades do trabalho, a sua supervisora estava sobrecarregada e não conseguia parar muito para lhe explicar as atividades. Esse ponto foi considerado também pela E6, que afirmou ter demorado para aprender todo o processo de seu trabalho porque não tinha conhecimento dos procedimentos de suas atividades e seu chefe não conseguia lhe dar muita atenção:

E6: “Eu acho que o momento conturbado que o setor tava passando quando eu entrei, ao mesmo tempo que facilitou também prejudicou um pouco, porque quando eu entrei eu não sabia nada, e meu chefe não conseguia me dar atenção, me passar as atividades, explicar como fazer, então eu demorei muito tempo pra aprender o processo todo”.

Através destes relatos percebe-se novamente que, diante da falta de acompanhamento por parte da empresa, a aprendizagem dos estagiários fica sob a tutela dos supervisores.

A E3 também afirmou que o desconhecimento sobre os assuntos que envolviam as suas atividades, no início do estágio, foi algo gerador de ansiedade por, mesmo assim, ter que prestar um bom atendimento, chegando a pensar que não conseguiria:

E3 “Acredito que tenha sido o meu desconhecimento sobre os assuntos do trabalho, no início, a ansiedade de mesmo com pouco conhecimento, ter que prestar um bom atendimento ao público, ter que, de alguma forma, resolver o problema do cliente, eu achei realmente que eu não fosse conseguir, porque é realmente muito detalhe, muito difícil”.

4.6.2 Carga de trabalho

Outro fator mencionado como algo que dificulta a aprendizagem foi a carga de trabalho a ser vencida diariamente. A E9 afirmou que 6 horas de estágio é um bom tempo para quem está estudando, porém o número de tarefas que precisa realizar demanda todo esse tempo, impossibilitando que a estudante conheça mais de sua área e de outras áreas da organização em que realiza o estágio:

E9: “O que mais dificulta mesmo é a questão do tempo no estágio e o número de tarefas que eu tenho que desenvolver, porque tem pouquíssimo tempo, na verdade pra estágio 6h é um tempo ótimo, é um complemento do que tu vem tendo durante a faculdade, é muito diferente tu vir pra uma aula tendo trabalhado o dia inteiro e tendo trabalhado só 6h, só que o que acontece muitas vezes é que as empresas te encham de coisas pra fazer nessas 6 horas que tu não consegue dar conta, daí às vezes tu quer te desenvolver mais, conhecer outras áreas lá dentro, conhecer até um pouco

mais da área que tu tá, mas tu acaba não conseguindo porque tu tem muitas tarefas pra fazer e tem que fazer”.

A E8 apontou que em alguns momentos tem vontade de fazer cursos, mas falta tempo devido ao número de atividades a serem realizadas: “Tempo, às vezes eu quero fazer cursos que eu acho interessante, mas não tenho tempo pra parar e fazer, porque tem muito trabalho pra fazer”. Sob a mesma perspectiva, o E7 relatou que falta tempo para aprender: “A carga operacional muito grande que tenho que lidar no dia a dia, às vezes falta tempo pra aprender coisas novas”.

4.6.3 Falta de espaço para participar

O pouco espaço para participar foi também comentado como sendo um fator que dificulta a aprendizagem no estágio. O E7 relatou que, por a empresa ser altamente burocrática, não há muitas chances de participar da elaboração dos processos de trabalho: “[...] a estrutura extremamente burocrática da empresa, que não te dá muito espaço pra participar da formação dos processos”. Por vez, o E5 discorreu sobre as limitações de poder participar pelo fato de ser estagiário:

E5: “Acredito que os limites hierárquicos, isso sem dúvida nenhuma limita a tua aprendizagem, porque quando tu é estagiário, por mais que a empresa tenha uma necessidade, tu vai até determinado ponto, a partir dali, dependendo muito da cultura da empresa, tu não consegue fazer valer o teu ponto de vista, porque de alguma forma “tu é o estagiário, tu não tem tanto conhecimento quanto nós”, e isso não é a maior verdade, a gente tá vendo que aquilo ali não tá certo, mas a hierarquia não te apoia pra passar esse tipo de feedback”.

A falta de espaço para participar, a carga horária de trabalho elevada e o pouco suporte para aprender as novas atividades como aspectos que dificultam o desenvolvimento de competências podem ser entendidos a partir de Le Boterf (2003), pois, para o autor, o saber agir depende do poder agir, e diversos fatores contextuais e organizacionais podem intervir para estimular ou dificultar o desenvolvimento de competências. Para ele, o profissional não é competente sozinho, uma vez que precisa de um suporte de toda a organização.

4.7 O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO E O ESTÁGIO PROFISSIONAL

Neste tópico serão abordadas questões referentes à aplicação daquilo que é aprendido no curso de Administração, assim como as dificuldades para conseguir aplicar, na empresa, o conhecimento adquirido em aula.

4.7.1 Aplicação do que é aprendido no curso

Tendo em vista que o estágio profissional é uma forma de pôr em prática o que é aprendido no curso (GONZAGA; OLIVEIRA; CHAGAS, 2015), os entrevistados foram questionados se conseguem aplicar em suas atividades aquilo que aprendem em aula. Através da análise das respostas obtidas percebeu-se que, de uma maneira geral, as disciplinas relacionadas à área do estágio são as que os alunos mais conseguem relacionar. O E11 realiza estágio na área de Marketing e contribuiu com o seguinte relato:

E11: “To aplicando bastante. De cada cadeira voltada ao marketing eu to aplicando lá, ajudando a desenvolver as estratégias da empresa com base no que eu aprendi na UFRGS. [...] aprendi a lidar com negócios e a entender, me comunicar com as empresas. Dá pra linkar com Introdução ao Marketing, Administração de Marketing, Comportamento do Consumidor, Planejamento de Marketing, Composto de Comunicação, e também Oficina 3, que me ajudou a ter uma visão mais ampla, mais aberta da empresa, uma visão sistêmica”.

A E1 estagia na área de licitações de uma empresa pública e, frequentemente precisa negociar com fornecedores, por isso afirmou lembrar-se dos assuntos trabalhados nas aulas de Relações do Trabalho e Negociação:

E1: “Em algumas situações eu lembro das coisas que eu aprendi em sala de aula, principalmente em cadeiras relacionadas ao meu trabalho no estágio, como na cadeira de relações do trabalho e negociação, que a gente aprende a negociar com os fornecedores, e como eu tenho tratativas diretas com os fornecedores isso me ajuda bastante, e também a ver os dois lados da moeda, né, enxergar as vantagens e desvantagens tanto pra mim quanto para o fornecedor e aprender a lidar com isso”.

Já o E10 trabalha no setor financeiro e comentou aplicar disciplinas de Finanças e também algumas outras, como Gestão de Pessoas que, segundo ele, ajuda em situações que precisa se relacionar com colegas de trabalho e clientes.

E10: “Uma quantidade razoável de coisas que a gente aprende dá pra aplicar. Tem coisas de economia A, daquela parte de ter uma noção geral de como funciona a economia do país, Microeconomia, Macroeconomia, Estrutura e Análise de Balanços, que é uma coisa que eu faço diariamente lá, analisando os balanços das empresas, Administração Financeira de Curto e Longo Prazo, Gestão de Tesouraria que foi uma eletiva que eu fiz, Matemática Financeira, Oficina 3 foi uma cadeira que ajudou a ter uma visão sistêmica das organizações, então a gente tenta analisar como um todo, principalmente nos casos que aparecem de reestruturação de empresas, um pouco de Gestão de Pessoas na parte de lidar com os clientes, com os colegas, com as imprecisões do ambiente de trabalho, ver que não é fácil de repente propor um corte de pessoal, e ver tudo que isso afeta na empresa e na sociedade. Também a cadeira de Direito Tributário, onde a gente tem que ver as questões de ISMS, e outros impostos, Direito do Trabalho, na questão de todos os encargos que a empresa acaba tendo pra demitir uma pessoa, relação com sindicatos, acho que são essas as disciplinas que eu mais to aplicando”.

O E4, que estagia no setor jurídico trabalhista de uma organização, também afirmou aplicar diretamente os conhecimentos mais específicos a sua área de trabalho, e também das disciplinas mais voltadas para pessoas, que o auxiliam a perceber as relações trabalhistas de maneira mais humanizada.

E4: “Da parte do Direito do Trabalho, sim diretamente. Também uma parte de controle financeiro, gerir custos, gastos. E em parte as cadeiras de desenvolvimento de pessoas, gestão de pessoas me mostraram que, assim como eu, a empresa pode ver o trabalhador não só como mais um número, mas sim como um ser humano, e se um dia o vínculo tiver que ser desfeito, por uma questão econômica ou qualquer outro motivo ser da melhor forma possível pra ambos os lados, pra que isso não vire uma reclamação trabalhista”.

Conforme mencionado anteriormente, aliar teoria e prática foi um dos motivos que impulsionou os entrevistados a procurarem estágio e, aqui também ficou evidenciado que os conteúdos das disciplinas relacionadas ao estágio são os que os alunos mais conseguem aplicar. Segundo Le Boterf (2003), auxiliar os aprendizes na utilização dos conhecimentos adquiridos no processo de formação é uma das principais missões dos tutores.

4.7.2 Dificuldades para aplicar o que é aprendido

Os entrevistados também foram instigados a responderem sobre as dificuldades por eles encontradas para aplicar os conhecimentos adquiridos durante

o curso de Administração. Através da análise das respostas foi possível chegar aos seguintes pontos:

a) Empresa resistente a mudanças

Um dos motivos da dificuldade que os estudantes enfrentam para aplicar, na empresa, o que foi aprendido no curso é, segundo eles, a resistência à mudança, principalmente quando esta é sugerida pelo estagiário.

Conforme relatado pelo E7, na empresa em que estagia existe uma rigidez de processos, o que inibe a consideração de novas sugestões. O entrevistado considera que uma forma de transpor esse obstáculo é realizar bem as atividades que lhe cabem para primeiro ganhar confiança e, após, falar com diversas pessoas sobre a proposta.

E7: “No meu caso, a estrutura organizacional em que atuo tem uma rigidez de processos que dificulta bastante a implantação de novas ideias e conceitos desenvolvidos durante as aulas. Talvez uma forma de minimizar os obstáculos é primeiro te concentrar pra fazer bem o que é dado, mostrar resultados, ganhar confiança e depois fazer com que a ideia seja ouvida por muitas pessoas e validada por diversas pessoas no ambiente de trabalho, isso ajuda a dar visibilidade e relevância ao que foi proposto.”

Essa questão de conquistar confiança ao longo do tempo pode ser relacionada ao que Le Boterf (2003, p.52) afirma: “somente ao final de um período de tempo o indivíduo poderá ser reconhecido como competente em seu contexto de trabalho”. O E5 comentou sobre os limites hierárquicos, e também considerou a questão de primeiro conquistar confiança.

E5: “Olha, acho que é essa questão dos limites hierárquicos, por tu ser estagiário e pra eliminar isso é preciso tempo, eu, por exemplo, logo que eu entrei na empresa eu não tinha a mesma autonomia que eu tenho hoje, por mais que eu ainda tenha limitações claras, e eu acho que isso é comum a maioria das empresas, eu já consigo opinar bem mais, tenho minha opinião mais respeitada, e eu acho que isso acontece em qualquer lugar, a não ser que tu seja de fato gestor, qualquer profissional vai passar por esse tempo de maturidade dentro da empresa, que tu tem que mostrar algumas coisas pra poder gerar confiança dos demais, e essa é a principal limitação que vai sendo quebrada ao longo do tempo”.

A E1 relatou que o fato de frequentar as aulas fomenta o surgimento de ideias que acabam não sendo aprovadas pela empresa, especialmente quando as propostas partem de estagiários e, ainda considera que, caso a empresa não reconheça as ideias sugeridas, o aluno busque uma organização que valorize a criatividade do profissional.

E1: “O aprendizado em sala de aula faz a gente ter novas ideias pra realização de projetos e mudanças nas empresas. Então, um obstáculo é a aplicação desses aprendizados não ser aprovada pela empresa, porque existe uma certa resistência a mudanças, principalmente quando é sugerida pelo estagiário. Acredito que, caso o estudante não consiga convencer a empresa de que a mudança é a melhor opção, ele deve buscar empresas que valorizem um profissional criativo e que esteja disposto a gerar melhorias nas empresas.”.

O estágio é marcado por uma experiência não acadêmica, sendo uma prática de ensino-aprendizagem e de caráter pedagógico. No nível superior as competências profissionais podem ser trabalhadas a partir de sua aplicação nas organizações nas quais o estudante, por meio de um estágio, poderia expressar opiniões e produzir uma percepção crítica do processo produtivo. Seria uma oportunidade de ver a organização por diferentes ângulos, considerando a realidade das transformações sociais e econômicas (LIMA; CARVALHO, 2000), o que, de acordo com entrevistados, efetivamente não ocorre.

b) Limitação das Atividades

A limitação das atividades desempenhadas no estágio emergiu como uma das dificuldades para aplicar os aprendizados adquiridos em aula, conforme relatos dos entrevistados. A E3, por exemplo, discorreu sobre o fato de trabalhar apenas com atendimento ao cliente, o que muitas vezes chega a desmotivá-la.

E3: “O principal obstáculo mesmo é a função que eu exerço atualmente, porque não consigo botar muita coisa em prática do que aprendo em aula, sou a operária dos planos digamos assim, sou a responsável pelo atendimento. A única forma de driblar isso seria indo pra outro setor, onde me fosse dada a chance de aplicar os meus conhecimentos. [...] é um estágio que volta e meia eu fico me questionando assim, até me desmotivo um pouco, porque é um cargo que pode perfeitamente ser exercido por uma pessoa de nível médio, então não é necessário um curso de graduação pra fazer o que eu faço no momento, só de vez em quando que surge um assunto, não relacionado ao que eu faço diretamente, mas que eu me disponibilizo a ajudar os demais colegas do setor com o que eu sei, com o que eu aprendo na faculdade”.

A E8 comentou que encontra dificuldades para aplicar o que aprendeu no curso de Administração em função de exercer atividades operacionais e limitadas.

E8: “Muita coisa que eu aprendi no curso de administração não têm aplicabilidade pras funções que eu exerço, não tem como fugir disso porque são ações bastante operacionais e limitadas, então não existe uma abertura pra trazer o que eu aprendi no curso de Administração, simplesmente porque o cargo não permite”.

Esta microcategoria pode ser relacionada com a abordada na seção 4.6.2. Carga de Trabalho, onde ficou evidenciada uma alta carga de atividades voltada para aspectos operacionais. Visto isso, o estágio pode significar uma das atividades mais importantes na formação do jovem profissional; mas, para que tal possibilidade se concretize, é necessário haver compatibilidade entre os conteúdos desenvolvidos na formação escolar e as tarefas designadas para os estagiários nos locais de estágio. Cumpre às instituições de ensino definir e negociar as atividades a serem realizadas com os locais que oferecem as oportunidades de estágio, além de supervisionar se os compromissos assumidos vêm sendo adequadamente atendidos. (CARVALHO, 2009).

c) Teorias estudadas no curso

Outro obstáculo lembrado por alguns entrevistados está relacionado com as próprias teorias estudadas no curso. Para o E10, diversos assuntos vistos no curso são tratados de maneira resumida e, às vezes, não apresentam relação com o que acontece na prática: “Tem muita coisa que a gente vê de maneira muito superficial no curso, e às vezes acontece de ter uma desconexão com a prática”. O E4 comentou que aprendeu muitas teorias que não contribuem muito para a realização de suas atividades:

E4: “É que a gente acaba tendo bastantes teorias, principalmente no início do curso, que é difícil de conseguir aplicar, é algo mais histórico que eu sei que é importante estudar, mas isso pra mim até agora pouco acrescentou no trabalho”.

O E11 relatou que seu chefe não considera importantes as teorias trazidas do curso porque são antigas. O entrevistado afirmou ainda que busca conversar com ele e explicar a importância de considerá-las.

E11: “O que eu vejo como principal obstáculo é por serem teorias que não são modernas, e como trabalho numa Startup e meu chefe é muito moderno, acaba não considerando que elas sejam importantes. Mas o que eu tenho feito pra superar isso é mostrar, falar que é importante considerar as velhas teorias”.

Essa dificuldade de aplicar algumas teorias estudadas no curso pode ser melhor compreendida a partir de Le Boterf (2003), pois o autor afirma que a operacionalização das competências não depende apenas da capacidade do indivíduo; ela é resultante das qualidades pessoais, como experiências e formação

e, ao mesmo tempo, das circunstâncias nas quais ele se encontra em situação de trabalho.

4.8 O ESTÁGIO PROFISSIONAL E AS COMPETÊNCIAS NECESSÁRIAS AO ADMINISTRADOR

Nesta seção serão abordadas questões referentes ao desenvolvimento de competências durante a realização do estágio profissional, e buscar-se-á relacionar o que foi encontrado durante a pesquisa às competências necessárias ao administrador, segundo o MEC.

4.8.1 Conhecimentos adquiridos

Através da pesquisa percebeu-se que, assim como os alunos conseguem aplicar mais os aprendizados de disciplinas relacionadas à área em que estagiam, os conhecimentos adquiridos também estão mais relacionados à área em que o estudante realiza o estágio profissional. A E8, que estagia no setor financeiro de um banco, afirmou ter adquirido “conhecimento do setor bancário, através de cálculos da área financeira e do contato com os conteúdos de cadeiras como Gestão de Tesouraria, Matemática Financeira, Administração Financeira de Curto e Longo Prazo”. A E9 trabalha no setor de RH e afirmou ter adquirido conhecimentos vinculados a esse setor: “Conhecimento do Setor de RH de uma maneira bem geral, mais da área de operações e, principalmente da parte de rescisão. Dá pra relacionar com a cadeira de Direito do Trabalho e Gestão de Pessoas”.

A E12, que estagia no setor de Logística, afirmou ter adquirido conhecimentos referentes à exportação, comércio exterior e a própria distribuição de produtos.

E12: “Conhecimentos em relação à exportação, comércio internacional, e também sobre o funcionamento geral da empresa, entender como o produto sai do estoque, como chega no cliente, um conhecimento então que foi complementar ao que eu tinha visto na faculdade e não necessariamente

uma aplicação direta dele. Se tivesse que escolher uma disciplina, que é a que eu to conseguindo ver mais relação, com certeza é Logística”.

Tem-se, então, que o estágio estabelece o aproveitamento de experiências, gerando a aquisição de conhecimento aplicado, logo, os administradores não devem ser formados apenas em sala de aula (ALMEIDA; LAGEMANN; SOUSA, 2006). Além disso, para Antonello (2010b), o desenvolvimento de competências refere-se à apropriação do saber em ações no trabalho, onde o conhecimento é construído e incorporado às atitudes, manifestando-se por meio das práticas no trabalho.

Contudo, o que chama a atenção no presente estudo é que isto se dá somente quando relacionam uma área específica de atuação, quando na verdade o estágio deveria cumprir o papel de apresentar o estudante à comunidade empresarial, pública ou privada, com a orientação da Universidade e supervisão da organização, proporcionando ao estudante oportunidades de desenvolver suas habilidades, analisar situações e propor mudanças no ambiente organizacional, assim como, complementar o processo de ensino-aprendizagem, através da conscientização das deficiências individuais e incentivar a busca do aprimoramento pessoal e profissional.

4.8.2 O que aprenderam fazer

Buscou-se verificar, entre os entrevistados, o que realmente só aprenderam fazer por conta do estágio realizado. A seguir, são apresentados os aprendizados destacados pelos participantes da pesquisa.

a) Relacionamento interpessoal

Ter bom relacionamento interpessoal foi um ponto aprendido pelos alunos. A E6 afirmou ter desenvolvido a questão de transitar no ambiente organizacional que, segundo ela, é complexo em termos de relacionamentos: “Eu aprendi um pouco mais sobre como transitar nesse meio corporativo extremamente complexo em termos de relacionamentos [...]”.

A E3, que trabalha com atendimento aos clientes, comentou que aprendeu a se relacionar com o público, algo que não sabia fazer antes do estágio: “A me

relacionar com o público, porque era uma coisa que eu não sabia fazer, e eu também nunca achei que eu tivesse essa capacidade de me relacionar com o público”. O E7 afirmou também ter desenvolvimento a parte de relacionamento interpessoal, em função de seu contato com os clientes: “[...] acredito que pelo meu contato com os clientes eu desenvolvi muito o relacionamento interpessoal, com certeza”.

Segundo Zarifian (2011), a competência não é nada frente à ausência do conjunto de aprendizagens sociais e comunicações que a nutrem. Este aspecto fica evidenciado nos relatos dos entrevistados. De acordo com o E4, realizar o estágio lhe ajudou com a questão de ter que trabalhar com outras pessoas: “[...] trabalhar com outras pessoas, saber que o trabalho dos outros influencia diretamente no teu, e vice versa, por isso tem que trabalhar com seriedade e responsabilidade”. O E2 afirmou ter aprendido a relacionar-se com as pessoas no ambiente de trabalho: “[...] a questão comportamental, como lidar com pessoas, ser mais calmo, não deixar levar as coisas do trabalho para o lado pessoal, bem delicado isso. A questão de se portar no atendimento, saber ouvir”.

Nesse sentido, o estágio cumpre um de seus papéis, pois para Festinalli, Canopf e Bertuol (2007), o estágio pode ser compreendido como uma forma de aperfeiçoar as habilidades de relacionamento interpessoal.

b) Negociação

Saber negociar também foi um aprendizado advindo da realização do estágio. A E6 relatou que sentiu falta de aprender um pouco mais sobre isso na faculdade, mas que no estágio está tendo a oportunidade de desenvolver essa questão.

E6: [...] “Eu também to aprendendo muito a negociar, na faculdade eu senti falta de uma cadeira que ensinasse mais essa parte, a gente viu um pouco em Relações do Trabalho e Negociação, mas foi muito superficial, faltou um viés mais comercial, técnicas pra negociar, então isso é o que eu to aprendendo bastante agora. Esses dias eu até fui em uma negociação com o meu chefe e foi muito bom, porque era uma negociação que envolvia milhões, e isso é uma coisa que se tu é da área tu precisa saber fazer”.

O E1 falou que aprendeu a negociar em função de trabalhar com licitações: “Trabalho no setor de licitações, acredito que a área de negociação mesmo, aprendi a negociar”. O E11 disse que, por acompanhar os vendedores no atendimento aos clientes, acabou desenvolvendo a capacidade de negociar: “Aprendi a negociar,

porque eu acompanho os vendedores pra entender o cliente, então ver eles negociando é uma coisa que me desenvolve muito nesse parte”.

c) Trabalhar com sistemas

Conforme Mesquita e França (2011), a interação entre os graduandos e o meio produtivo oferece, além de oportunidades no mercado de trabalho, o desenvolvimento de habilidades que vão além do banco escolar, de modo a preparar os alunos para um mercado competitivo e inovador.

A partir dos relatos dos estudantes foi possível identificar que manejar e operar sistemas foi outro aprendizado adquirido no estágio. “Aprendi a trabalhar com os sistemas de logística da empresa” (E12). “Aprendi a lidar com alguns sistemas utilizados na área de RH” (E9). O E3 foi um pouco além, e considerou que saber trabalhar com sistemas é algo valorizado pelas empresas:

E3: “Aprendi a utilizar sistemas, principalmente um em específico, que eu já ouvi falar que é bastante utilizado por outras empresas, o que é bom para o meu currículo, porque hoje em dia muitas empresas pedem que tu tenha experiência em um determinado sistema”.

4.8.3 Comportamentos desenvolvidos

A seguir são apontados os comportamentos desenvolvidos por conta da realização do estágio.

a) Responsabilidade

Assim como os entrevistados passaram a entender o trabalho como uma necessidade de dedicação, eles consideraram a responsabilidade como um comportamento bastante desenvolvido em função da realização do estágio profissional. O E10 relatou ter se tornado uma pessoa consciente de suas obrigações, e que aprendeu a cumprir mais os horários.

E10: “Me tornei uma pessoa mais responsável, consciente das minhas obrigações do que eu tenho que fazer, não dá pra ser rebelde, não dá pra fazer só o que quer, vão ter umas coisas chatas, mas faz parte do ofício. A cumprir mais os horários”.

A E6 discorreu sobre o fato de ser mais comprometida e enfatizou ser muito responsável em seu estágio:

E6: “Aprendi a ser comprometida e responsável por aquilo que estou fazendo. Esses dias meu chefe estava dizendo que é difícil encontrar estagiários que pegam pra si a responsabilidade, porque muitos pensam “a eu sou só estagiário, isso não é minha responsabilidade”, só que quando tu tá trabalhando tu precisa tornar aquilo a tua responsabilidade pra que tu possa desempenhar bem, tem que ter comprometimento”.

O E2 falou sobre a maturidade que adquiriu em função de suas experiências.

E2: “Aprendi a ter postura, me comunicar profissionalmente, ter responsabilidade, seriedade. Por exemplo, a gente vai ficando experiente, coisas que eu fiz lá no meu primeiro estágio, hoje eu não faço mais, me considero mais maduro profissionalmente, as minhas experiências me deixaram mais confiante”.

Essas questões relacionadas à dedicação, responsabilidade e comprometimento vão ao encontro do que Le Boterf (2003) relata sobre o profissional ser aquele em quem se pode confiar. Ele se compromete a cuidar de seu saber fazer, de sua competência, de sua confiança e leva os outros a acreditarem que ele se compromete a cuidar dessa área e a tomar as medidas necessárias para isso (LE BOTERF, 2003).

b) Comunicação

A comunicação emergiu na fala dos entrevistados como um comportamento desenvolvido através do estágio. Para Zarifian (2001), comunicar-se significa construir um entendimento recíproco e bases de compromissos que irão garantir o sucesso das ações desenvolvidas em conjunto. O E7 afirmou ter aprendido a adaptar sua fala às diversas pessoas com quem precisa comunicar-se diariamente: “[...] adaptar a comunicação frente às diversas pessoas e personalidades com as quais tenho que falar diariamente”. Outros entrevistados discorreram sobre o fato de terem se tornado pessoas mais comunicativas:

E8: “Eu perdi a timidez, e isso é algo que não é o gestor que te passa, tem que partir de ti, de dentro pra fora, ter que pegar o telefone e ligar pras pessoas, no início dava muita vergonha, mas com o tempo tu vai se acostumando e se torna algo bem natural”.

E5: “Sem dúvida nenhuma me tornei uma pessoa mais comunicativa, recebi feedbacks de que eu me relaciono bem com as pessoas, me faço presente, que eu sou de fácil acesso e que isso contribui muito pra agilizar determinados processos ou resolver problemas que outras pessoas não conseguiriam porque não têm essa capacidade”.

Como pode ser visto, a capacidade para comunicar-se é algo recorrente nas práticas diárias dos entrevistados em seus estágios logo, foi por eles considerada um comportamento desenvolvido. Para Le Boterf (2003), diante do aumento da

complexidade das situações pelas quais os profissionais precisam enfrentar, as “competências comportamentais” têm ganhado importância no exercício de uma profissão. Para o autor, o profissionalismo não se limita ao sabe fazer, pois também inclui saber ser.

4.8.4 Capacidades para desempenhar as atividades

A seguir são identificadas e analisadas as capacidades que os estagiários entrevistados precisam ter para realizarem bem as suas atividades:

a) Comunicação

A comunicação, que foi considerada um comportamento desenvolvido a partir da realização do estágio, foi mencionada novamente como uma capacidade, considerada pelos entrevistados, necessária para o bom desempenho de suas atividades. “Pras minhas atividades, em específico, tem que ter uma base da área financeira e ter muita capacidade de comunicação, tu tem que fazer de tudo pra ser compreendido pelos clientes” (E7). Outros entrevistados também falaram sobre a necessidade de ter capacidade de comunicação:

E1: “Eu acho que tem que ter capacidade de comunicação, e é uma coisa que eu to aprendendo bastante ainda, que facilita o andamento do processo assim, tu conversar com os fornecedores, já antecipar algumas coisas, tirar duvida sobre os orçamentos que eles enviaram, já facilita na hora de fazer o processo burocrático de documentos e tudo. Qualquer duvida eu tento perguntar pra minha chefe também, que dai já resolve a situação na hora”.

E12: “[...] Tem que ter capacidade de comunicação, porque é um ponto bem trabalhado na área de logística, temos que fazer contato com o pessoal de vendas, com transportadora, com agentes de embarque, tem que saber falar bem inglês”.

b) Proatividade

Ser proativo, na realização das atividades no estágio, foi outra capacidade apontada pelos participantes da pesquisa. “Acredito que em qualquer processo de estágio o necessário para se ter sucesso é ter curiosidade, vontade e proatividade pra fazer e perguntar, isso acelera o desenvolvimento e a adaptação à nova função” (E7). “Autonomia, responsabilidade, proatividade, saber falar e se posicionar sempre

que necessário, e correr atrás de informações, pesquisar, não ter medo” (E11). O E6 falou sobre ter atitude, saber resolver problemas e tomar decisões:

E6: “Acho que tem que saber tomar decisões, ter atitude, saber resolver os problemas que aparecem, enfim, tem que saber o que tu tá fazendo, entender o funcionamento do teu setor e da empresa como um todo pra poder agir”.

Esta importância dada a proatividade na realização das atividades vai ao encontro do que Zarifian (2001) relata acerca da competência estar relacionada ao fato de o indivíduo tomar iniciativa e assumir responsabilidades diante das diversas situações em que se depara no ambiente profissional. Além disso, de acordo com Le Boterf (2003, p. 80), “é preciso querer agir para poder e saber agir” e, para ele, o querer agir pode ser encorajado por desafios claros, por um contexto de reconhecimento e confiança, assim como através de um contexto iniciativo.

c) Organização

A capacidade de organização foi também citada como um fator crucial para desempenhar bem as atividades no estágio. “Tem que ser muito organizado, porque a gente lida com mais de um sistema, muito papel, documentos, muitas planilhas” (E9). A E8 discorreu sobre a importância de ser organizada, uma vez que prazos e horários precisam ser cumpridos.

E8: “Capacidade de organização, porque tudo tem prazo, horário, então isso é essencial, na parte do estágio a gente faz muito controle de pendências então, saber o que tá acontecendo, que processos tão rolando, a situação de cada um, acompanhar do início ao fim é essencial”.

Conforme fica evidenciado, ter bom relacionamento interpessoal, saber negociar, trabalhar com sistemas, ter responsabilidade, saber se comunicar, ter proatividade e organização são aspectos desenvolvidos a partir da realização do estágio profissional em Administração. Estes achados, vão ao encontro do que Le Boterf (2003, p.39) afirma: “profissional é aquele que sabe tomar iniciativas e decisões, negociar e arbitrar, fazer escolhas, assumir riscos, inovar no dia a dia e assumir responsabilidades”. Para o autor, agir com pertinência significa saber o que fazer em determinada situação, sendo que a associação dos saberes, dos saber-fazer e dos comportamentos irá ocorrer dada as exigências das situações de trabalho (LE BOTERF, 2003).

4.8.5 Resolução de problemas no estágio

Tendo em vista que a competência profissional consiste em transpor possíveis eventos que venham a surgir de maneira repentina (ANTONELLO, 2010a; LE BOTERF, 2003), os entrevistados foram questionados sobre os problemas que surgem durante as suas atividades e como procuram resolvê-los. Através da análise dos dados obtidos percebeu-se que os estagiários precisam enfrentar os mais diversos problemas e, quanto a busca de solução, falou-se sobre saber resolver problemas recorrentes e sobre buscar ajuda de outras pessoas da organização quando não detêm todo o conhecimento necessário.

Para Le Boterf (2003), uma das questões essenciais na engenharia das competências é saber com quem e com o que uma pessoa é competente. A competência é, ao mesmo tempo, individual e social, sendo até mesmo social antes de ser individual (LE BOTERF, 2003). Esse aspecto pode ser verificado nas falas a seguir:

E7: “Os problemas que resolvo no dia a dia são basicamente de clientes do banco, muitos dos problemas eu já conheço e já sei resolver, mas quando é alguma coisa que foge dos meus conhecimentos eu procuro pessoas adequadas e com conhecimento para auxiliar na resolução, porque tomar decisões com o apoio de outras pessoas torna o processo mais assertivo”.

E8: “Como estágio as minhas demandas são demandas das demandas, o problema chega através do assistente, porque quando o problema depende de outra área ele pede pro estagiário fazer esse meio de campo entre a área, daí essa área dá o retorno pra mim, eu passo pro assistente e o assistente pro cliente, então é meio que uma escadinha. Então na verdade, na parte operacional a gente só resolve problema, qualquer problema de conta tem que ir atrás, mas tem muitos casos que são a exceção da exceção, muita coisa nova que tu nunca viu, daí o cliente pergunta, o que é um lançamento no extrato, daí tu tem que ir atrás, ninguém sabe, daí tem que abrir uma pesquisa interna pra saber o que é esse lançamento no extrato, daí demora um tempão e o cliente fica te ligando, pedindo um retorno, muitas vezes as coisas são muito burocráticas, uma área fica passando pra outra, então até tu conseguir passar realmente pra área que consegue resolver tu acaba perdendo muito tempo, acho que às vezes o maior problema é saber pra quem encaminhar, e não necessariamente o problema em si. Resumindo, acho que tudo gira em torno da comunicação, saber explicar o que tá acontecendo e procurar alguém que saiba te ajudar”.

O fato de não possuir poder de decisão apareceu como uma barreira na hora de buscar soluções para os problemas que os estagiários enfrentam durante o desempenho de suas atividades. Essa questão pode ser relacionada à microcategoria abordada na seção 4.6.3 sobre a falta de espaço para participar.

E10: “O que mais tem que resolver é balanço que não fecha daí tem que procurar ver onde tá o possível “furo”, ver com meu supervisor, entrar em contato com a empresa, esperar resposta, quando não vem procurar alguma outra alternativa, botar ressalvas, filtrar qual informação a gente pode passar em uma negociação, seriam esses problemas, e pra resolver eu sempre acabo dependendo do meu supervisor, eu não tenho muito poder de decisão”.

E12: “Problemas podem ser problemas de cargas que não chegaram no tempo estabelecido, não chegaram de acordo com a programação, carga perdida, e uma carga atrasada pode gerar uma parada de produção para o cliente, então tem que mandar outra carga e fazer de tudo pra chegar antes, daí tem que saber escolher a melhor modalidade de embarque, mas isso tudo é o pessoal do setor que decide e resolve o problema, eu faço o que eles resolvem e me pedem, não tenho liberdade pra decidir algo sozinha”.

Ainda sobre o esforço na tentativa de resolver os problemas, a E6 falou sobre ter que deixar de lado procedimentos rotineiros para conseguir solucionar contratemplos que venham a ocorrer.

E6: “Esses dias o pessoal do RH veio falar comigo que estavam mudando um curso que eles faziam normalmente por São Paulo e que eles queriam fazer à distância com o pessoal daqui, mas eles precisavam de fones de ouvido, equipamentos de som pra conseguir fazer o curso aqui, mas eles precisavam fazer de um dia pro outro, e tem certa verba né, a empresa não libera pra tu comprar o que tu quiser, então eu tive que correr atrás, pesquisar fornecedor que tinha o que eu tava precisando, com um bom preço, com prazo de entrega, porque eles precisavam de 150, é uma quantidade um pouco alta pra conseguir assim, de uma hora pra outra, então eu tive que correr atrás, às vezes tu precisa deixar de lado os procedimentos normais pra ir buscar uma solução como essa, pra um problema que surgiu de última hora, e que precisou ser resolvido de uma maneira diferente porque a gente não tinha tempo de fazer como as outras compras”.

Passar por situações em que precisam resolver problemas é importante para o desenvolvimento dos estudantes, pois segundo Le Boterf (2003), a competência individual é a mobilização e a aplicação de conhecimentos e capacidades em determinada situação, na qual se apresentam recursos e restrições próprias a essa situação. Segundo ele, não é possível dizer que uma pessoa é competente ou não, mas sim as suas ações em determinado contexto. O profissional é aquele que sabe administrar situações profissionais complexas (LE BOTERF, 2003).

4.8.6 Influência do estágio no desenvolvimento como futuro administrador

Questionados sobre as influências que a prática do estágio trouxe para o desenvolvimento dos entrevistados como futuros administradores, o relacionamento

interpessoal foi citado novamente como algo desenvolvido a partir da realização do estágio, agora tendo como foco o futuro como administrador. “No quesito mais relacional, por estar em constante contato com as pessoas, por estar realmente discutindo com outras áreas, falando com o chefe, sugerindo, ouvindo e sendo ouvido” (E11). Outros entrevistados também comentaram sobre aprender a trabalhar com diferentes pessoas e saber colocar-se no lugar do outro.

E3: “[...] tu acaba tendo uma perspectiva diferente das pessoas com quem tu te relaciona, não é fácil, mas tudo que tu aprende nada dá pra se dizer que é perdido, tudo tu usa um pouco, em algum momento da tua vida pra ser melhor pra ti e pros outros também, então de lá eu vou levar essa questão de me portar com o cliente, saber lidar com diferentes pessoas”.

E4: “No estágio tu ocupa uma posição e convive com pessoas, tu entende como as coisas realmente funcionam na empresa, o líder toma uma decisão e isso reflete diretamente nos funcionários de tal setor, isso ajuda pra quando eu me tornar um administrador, saber me colocar no lugar do outro”.

Assim como a responsabilidade foi citada pelos entrevistados como um comportamento desenvolvido, o amadurecimento profissional também emergiu como um aspecto influenciado a partir da realização do estágio. Falou-se em desenvolvimento do perfil profissional a partir de erros e acertos, e sobre agir sob pressão, com maturidade e responsabilidade.

E1: “Comecei como menor aprendiz aos 16 anos e após estagiei em quatro empresas. Hoje lembro de coisas que eu fazia que hoje eu não faria ou faria diferente e assim através de erros e acertos fui desenvolvendo meu perfil profissional”.

E5: “Sem dúvida nenhuma porque, principalmente em momentos de pressão, aqueles momentos em que, eventualmente tu precisa trabalhar num sábado, ou ficar até mais tarde, ou que tá todo mundo te pressionando e tu precisa tomar uma atitude, isso tu não tem na faculdade, tu até pode ter com um trabalho, mas tu tá compartilhando com outros colegas, que são pessoas que vivem a tua realidade, e às vezes na empresa as pessoas não entendem a tua realidade, eles já não são mais estudantes, só que eles precisam de uma resposta madura, e quando eu digo resposta não é um sim, ou não, mas é uma ação, uma reação, eles precisam disso e tu precisa mostrar isso, e acaba tendo que desenvolver, saber agir sob pressão, com maturidade e responsabilidade, de modo a gerar bons resultados”.

Tem-se, então, que realizar estágio é uma maneira de o estudante preparar-se para o seu futuro profissional como administrador. Para Almeida, Lagemann e Sousa (2006), o contato do estudante com a prática nas organizações possibilita a percepção de sua realidade profissional, permitindo um prévio contato com aquilo que lhe espera no futuro. Além disso, para Le Boterf (2003), o profissionalismo só é obtido e desenvolvido se os indivíduos se envolvem em atividades de aquisição e desenvolvimento de competências.

4.8.7 Mudança pessoal decorrida do estágio

A confiança foi a mudança pessoal mais citada pelos entrevistados como uma consequência da realização do estágio. “Ao realizar com satisfação as minhas atividades me sinto mais confiante e melhora minha autoestima” (E1).

Nas citações a seguir, percebe-se o desenvolvimento de confiança, especialmente no âmbito da comunicação. “Antes eu era muito tímida, e no trabalho tu precisa ligar para o fornecedor, precisa negociar, então tu precisa aprender a falar com as pessoas, fui tendo mais desenvoltura, perdendo o medo e me sentindo mais segura” (E6). “Mais em questão de se comunicar em um ambiente formal de trabalho, ter desenvoltura e confiança que tu vai conseguir entregar a tarefa bem feita” (E8). “Aprendi a me posicionar, argumentar, ser mais confiante na hora de expor minha opinião, mostrar meu ponto de vista” (E11). “Percebo por conhecimentos adquiridos e pela comunicação que consegui desenvolver bastante, porque eu era muito tímida, e hoje me sinto bem mais a vontade pra lidar com diferentes pessoas” (E12).

Como pode ser visto, a realização do estágio possibilitou o aumento da confiança dos entrevistados. Ao discorrer sobre as “competências comportamentais”, Le Boterf (2003) afirma que a autoconfiança está entre as qualidades que são cada vez mais requeridas nas situações profissionais.

4.8.8 Mudanças percebidas nos colegas que realizaram estágio

Ao falarem sobre as mudanças identificadas nos colegas de curso que também realizaram estágio, o amadurecimento foi algo bastante percebido pelos entrevistados. “[...] se tornaram mais maduros, e acho que amadurecimento sempre acontece quando nos permitimos passar por novas experiências” (E7). “Vejo alguns muito mais maduros, mais comprometidos consigo mesmo, não tão incosequentes como era lá no início da faculdade, então teve esse amadurecimento bem legal que eu percebi em alguns colegas” (E10).

A E8 relatou que, ao estagiar, os colegas ficaram mais maduros, perceberam a dificuldade que é estar inserido no mercado de trabalho e que passaram, então, a deixar de lado os jogos e a dar mais valor às experiências da faculdade.

E8: “Muito amadurecimento, percebem que a vida não é só sinuca e jogo de carta, percebem que é difícil de entrar no mercado, é difícil ficar e quando sai é difícil de achar outro, então tu começa a ver colegas desesperados e até dando mais valor pra experiência na faculdade, porque percebem que é um boa maneira de buscar aquilo que querem pra vida”.

O aumento do interesse pelas aulas também foi uma mudança percebida nos colegas. “Percebo que meus colegas, após começarem a estagiar, passaram a demonstrar mais interesse pelo aprendizado em sala de aula, querer aprender alguma coisa pra aplicar no seu estágio, aparentemente se tornaram mais responsáveis” (E3). “Dá pra perceber bastante diferença, a maneira de conversar, as contribuições na aula, todo mundo quer falar da sua experiência, as pessoas ficam mais interessantes depois de estagiar” (E9).

O E4 comentou ter reparado que no início do curso ele e seus colegas faltavam aula para jogar, e que, atualmente, não têm mais esse comportamento.

E4: “Eu até tava reparando esses dias, lá no início da faculdade todo mundo era bem criança, ninguém tinha muito compromisso, a gente matava aula pra ficar jogando, hoje em dia mesmo que a gente possa matar aula, a gente não faz mais isso, todos sabem que é importante aproveitar o máximo os professores, os conhecimentos que eles têm pra nos passar, todo mundo tem uma responsabilidade muito maior, sabe que gasta tempo e dinheiro pra ir pra faculdade, correndo até certos riscos na rua”.

Esse aumento do interesse pelas aulas pode ser melhor compreendido a partir de Mesquita e França (2011), pois esses autores relatam que através da realização do estágio, os alunos conseguem perceber ou dar maior importância aos conteúdos trabalhados em sala de aula, uma vez que o estudante pode ver na prática onde e como utilizar as teorias aprendidas, acrescentando em muito seu conhecimento e, conseqüentemente, sua formação profissional.

Por último, a postura foi outra mudança observada nos colegas, especialmente na maneira de se vestir. “Ah, é outra coisa, muda o vocabulário, a postura, a vestimenta, a maneira de conversar” (E2). “[...] a maneira de se vestir, de se portar, todo mundo se veste de uma maneira mais formal” (E4). “[...] ficam mais profissionais também, começam a ir pra aula mais arrumadinhos, bem diferente lá dos primeiros semestres” (E6).

Essas mudanças nos estudantes reforçam o que Antonello (2010b) relata acerca do desenvolvimento de competências representar uma maneira de agregar

valor às atividades organizacionais (em termo de desempenho), assim como valor social ao indivíduo, na forma de autorrealização e autodesenvolvimento.

4.8.9 Avaliação do desempenho no estágio

Os entrevistados também foram instigados a avaliarem o seu desempenho durante a realização do estágio profissional. Todos avaliaram bem suas atuações, e alguns comentaram sobre o desenvolvimento propiciado pela prática do estágio. “Pelas dificuldades que eu venci lá no início, eu posso dizer que estou me saindo bem” (E3). “Eu considero como muito boa, porque eu evoluí, evoluí muito como pessoa e como profissional. Acho que eu já estou conseguindo trazer resultados positivos através do meu trabalho lá”. (E11)

E5: “Meu desempenho eu avalio como satisfatório, eu sou muito exigente comigo mesmo, acho que sempre é válido, que dá pra fazer melhor, que dá pra fazer mais, só que a própria avaliação de desempenho que a empresa aplica vem mostrando que eu tenho crescido muito, então isso me deixa satisfeito, mas com aquela sensação de que sempre se pode fazer mais”.

E6: “Eu acho que eu entrei extremamente crua, eu não tinha muita noção do que eu estava fazendo, é o meu segundo estágio, eu ainda não sabia exatamente o que era trabalhar, mas eu acho que eu fui amadurecendo como profissional, tanto em questão de aprender a dizer não, mas saber como dizer não, a delegar tarefas, acho que minha maior dificuldade desde o início desse estágio é definir prioridades, saber que problema vou resolver primeiro, como vou resolver, que recursos vou precisar mobilizar, então eu acho que isso é o que ainda falta desenvolver mais, mas ainda acho que meu maior crescimento foi nessa parte, de saber o que resolver primeiro”.

Essa perspectiva de desenvolvimento dos estudantes corrobora o argumento de Almeida, Lagemann e Sousa (2006) sobre o estágio ser uma das formas de proporcionar um contato próximo à realidade do administrador, promovendo o aprendizado e a aquisição de conhecimento aplicado. Isto porque, conforme os autores, o contato entre conceitos e experiências oportuniza a reflexão que, por sua vez, promove o desenvolvimento do estagiário (ALMEIDA; LAGEMANN; SOUSA, 2006).

4.8.10 Competências necessárias ao administrador mais desenvolvidas no estágio

Ao final de cada entrevista, foi solicitado aos entrevistados que, dentre quatro competências, marcassem aquela que, segundo eles, acreditassem ter desenvolvido mais em função da realização do estágio, e uma que acreditassem ter desenvolvido menos. O quadro abaixo ilustra os resultados:

Quadro 7- Competências mais e menos desenvolvidas

Competências	Mais desenvolvida	Menos desenvolvida
Competência de Comunicação	6	2
Competência solução de problemas	3	1
Competência Social	2	2
Competência Técnico-Profissional	1	7

Fonte: elaborado pela autora

Ficou evidenciado no decorrer de toda a pesquisa que a competência de comunicação foi uma das mais desenvolvidas, segundo os alunos, em seus estágios. E este dado foi confirmado com a etapa final da pesquisa, onde metade dos entrevistados apontou ter desenvolvido mais esta competência.

A competência técnico-profissional, que leva em sua descrição que o sujeito deve saber realizar atividades de consultoria, visando ao desenvolvimento de projetos e buscar, frequente, soluções criativas e inovadoras, foi indicada por sete entrevistados como a menos desenvolvida. Esse dado pode ser relacionado ao que emergiu durante a realização deste trabalho, onde foi mencionado que os estagiários não têm muito espaço para participar, e que as empresas possuem resistência a mudanças, principalmente quando sugeridas por estes.

No estudo realizado por Godoy e Antonello (2009) em uma Universidade privada de São Paulo, que tinha como objetivo identificar e analisar as percepções dos alunos acerca das competências adquiridas nos cursos de Administração de Empresas foi verificado que a competência social e a competência solução de problemas apresentaram índices de concordância mais altos entre os alunos, sendo que a competência técnico-profissional e a competência de comunicação apresentaram índices modestos de concordância.

Com o mesmo objetivo, Riccardi (2011) aplicou uma pesquisa entre os formandos do curso de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do

Sul, e detectou que as competências sociais e as competências de soluções de problemas foram bem desenvolvidas ao longo do curso. Por vez, identificou uma lacuna no que diz respeito ao desenvolvimento de competências técnico-profissionais, lacuna esta que, como visto na presente pesquisa, parece não ser preenchida mesmo com a realização do estágio.

Por fim, no que diz respeito às competências e habilidades necessárias ao administrador, de acordo com o MEC, identificou-se que duas delas são as mais desenvolvidas a partir da realização do estágio:

Desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

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;

Conforme verificado ao longo desta pesquisa, a competência de comunicação foi, segundo os entrevistados, a mais desenvolvida, sendo por eles apontada como um comportamento desenvolvido e como uma capacidade necessária para desempenhar bem as atividades no estágio.

Em relação à segunda competência, verificou-se na fala dos entrevistados que ter interesse, curiosidade, vontade de aprender são aspectos considerados importantes para a aprendizagem no estágio, logo é algo desenvolvido. Por vez, a proatividade foi por eles apontada como uma capacidade necessária para o desempenho das atividades que realizam.

O estágio, como um mecanismo legal que possibilita a inserção ativa do aluno no mercado de trabalho, pode ser o primeiro passo do profissional neste sentido. Além disso, contribui para gerar no acadêmico o desenvolvimento de habilidades, competências individuais e atitudes, tornando-o mais responsável e comprometido com sua carreira. (MACHINESKI et al, 2011). De forma mais específica, o estágio pode propiciar no estagiário a geração de competências técnico-funcionais, comportamentais, éticas e políticas. Nesse sentido, de acordo com Murari e Helal (2009) o estudante deve estar atento às seguintes exigências do mercado:

a) Que o profissional seja capaz de trabalhar de forma cooperada, criativa e flexível, tendo iniciativa para antever e resolver problemas, em diferentes contextos organizacionais e sociais;

b) Que o profissional seja capaz de compreender de forma sistêmica, integrada e estratégica o ambiente administrativo e seu entorno;

c) Que o profissional seja capaz de querer aprender com as situações reais e agir de maneira a mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social a si próprio.

d) Que o profissional seja capaz de procurar atender a interesses interpessoais e institucionais e, selecionar procedimentos que privilegiem formas de atuação em prol de objetivos comuns.

Dessa forma, o estágio pode ser analisado e compreendido como uma prática educativa que se desenvolve por meio de um fato social e perpetua, no discente, competências profissionais, sendo um elo entre a práxis pedagógica e o mundo empresarial (MURARI e HELAL, 2009).

Trevisan e Wittmann (2002), com o objetivo de identificar os resultados dos estágios extracurriculares na formação profissional de administradores chegaram à conclusão de que os estágios extracurriculares: favoreceram a vivência da realidade empresarial, contribuindo na formação profissional dos pesquisados, cuja maior contribuição reside na aquisição de habilidades humanas pelos estagiários, as quais consistem no desenvolvimento de sua postura ética, crítica, de relacionamento pessoal e grupal e na capacidade de comunicar-se e sentir-se amadurecido; segue essa indicação a aquisição de fatores ligados à habilidade conceitual e, com menor nível de indicação, a aquisição de habilidades técnicas.

Como mencionado anteriormente, no estudo realizado por Murari e Helal (2009) verificou-se que as organizações acreditam que as competências técnico-funcionais são ensinadas diretamente aos estagiários no ambiente de trabalho. Entretanto, assim como o estudo de Riccardi (2011) verificou uma lacuna no desenvolvimento de competências ditas técnico-profissionais durante a realização do curso de Administração de Empresas da UFRGS, o presente estudo evidenciou que essa lacuna se mantém mesmo quando o aluno realiza estágio profissional o que, de certa forma, prejudica o desenvolvimento dos estudantes neste aspecto.

Para Le Boterf (2003), os saberes-recursos não dão existência à competência, mas aumentam ou diminuem as possibilidades de ser competente. Tendo em vista os aprendizados adquiridos pelos estudantes através do estágio,

tem-se que a sua realização auxilia o desenvolvimento dos saberes-recursos, preparando o aluno para o seu futuro profissional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo identificar de que maneira os estágios profissionais, realizados pelos alunos do curso de Administração da UFRGS, contribuem para o desenvolvimento das competências necessárias ao administrador. O público entrevistado foi composto por jovens estudantes, todos estagiando há mais de seis meses, sendo que a maioria afirmou estagiar desde o início do curso.

Verificou-se que os principais motivos de acesso ao estágio são: a remuneração, por estarem em busca de certa liberdade financeira; a aquisição de experiência no mercado de trabalho; aliar o que aprendem em sala de aula com a prática; desenvolver-se em uma área específica da Administração, e a possibilidade de efetivação na empresa.

Percebeu-se que, de maneira geral, as atividades por eles desempenhadas possuem alguma forma de articulação com o curso de Administração, embora alguns entrevistados tenham relatado que desempenham atividades limitadas e rotineiras. Todos demonstraram satisfação em relação ao acompanhamento recebido por parte do supervisor ou, em alguns casos, por parte da pessoa que lhes acompanha diariamente. Todavia, a maioria afirmou não receber acompanhamento por parte da empresa, este, quando ocorre, é algo periódico, normalmente semestral, de acordo com os períodos de renovação do estágio.

A partir desta pesquisa, foram identificados aspectos que favorecem o desenvolvimento de competências no estágio, são eles: acompanhamento recebido das pessoas com quem têm contato na empresa; o interesse, a curiosidade por parte do estagiário; os acontecimentos que precisam ser enfrentados durante a realização das atividades; os treinamentos recebidos, e a liberdade para atuar.

Por outro lado, o desconhecimento das atividades no início do estágio, a carga de trabalho que precisa ser vencida diariamente e a falta de espaço para participar foram identificados, por alguns entrevistados, como aspectos que dificultam o desenvolvimento de competências.

Verificou-se que os alunos conseguem colocar em prática os assuntos abordados durante o curso, especialmente o que aprenderam nas disciplinas relacionadas à área de concentração do estágio, assim como, os conhecimentos

adquiridos durante a realização do estágio também estão mais associados à área do estágio.

Os participantes da pesquisa afirmaram ter aprendido na prática, manter um bom relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho, negociar e trabalhar com sistemas. Para eles, os comportamentos desenvolvidos estão relacionados ao aumento da responsabilidade e a desenvoltura ao se comunicar. Sobre as capacidades necessárias para o bom desempenho das atividades no estágio, a comunicação foi novamente citada. A proatividade e a capacidade de organização também foram lembradas pelos alunos entrevistados.

Ficou evidenciado que a competência de comunicação foi a mais desenvolvida a partir da realização do estágio. Já a competência técnico-profissional, foi a menos desenvolvida; esse fato foi posteriormente relacionado ao que os estagiários afirmaram ao longo das entrevistas, sobre ter pouca liberdade para atuar e resistência a mudanças, por parte das empresas.

A respeito das competências e habilidades necessárias ao administrador, de acordo com o MEC, identificou-se que os estudantes desenvolveram expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, assim como iniciativa, determinação e vontade de aprender.

A partir da realização do presente estudo fica evidenciado mais uma vez a importância do estágio para a aprendizagem e para o futuro profissional dos estudantes. Os resultados obtidos podem ser apresentados aos alunos, incentivando-os a serem mais críticos durante a realização de seus estágios, exigindo que a aprendizagem seja realmente o seu principal objetivo, e pela Universidade, Agências Integradoras e empresas, de um modo geral, para que fiquem atentas a essa prática e zelem, cada vez mais, pela formação profissional dos educandos.

Os cursos de administração formam mais que seres mecânicos, realizadores, empreendedores, formam seres humanos, cidadãos. Sendo assim, torna-se relevante investir mais no esclarecimento aos alunos de administração que ao utilizarem as ferramentas, técnicas gerenciais, sistemas operacionais, dentre outros recursos, estarão colaborando com o desenvolvimento da sociedade. Ou seja, não podem perder o foco que todas as suas intervenções refletirão no bem estar social. Esquecer-se disto, na formação do administrador, é relegar a condição dos alunos, marginalizando-os como indivíduos, como integrantes da sociedade. O papel do

Administrador não é apenas gerenciar determinada área de uma organização ou toda uma organização, seja ela pública ou privada, de pequeno, médio ou grande porte, mas também, contribuir para o desenvolvimento da sociedade, pois a sua função política e social o torna um dos profissionais mais demandados pelo mercado de trabalho na atualidade (SANTOS; PASSOS, 2014).

Esta reflexão implica em ações que busquem repensar o papel da Administração no contexto social, recolocando a racionalidade técnica em patamares diferenciados e, ao mesmo tempo, apontando a necessidade de um profissional capaz de lidar com incertezas, com conhecimento mais amplo sobre a complexidade social, capaz de formular soluções criativas para problemas antigos e novos, com senso de responsabilidade e solidariedade, e principalmente, com uma percepção integrada da realidade.

Por fim, destaca-se a necessidade de aprofundar a compreensão acerca das causas do não desenvolvimento de competências ditas técnico-profissionais durante o curso (vide estudo de Riccardi (2011), que identificou o mesmo problema) e durante o estágio como ficou evidenciado no presente estudo. Espera-se que existam estudos futuros relacionados à prática do estágio profissional, dada a importância do tema, assim como, outras pesquisas que venham a suprir as possíveis lacunas deixadas pelo presente trabalho.

REFERÊNCIAS

ABREU, Y. et al. **Se você é motivado, pró-ativo e tem paixão por resultados...: análise de conteúdo de anúncios de estágio e trainee.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28., 2004, São Paulo. Anais... Curitiba: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2004.

ADERALDO, C. V. L.; MATOS, F. R. N.; DUTRA, C. J. C. **Indignação e Resignação: o Cotidiano do Estagiário do Curso de Psicologia da Universidade de Fortaleza.** In: Encontro GPR, 3., 2011, João Pessoa. **Anais...** João Pessoa: Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2011. 16 p.

ALMEIDA, D. R.; LAGEMANN, L.; SOUSA, S. V. A. **A Importância do Estágio Supervisionado para a Formação do Administrador.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 30. , 2006, Salvador. **Anais...** Salvador, Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2006. 16 p.

ANTONELLO, C. S. **A Noção de Competência: emergência do conceito e abordagens.** Texto de Apoio disciplina Desenvolvimento de Competências, Curso de Especialização em Negociação Coletiva, PGA/UFRGS, Mimeo, 2010a.

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

ANTONELLO, C. S.; DUTRA, M. L. S. **Projeto pedagógico: uma proposta para o desenvolvimento de competências de alunos do curso de administração, com foco no empreendedorismo** In: XXIX ENANPAD – ENCONTRO CIENTÍFICO DE ADMINISTRAÇÃO, 2005. Brasília. Anais... Brasília: Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2005.

ARONE JUNIOR, Seme. **Ensino Superior.** Disponível em <http://www.abres.org.br/v01/dados-estagiarios-estudantes-no-brasil/>. Acesso em: 03 abr. 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTÁGIOS. **Estatísticas.** Disponível em <<http://www.abres.org.br/v01/dados-estagiarios-estudantes-no-brasil/>>. Acesso em: 03 abr. 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS. **Sobre a ABRH Estágios.** Disponível em < <http://www.abrhestagios.com.br/sobre>>. Acesso em 19 abr. 2017.

BIANCHI, G.; OLIVEIRA, S. R de. **As representações sociais dos universitários de Administração sobre a experiência de estágio.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 35. , 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2011. 17p.

BORGES, A.; SILVA, M. C. **O contrato de estágio como mecanismo de precarização do trabalho juvenil.** In: Jornada Internacional de Políticas Públicas, 4. ,2009, São Luís. **Anais...** São Luís: Universidade Federal do Maranhão-Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, 2009. 9 p.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo?** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.41, n. 1, p. 8-15, jan/mar. 2001.

BRASIL. Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Da definição, classificação e relações de estágio. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 26 set. 2008.

BRASIL. Lei nº 4.769, de 9 de Setembro de 1965. Dispõe sobre o exercício da profissão de Administrador e dá outras providências. Brasília: **Diário Oficial da União**. 1965.

BURIOLLA, Marta A. F. **O estágio supervisionado.** 7. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; GONÇALVES, C. A. **Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais.** Revista de Administração da UFLA, v.5, n.1, jan./jun. 2003.

CARBONE, Pedro P., *et al.* **Gestão por Competências e Gestão do conhecimento.** 1. ed. Rio de Janeiro: FVG, 2006.

CARVALHO, M. I. **As dimensões pedagógicas e sociais da prática de estágio.** Extra-Classe: Revista de Trabalho e Educação. Belo Horizonte, n. 2, v. 2, jul/dez. p. 80-104, 2009.

CNE/CSE. Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. Brasília: **Diário Oficial da União**. 2005.

COMPANHIA DE ESTÁGIOS. **Balanco de 2016: mercado de estágio apresenta recorde de inscrições no último ano.** Disponível em <<https://www.ciadeestagios.com.br/balanco-de-2016-mercado-de-estagio-apresenta-recorde-de-inscricoes-no-ultimo-ano/>>. Acesso em: 03 abr. 2017.

CUNHA, C.R. da.; TAKAHASHI, A.R.W.; PEREIRA, L. L. **Construção do Conhecimento em Pesquisas e Estágios nos Cursos de Graduação em Administração: Contribuições e Limitações das Estratégias Pedagógicas.** In:

EnEPQ, 1. , 2007, Recife. **Anais...** Recife: Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, 2007. 8 p.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M.T. L.; RUAS, R. (Orgs). **Competências: Conceitos, Métodos e Experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.

FERNANDES, M.L.; SILVA, M.A.F.A. **A importância do estágio para a formação do universitário**. 2007. Disponível em: <http://www.lo.unisal.br/nova/estagio/revista_estagiando2007/pedagogia/3%20ped%20b2.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2017.

FESTINALLI, R. C.; CANOPF, L.; BERTUOL, O. **Inquietações sobre o Estágio Supervisionado e a Formação do Administrador**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓSGRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31., 2007, Rio de Janeiro. Anais...Rio de Janeiro: AnPAD, 2007.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: Um Quebra-Cabeça Caleidoscópico da Indústria Brasileira**. São Paulo: Atlas, 2004.

FONTANELLA, B. J. B.; RICAS, J. ; TURATO, E. R. **Amostragem por saturação em pesquisas qualitativas em saúde: contribuições teóricas**. Rio de Janeiro: Cad. saúde pública, v. 24, n. 1, p. 17-27, 2008.

FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. **Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa**. Bahia: Paidéia, v. 14, n. 28, p. 139-152, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, J. **Aproximación interpretative al contenido de la información textual**. In: **Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa**. Barcelona: PPU, p. 65-107, 1994.

GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. **Competências individuais adquiridas durante os anos de graduação de alunos do curso de Administração de Empresas**. Revista de Ciências da Administração. São Paulo, v.11, n. 23, p. 157-191, jan/abr. 2009.

GONZAGA, J. C. R.; OLIVEIRA, J. S.; CHAGAS, P. B. **Representações Sociais dos Estudantes de Administração sobre os estágios não-obrigatórios: um estudo na Universidade Estadual de Maringá**. Editora Científica: Monolita Correia Lima, Rio de Janeiro, v.16, n.3, 2015, p.477-511.

HALLAK, R.T.P.; CARVALHO, J.L.F. **Gerenciamento de impressões em dinâmicas de grupo para seleção de estagiários e trainees**. In: Anais do 33º Encontro da Associação dos Programas de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2009.

LE BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais**. 3. Ed. Porto Alegre, 2003.

LIMA, J.B.; CARVALHO, F.A.P. **Estágio supervisionado em Administração: confrontos e expectativas**. In: Encontro de Estudos Organizacionais, 1., 2000, Curitiba. Anais...Curitiba: ENEO, 2000.

MACHINESKI, Rute da Silva, MACHADO, Amélia C. T.A. SILVA, Rosangela T.M. da. **A importância do estágio e do programa de iniciação científica na formação profissional e científica**. Enciclopédia Biosfera, Centro Científico Conhecer - Goiânia, vol.7, N.13; 2011.

MACIEL, E.M.; MENDES, B.M.M. **O estágio supervisionado na formação inicial: algumas considerações**. 2010. Disponível em: <http://www.ufpi.br/subsiteFiles/ppged/arquivos/files/VI.encontro.2010/GT_02_08_2010.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2017.

McCLELLAND, D. C. **Testing for competence rather than for intelligence**. American Psychologist, Washington, D. C., nº 28, p. 1-4, 1973.

MESQUITA, Sheila Mendonça; FRANÇA, Sergio Luiz Braga. **A importância do estágio supervisionado na inserção de Alunos de Graduação no mercado de trabalho**. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Uberlândia, p.1-16, 2011.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 22 ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

MURARI, J. M. L.; HELAL, D. H. **O Estágio e o Desenvolvimento de Competências Profissionais em Estudantes de Administração**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34., 2010, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: AnPAD, 2010.

MURARI, J. M. F.; HELAL, D. H. O estágio e a formação de competências profissionais em estudantes de Administração. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 10, n. 2, art. 9, p. 262-280, 2009.

NASCIMENTO, M. D. L. do; ALVES, M. B. **Competências do administrador: um estudo comparativo entre a percepção da academia e do mercado**. In: SEGET, 12. ,2015, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2015. 14 p.

NUNES, S.C.; BARBOSA, A.C.Q. **A inserção das competências no curso de graduação em Administração: um estudo em universidades brasileiras.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 27. , 2003, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Associação Nacional dos Cursos de Pós-Graduação em Administração, 2003. 16p.

PAIVA, K. C. M.; MELO M. C. O. L. (2008). **Competências, gestão de competências e profissões: perspectivas de pesquisas.** Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 12, n.2, 2008, p.339-368.

REGO, S.M.O.; SILVA, A.B. **Reflexões sobre a prática do Estágio Supervisionado no Curso de Administração: limites e possibilidades para o processo de aprendizagem** In: EnEPQ, 4. ,2013, Brasília. **Anais...** Brasília: Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, 2013. 16 p.

RIBEIRO, A. D. S.; TOLFO, S. R. **Estagiários, vínculos e comprometimento com as organizações concedentes de estágio.** Rio de Janeiro: Arquivos Brasileiros de Psicologia, 2011.

RICCARDI, Danielle K. **O desenvolvimento das competências de alunos formandos do curso de Administração de uma universidade pública.** 2011. 63 p. Trabalho de Conclusão (Graduação em Administração), Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2011.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; PICCININI, V. **A construção do mercado de estágios em Administração na cidade de Porto Alegre.** Revista Pensamento Contemporâneo em Administração, Rio de Janeiro, v. 6, n.4, 2012a, p.29-48.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; PICCININI, V. **Uma análise sobre a inserção profissional de estudantes de Administração no Brasil.** RAM, São Paulo, v.13, n.2, 2012b, p.44-75.

RUAS, R. **Gestão por Competências: uma contribuição à estratégia das organizações.** IN RUAS, R.; ANTONELLO, Claudia. S.; BOFF. Luiz. Henrique. In: **Os novos horizontes de gestão: aprendizagem organizacional e competências.** Porto Alegre, Bookman, 2005. p. 32-54.

SANCOVSCHI, M.; FERNANDES, L. J. D.; SIQUEIRA, J. R. M. **Custos Pessoais do Empenho Imoderado de Alunos de Cursos de Graduação em Administração nos Estágios: A Relação Entre Empenho dos Alunos, Sobrecarga de Trabalho, Estresse no Trabalho, e Aspectos Significativos da Vida Acadêmica.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 33., 2009, São Paulo. **Anais...** São Paulo: AnPAD, 2009.

SANTOS, M. S.; PASSOS, E. S. **Valores Éticos de Alunos Egressos do Curso de Administração da IES "x".** Cairu em Revista. Jul/Ago 2014, Ano 03, nº 04, p. 29-55.

SIENA, Osmar. **Metodologia da pesquisa científica: elementos para elaboração e apresentação de trabalhos acadêmicos**. Porto Velho: GEPES, Departamento de Administração, UNIR, 2011. Disponível em <
http://www.ppga.unir.br/downloads/104_manual_de_trabalho_academicorevisado_2011.pdf>. Acesso em: 25 Maio 2017.

SILVA, C. R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. **O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método**. Organ. rurais agroind., Lavras, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005.

SOUZA, V. L. P.; AMORIM, T., N., G, F.; SILVA, L., B. **O Estágio: Ferramenta fundamental para a inserção no mercado de trabalho?** RACE, Santa Catarina, v.10, n.2, 2011, p.269-294.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

TREVISAN, Marcelo e WITTMANN, Milton Luiz. **Estágios extracurriculares e a formação de administradores**. In: REUNIÃO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002. Salvador. Anais... Salvador: ANPAD, 2002

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

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

ANEXO I

ROTEIRO DE ENTREVISTA

DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

IDADE: _____

ESTADO CIVIL: _____

ESTAGIA: () SIM () NÃO

QUAL FUNÇÃO/ÁREA: _____

QUAL SEGMENTO DE ATUAÇÃO DA EMPRESA: _____

DATA DE CONCLUSÃO DO CURSO _____

SEMESTRE QUE ESTÁ CURSANDO _____

SEMESTRE EM QUE ESTAVA NO PRIMEIRO ESTÁGIO: _____

1. Há quanto tempo está no atual estágio?
2. O que te impulsionou a procurar estágio? Conte como foi este processo.
3. Comente a respeito das atividades que você desenvolve atualmente na empresa.
4. Como você caracteriza o acompanhamento que recebe por parte da empresa e, principalmente, por parte do seu supervisor? Relate como ocorre este acompanhamento.
5. Que aspectos existentes no estágio facilitam sua inserção no mercado de trabalho?
6. Que aspectos existentes no estágio dificultam sua inserção no mercado de trabalho?
7. Você acredita ter influenciado as ações e percepções de outros colegas sobre a realização de estágio? Comente.
8. Você acredita que o estágio influenciou suas concepções e atitudes em relação ao trabalho? Por quê?
9. Se você tivesse que dar conselhos a um colega que está buscando estágio, que conselhos seriam estes.
10. O que gerou suas experiências de aprendizagem ao longo do estágio?

11. Que formas/recursos viabilizaram esta aprendizagem?
12. Que fatores contribuíram (foram significativos) para sua aprendizagem?
Como?
13. Que fatores dificultaram sua aprendizagem?
14. O que você aprendeu no curso de administração está sendo aplicado por você nas atividades do estágio? Se sim, quais E como? Exemplifique Se não, na sua opinião, por que isso acontece?
15. Quais os principais obstáculos/entraves para aplicar o que foi aprendido no curso de administração? Como eliminá-los ou minimizá-los?
16. O que você aprendeu durante o estágio?
17. Em quais áreas o seu aprendizado no estágio foi mais efetivo (o que você aprendeu mais)?
18. Quais capacidades você considera que são necessárias para desempenhar bem as suas atividades no estágio? Relate uma situação.
19. Quais os tipos de problemas você normalmente tem que resolver? Relate uma situação. Como você resolve?
20. Que tipos de conhecimentos você percebe que adquiriu durante a realização do estágio? É possível relacionar com o conteúdo de alguma disciplina? Qual?
21. O que você considera que “aprendeu a fazer” por conta da realização do estágio?
22. Quais comportamentos você considera ter aprendido/ desenvolvido durante o estágio? Exemplifique.
23. Você acredita que o estágio trouxe novas percepções ou influenciou suas ações e atitudes no seu desenvolvimento como futuro administrador?
Comente.
24. Percebe alguma mudança pessoal, decorrida do estágio que você realizou? Como?
25. Num âmbito geral, você percebeu alguma mudança pessoal em seus colegas que também realizaram estágio?
26. Como você avalia a sua atuação/desempenho durante o estágio?

Leia atentamente e selecione uma competência que acredite realmente ter sido desenvolvida e uma competência que considere ter sido menos desenvolvida durante o estágio.

FATORES
Fator 1 : Competência Social
O sujeito deve saber respeitar as pessoas com senso de responsabilidade pelos direitos e deveres e de acordo com os valores éticos. Deve ser capaz de interagir com as pessoas, considerando-se os aspectos da responsabilidade social em consonância com as novas situações e/ou pressões de trabalho.
Fator 2 : Competência Solução de Problemas
O sujeito deve saber identificar problemas e desenvolver soluções, aplicando os conhecimentos técnicos adquiridos, utilizando ferramentas e metodologias adequadas, visando gerar resultados apropriados. É necessário ter a capacidade de pensar estrategicamente e de tomar decisão acerca da melhor estratégia de implementação nas mudanças de processos de trabalho.
Fator 3 : Competência Técnico-Profissional
O sujeito deve saber realizar tarefas, atividades de consultoria, visando o desenvolvimento de projetos/produtos. Deve ser capaz de buscar constantemente soluções criativas e inovadoras.
Fator 4 : Competência de Comunicação
O sujeito deve ser capaz de manifestar ideias de modo claro e objetivo, raciocinando de forma lógica, analítica e crítica. Deve manter um canal aberto de comunicação com as pessoas.