

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

Renan Lessim Távora

**O PROGRAMA DE ESTÁGIO PARA ESTUDANTES DE
ADMINISTRAÇÃO NA REGIÃO METROPOLITANA DE
PORTO ALEGRE**

Porto Alegre
Dezembro de 2013

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

RENAN IESSIM TÁVORA

“O PROGRAMA DE ESTÁGIO PARA ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO NA
REGIÃO METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE”

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.

Orientador: Prof. Dr. Sidinei Rocha de Oliveira

Porto Alegre

2013

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

RENAN IESSIM TÁVORA

“O PROGRAMA DE ESTÁGIO PARA ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO NA
REGIÃO METROPOLITANA DE PORTO ALEGRE”

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.

Orientador: Prof. Dr. Sidinei Rocha de Oliveira

Conceito Final

Aprovado em de Dezembro de 2013 .

BANCA EXAMINADORA

Prof. Maria Tereza Flores Pereira

Orientador – Prof. Dr. Sidinei Rocha de Oliveira – UFRGS

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil dos Entrevistados.....	27
Tabela 2 – Evolução do número de cursos de Administração no Brasil.....	29
Tabela 3 – Itens analisados.....	31

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1 OBJETIVOS.....	10
1.1.1 Objetivo Geral	10
1.1.2 Objetivos Específicos	10
1.2. JUSTIFICATIVA.....	10
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 INSERÇÃO PROFISSIONAL.....	12
2.2. ESTÁGIOS.....	16
2.3 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS	20
2.3.1 O Estágio como Atividade de Desenvolvimento	22
2.3.2 O Papel do Supervisor	23
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	25
3.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS.....	27
3.1.1 O Curso de Administração no Brasil	28
3.1.2 A Região Metropolitana de Porto Alegre	29
4. O ESTÁGIO EM ADMINISTRAÇÃO	31
4.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	32
4.2 A PRÁTICA DO ESTÁGIO	38
4.2.1 O Programa de Estágios na Dell	39
4.2.2 O Programa de Estágios na Gerdau	42
4.2.3 O Programa de Estágios na Ambev	44
4.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO	48
4.4 O PAPEL DO SUPERVISOR E O RH.....	50
4.5 O VALOR DO ESTÁGIO PARA OS ESTUDANTES.....	54
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	62
7. ANEXOS	66
ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA ESTAGIÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO EM EMPRESAS DE GRANDE PORTE	66

RESUMO

O estágio consiste numa das mais importantes atividades de desenvolvimento para o estudante universitário, além de se constituir como uma porta de ingresso ao mercado profissional. Neste processo, existem vários agentes que participam direta ou indiretamente no aprendizado do indivíduo, desde a instituição de ensino até membros do corpo funcional da empresa. No âmbito organizacional, os principais integrantes do processo de desenvolvimento do estagiário são o setor de Recursos Humanos, responsável por elaborar o programa de estágios, e os gestores intermediários, ou seja, aqueles que acompanham o progresso das atividades desempenhadas durante o dia a dia.

O presente trabalho tem por objetivo analisar a experiência de estágios em grandes empresas, observando a aderência da prática do estágio ao programa proposto pela organização onde a atividade é desempenhada, além de verificar a participação dos agentes organizacionais nos processos que compõem o programa. A partir da descrição dos programas de estágio oferecidos por grandes empresas, busca-se compreender como os estágios ocorrem, desde o início do processo até o exercício da atividade de extensão ao ensino acadêmico.

Além disso, busca-se compreender o valor do estágio para o estudante, desde o valor financeiro, a possibilidade de desenvolvimento e a colocação profissional. Assim, verifica-se que cada agente organizacional tem papel fundamental em etapas específicas do processo de estágio, as quais inevitavelmente implicarão no desenvolvimento pessoal e profissional do indivíduo.

Palavras-chave: estágio, agentes organizacionais, desenvolvimento, inserção profissional, aprendizado.

1. INTRODUÇÃO

O significado do trabalho se transforma ao longo do tempo, estando relacionado com as características da sociedade onde é executado e as características próprias de cada indivíduo. Aquilo que nas primeiras civilizações mais organizadas (grega e romana, p.ex.) era associado às necessidades básicas, visto como algo degradante e inferior e cabível à classe escrava (BORGES, 1999) passa a ter múltiplos sentidos, nas suas concepções mais atuais, “visto como um provedor de salários, benefícios e assistência; ampla rede de proteção institucional que inclui garantia de estabilidade no emprego; provedor de contatos interpessoais” (ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2004), além de ser fator de identificação perante a sociedade.

Neste contexto, a inserção no mercado de trabalho para os jovens tem profunda importância, visto que a construção de uma vida profissional em tal mercado garantirá desde suas necessidades mais básicas até acesso a bens de diferenciação social tais como: status, fortuna, bens materiais, entre outros. Através de programas de estágio, jovens estudantes têm a possibilidade de estarem colocando em prática o conteúdo abordado no ambiente acadêmico, se inserindo em contextos organizacionais das mais diversas naturezas.

Um programa de estágio construído de maneira íntegra promoverá o estagiário a uma possível carreira profissional em determinada organização, e, em muitos casos, auxiliar o estudante a custear as despesas com educação. Estima-se que no Brasil existam cerca de um milhão de estagiários, sendo a maior parcela (74%) estudantes de nível superior (Associação Brasileira de Estágios, 2010). Desta forma, nota-se a importância do estágio, principalmente por aplicar na prática o conteúdo visto em sala de aula, se tratando de uma importante atividade de aprendizado; ser a porta de entrada para uma nova carreira, muitas vezes em grandes organizações, inserindo também o educando às atividades sociais ativamente, fazendo-o compreender o valor do trabalho e experimentando novas situações, além de, em muitos casos, auxiliar o estudante a custear seu curso.

O estágio proporciona a integração de estudantes no ambiente de trabalho, sendo muitas vezes esta sua primeira experiência profissional. Além disso, o estágio é atividade de ensino, ou seja, está condicionada à participação e frequência dos estudantes a instituições de ensino, sejam elas de ensino médio, técnico ou superior e ao controle destas instituições sobre as atividades a serem realizadas nas unidades concedentes de estágio. Por tal característica peculiar do estágio, no Brasil ele é regulado segundo leis e normas, como o artigo 428 da CLT e a lei federal 11788 de 2008. Tais normatizações têm por objetivo regulamentar os estágios, além de apontar os direitos e deveres de cada um dos atores nesta forma de contrato. Obrigatoriamente, um contrato de estágio deve compreender pelo menos três agentes, o aluno, a instituição de ensino e a unidade concedente de estágio, ou seja, o local onde as atividades de estágio serão desenvolvidas. Ainda pode haver um quarto elemento, um agente de integração, que intermedia o relacionamento entre os outros agentes.

Apesar de ser uma atividade que deveria ter por fim o aprendizado, a aplicação prática de conhecimentos obtidos em sala de aula e a troca de experiências para o educando, muitas vezes os estágios mostram-se como contratos de trabalho frágeis e precários, submetendo o estagiário a tarefas de caráter mais operacional ou até exploratório, transformando tal atividade em aproveitamento de uma mão de obra relativamente qualificada e barata (AMORIM, 1995). Isto ocorre dadas as peculiaridades dos contratos de estágio que, por se tratarem de atividade de cunho educacional, não estabelecem relação de emprego, se tornando muito menos oneroso para a empresa. Por não estabelecer esta relação de emprego, acabam não recolhendo muitos dos benefícios sociais garantidos pela legislação trabalhista, tais como fundo de garantia por tempo de serviço (FGTS), terço adicional de férias, entre outros.

Para tal experiência ser de fato proveitosa para todas as partes envolvidas, é importante que o programa de estágio de fato seja uma atividade de aprendizado. Para tanto, é necessário que a empresa proporcione ambiente adequado para execução das atividades, o estudante busque o conhecimento necessário e desejado para sua formação e as instituições de ensino acompanhem o processo como um todo, e não apenas em questões burocrático-legais. Do ponto de vista da

empresa, a promoção do ambiente adequado, bem como elaboração de tarefas que tragam desenvolvimento ao estudante, cabe principalmente ao setor de Recursos Humanos como ao responsável pelo acompanhamento das atividades do estagiário. É importante que o Gestor e a área de gestão de pessoas estejam alinhados quanto a estes fatores, de forma a validar a experiência como atividade educativa. Se tal fato não ocorrer, há grande chance do estágio tornar-se atividade profissional e exploração do indivíduo.

Os estágios têm se mostrado como uma forma institucionalizada de inserção do estudante no mercado profissional, em busca de aprendizado e experiência prática do conhecimento absorvido no ambiente acadêmico. Por outro lado, muitas vezes tal atividade acaba tendo caráter voltado à utilização do recurso humano qualificado, com um baixo custo (ROCHA DE OLIVEIRA; PICCININI, 2012a). Desta forma, muitas empresas acabam utilizando esta mão de obra como força de trabalho comum, sem visar ao desenvolvimento do indivíduo. A pesquisa exploratória a seguir pretende observar como tal atividade se desempenha na prática, buscando verificar o papel da empresa e do gestor médio no processo de formação do estudante em profissional mediante programas de estágio.

Para realização da pesquisa foram escolhidas três empresas de grande porte, com programas de estágio definidos e estruturados, para se realizar o estudo acerca do aproveitamento do programa de estágio com estudantes de ensino superior, do curso de Administração especificamente, buscando confrontar as diferentes visões entre o setor de Recursos Humanos, responsável pela elaboração, recrutamento, seleção e regulamentação do programa de estágios, com a visão do gerente médio, responsável pelo acompanhamento cotidiano das atividades desenvolvidas pelo futuro profissional. Além disso, busca-se descrever o plano de desenvolvimento estabelecido por tais organizações para este perfil funcional. Ademais, objetiva-se compreender também o valor atribuído ao estágio, sob a óptica do estagiário. Desta forma, a partir do estudo a ser realizado, buscará se responder a seguinte questão:

Como ocorrem os programas de estágio para o estudante de Administração estagiário em grandes empresas na Região Metropolitana de Porto Alegre?

1.1 OBJETIVOS

A partir da temática proposta, esta dissertação terá como escopo de seu estudo:

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar a experiência de estágios em grandes empresas da região Metropolitana de Porto Alegre para estudantes de Administração.

1.1.2 Objetivos Específicos

- 1 – Descrever o exercício das atividades nos Programas de Estágio.
- 2 – Analisar os principais processos que compõem o desenvolvimento dos programas de estágios.
- 3 – Verificar a participação dos agentes organizacionais nos processos que compõem o programa de estágios.
- 4 – Analisar o plano de desenvolvimento profissional proposto pelas empresas.
- 5 – Observar e analisar a percepção do estagiário acerca do estágio.

1.2. JUSTIFICATIVA

A inserção profissional de estudantes no mercado de trabalho via programas de estágio tem fundamental importância, dada a relevância do trabalho na vida do indivíduo. Os programas de estágio, além de contribuírem para o aprendizado e servirem de portas de entrada para o mercado profissional, auxiliam diversos estudantes que necessitam a custear seus estudos. Dessa forma, a prática do estágio deve de fato apresentar um aprendizado ao estudante, que busca seu desenvolvimento e colocação profissional.

O ambiente aonde serão realizadas as atividades tem papel fundamental para o desenvolvimento da formação do estudante, pois é nele que se darão as interações profissionais e a formação de competências que formarão o futuro profissional. Assim, é importante que a política da Gestão de Pessoas das empresas e dos gestores/supervisores sejam convergentes, ou seja, que estes elementos perfilarem com ideais semelhantes, a fim de proporcionar uma experiência efetivamente proveitosa e formadora de profissionais.

Por fim, a execução de um programa de estágio bem estruturado e convergente gera externalidades positivas, ou seja, provocando efeitos colaterais da produção de bens ou serviços sobre outras pessoas que não estão diretamente envolvidas com a atividade. Em resumo, as externalidades referem-se ao efeito de uma ação sobre aqueles que não participaram dela, trazendo assim benefícios ao indivíduo, à empresa, às instituições de ensino e à sociedade como um todo. O discente estará preparado para futuras oportunidades profissionais, poderá construir uma carreira sólida na empresa concedente e terá alcançado uma parcela significativa de seu desenvolvimento; a empresa acaba formando um bom profissional, diminuindo também custos de seleção e treinamento; a sociedade como um todo ganha; entre diversos outros benefícios. Os programas de estágio devem ser vistos como atividade educativa e de aprendizagem e desenvolvidos como tal. A educação sempre será a base para uma sociedade mais evoluída e neste paradigma que deve se encontrar o valor de tal atividade de desenvolvimento.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

No capítulo a seguir, serão abordadas as bases teóricas que fundamentarão este trabalho, visando apontar as principais temáticas que serão discutidas ao longo da pesquisa. Dessa forma, num contexto amplo, buscará se apresentar o significado da inserção profissional, sobretudo no contexto dos jovens, de forma a explicitar a importância dos estágios, temática central desta monografia, neste processo de transição do mundo acadêmico para o mercado de trabalho. Além disso, se verificará o processo de aprendizagem, pressuposto básico da atividade de estágio, se discutindo como a aprendizagem surge no contexto organizacional. Em um contexto mais estrito, a abordagem se dará no estágio como atividade, trazendo sua definição, dispositivos legais e outras especificidades. Por fim, será versado acerca do Desenvolvimento de Pessoas, e como seus processos se aplicam em uma atividade tal qual o estágio.

2.1 INSERÇÃO PROFISSIONAL

A busca por postos de trabalho no mercado profissional é um tema que permeia significativamente o cotidiano dos jovens no Brasil. Tal fato se dá na medida em que o indivíduo busca por experiências práticas, remuneração pelo seu trabalho e planeja seu futuro. Segundo Vieira, Caires e Coimbra (2011, p. 30), a inserção profissional é um “processo dilatado no tempo, vivenciado pelo sujeito e influenciado por uma multiplicidade de fatores relacionados com a pessoa e com o contexto no qual esta se insere.” Dessa forma, a inserção no mercado de trabalho e a escolha pela ocupação profissional advêm de fatores subjetivos, condicionados pela realidade do sujeito da ação.

A inserção profissional surge como elemento de reflexão em diferentes países no decorrer do século XX. A expressão *entrada na vida ativa* (*entrée dans la vie active*) surge em França, nos anos sessenta, no campo da Psicologia sendo, a partir da década seguinte, progressivamente substituída por inserção profissional. Já a expressão *entrada no trabalho* (*entry to work*), por sua vez, aparece no mesmo

período, na literatura anglo-saxônica, em autores como Carter (1962 *apud* ALVES, 2007) e Maizels (1970 *apud* ALVES, 2007). Também neste caso, ela vai ser trocada por uma outra expressão: *transição para o trabalho* (transition to work) (ALVES, 2007). Nitidamente, ambas as expressões têm em comum o mesmo termo: entrada. Neste contexto, “a palavra entrada tanto quer dizer início, começo, princípio como acolhimento” (ALVES, 2007, p.61).

Desta forma, entende-se que a *entrada na vida ativa* corresponde ao princípio de uma vida profissional e é o significado que melhor se encaixa à visão da escola francesa. Alves (2007) ao tomar como base os autores da corrente americana destaca o processo de socialização no contexto organizacional, como se dava a passagem do âmbito escolar para o profissional e a integração dos indivíduos neste novo meio. Dessa forma, segundo Alves (2007), tais estudos focaram-se na identificação dos agentes que compunham o processo de inserção profissional, conferindo uma importância fundamental à forma como os jovens são integrados na empresa e aprendem a responder às exigências do posto de trabalho. Neste contexto, entrada no trabalho muitas vezes confunde-se com o acolhimento que é dispensado, por parte das empresas, aos jovens em início de carreira profissional. “Entrada na vida ativa” e “entrada no trabalho” são expressões que designam o mesmo fenômeno, ou seja, a passagem da escola/universidade para o mercado profissional. Entretanto, se diferenciam pela forma como constroem o objeto de estudo: enquanto a primeira analisa as condições do trabalho com as quais os jovens são apresentados depois de terem por terminada a sua formação inicial, a segunda analisa o processo de socialização profissional dos jovens. Assim, resumidamente, falar de inserção profissional dos jovens é falar de um problema social atual; é falar de integração profissional, social e pessoal e falar de inclusão.

Tais termos começam a cair em desuso no final dos anos 1970, mas são pioneiros ao trazerem a questão da inserção profissional como um problema social. A partir deste momento, novas vertentes teóricas surgem a fim de conceituar a inserção. Assim tem-se que, para Vincens (1981 *apud* ALVES, 2007), “a inserção corresponde a um período de procura de emprego por parte de um agente econômico que dispõe de uma informação imperfeita sobre as oportunidades de

emprego.” Este economista traz que o comportamento de procura de emprego é um comportamento racional, constituído por escolhas e estratégias orientadas pela racionalidade, variando em função de características individuais e do contexto em que está inserido o indivíduo. Este autor ainda defende que este processo pode não terminar com o acesso ao emprego de reserva, isto é, o emprego que permite parar a procura. Para que o processo de inserção seja dado por concluído é necessário que se verifiquem três condições: que o emprego ocupado seja um emprego durável; que seja um emprego que não pretendem, voluntariamente, abandonar e, por último, que deixem de utilizar parte do seu tempo na procura de um outro emprego ou no prosseguimento de estudos com o objetivo de mudarem de emprego ou de profissão.

Num viés econômico, Vèrnières (1997, p. 3 *apud* ROCHA-DE-OLIVEIRA, PICCININI, 2012b) define que a “inserção profissional é o processo pelo qual os indivíduos que jamais participaram da população ativa ingressam em uma posição estável no sistema de emprego”. O autor considera a inserção como um processo que tem como ponto final o encontro do posto formal no sistema de emprego. Desta forma, o conceito de inserção profissional proposto está relacionado ao término dos estudos e à procura de um emprego diretamente relacionado com a linha de formação realizada (ROCHA-DE-OLIVEIRA, PICCININI, 2012b). Em outra perspectiva, Dubar (2001 *apud* ROCHA-DE-OLIVEIRA, PICCININI, 2012b) trata o conceito de inserção profissional a partir de cada contexto histórico e cultural. Dessa forma, “os percursos de inserção não podem mais ser compreendidos por meio de uma lógica única, baseada em uma racionalidade meramente econômica” (ROCHA-DE-OLIVEIRA, PICCININI, 2012b). Assim, para compreender a inserção profissional dos jovens, deve ser observado o contexto econômico e social no qual estes se inserem, partindo desde suas origens até o ambiente familiar. Assim, a partir do estudo de Dubar a inserção profissional é entendida como:

“[...]um processo individual, coletivo, histórico e socialmente inscrito. Individual porque diz respeito à experiência vivenciada por cada sujeito na esfera do trabalho, suas escolhas profissionais e expectativas de carreira. É um processo coletivo por ser vivenciado de maneira semelhante por uma mesma geração, ou no interior de grupos profissionais. É histórico, pois se desenvolve ao longo de um período da vida do sujeito, sob a influência de elementos que marcam determinado momento no tempo e no espaço,[...]. Está inscrito em um dado contexto socioeconômico e cultural, em que, além

dos elementos institucionais, há influência das construções e das representações sociais que os indivíduos desenvolvem em relação a esta inserção profissional.” (ROCHA-DE-OLIVEIRA, PICCININI, 2012b, p.49).

Para a compreensão do processo de inserção profissional dos jovens, por fim deve-se levar em consideração aspectos individuais e aspectos institucionais, bem como o contexto social, econômico e cultural. Quanto ao contexto em que o jovem está inserido, a situação econômica da região, aspectos demográficos, níveis de desenvolvimento comercial e industrial, entre outros. Entre os aspectos individuais, pode-se citar a origem familiar, experiências de trabalho e profissionais. Tais aspectos, segundo Rocha-de-Oliveira e Piccinini (2012b), colaboram no entendimento das particularidades individuais e de características que condicionam os objetivos e escolhas profissionais de cada um. Entre os aspectos organizacionais, tem-se desde a regulamentação governamentais que coordenam as relações do trabalho, as políticas públicas de inserção social, indo até as políticas de Recursos Humanos das empresas. Estes aspectos são externos ao indivíduo, mas têm papel importante na inserção dele e na construção de uma carreira.

Na realidade dos estudantes no país, os estágios mostram-se como um dos meios de busca para esta entrada no mercado profissional. Organizações de mediação e instituições de ensino aparecem como os principais atores no recrutamento de jovens ao mercado de trabalho, conforme mostra o estudo de Rocha de Oliveira e Piccinini (2012a). Neste contexto, os estágios confirmam seu papel de ‘inserção profissional organizada’, estruturada na convergência dos sistemas educativo e produtivo, em que a escola/universidade já incorpora aspectos de aprendizado prático à formação” (ROCHA DE OLIVEIRA; PICCININI, 2012b, p.46). Assim, o estágio passa a constituir-se como forma de ingresso no mercado profissional por jovens estudantes.

2.2. ESTÁGIOS

A partir do final do século XIX e principalmente após a 2ª Guerra Mundial, com a expansão da industrialização, o mercado de produtos e serviços passa a ser cada vez mais competitivo e globalizado. Neste contexto, a fim da manutenção e diferenciação neste cenário, organizações passam a buscar a qualificação de sua força de trabalho, a partir das competências individuais do indivíduo, buscando conciliá-las com sua cultura organizacional. Entretanto percebe-se um descompasso no mercado profissional, à medida em que a formação do indivíduo cresce, porém os contratos formais de emprego diminuem, bem como há o aumento dos contratos flexíveis de trabalho (HASENBALG, 2003). Neste ínterim, verifica-se o crescimento da oferta de estágios, acompanhando o crescimento de cursos de nível superior em todo o país. Apesar desta proximidade com o mercado de trabalho, o estágio não se constitui como uma relação de trabalho especificamente, dado que sua finalidade não é a atividade produtiva realizada pelo estagiário, e sim a relação de aprendizagem adquirida pelo indivíduo (ROCHA DE OLIVEIRA; PICCININI, 2012b). Então, é necessária a definição de estágio. Bohlander, Snell e Sherman (2003, p. 149) definem programas de estágio como programas promovidos em conjunto por universidades e outras organizações que oferecem aos estudantes a oportunidade de ganhar experiência prática em organizações de trabalho. No Brasil, existe legislação específica a respeito do estágio, definindo e regulando este tipo de contrato. Assim, segundo o Ordenamento Jurídico Brasileiro (art. 1º, lei 11788/2008), o estágio é:

“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.”

Dessa forma, ao se falar de estágio, fundamentalmente refere-se à inserção de jovens indivíduos no ambiente organizacional, os quais buscam aprendizagem prática simultaneamente ao estudo teórico no ambiente acadêmico. Segundo Rittner (1999), o principal objetivo de alguns estágios em semestres ou anos iniciais é a

familiarização às atividades do curso no qual o estudante está inscrito, enquanto os realizados mais ao final da formação exercem função importante como meio de inserção profissional.

Neste contexto, a lei 11788, de 2008, surge a fim de regulamentar o estágio, dispondo as responsabilidades de cada uma das partes do contrato. São elas, obrigatoriamente: a instituição de ensino, a parte concedente de estágio e o educando. Ainda pode haver um quarto agente nesta relação, responsável por intermediar o processo entre as outras três partes. O capítulo III desta lei discorre a respeito das obrigações da Parte Concedente, ou seja, ambiente onde o educando exercerá as atividades propostas. O artigo 9º, que compõe tal capítulo dispõe então quem pode exercer tal função e quais atribuições lhe são cabíveis, tratando desde questões burocráticas até a atividade em si. No que tange ao cotidiano da atividade destacam-se os incisos II e III, que abordam a obrigação de proporcionar o ambiente adequado para a atividade e a indicação de um funcionário que fará o acompanhamento do estagiário, respectivamente.

Nos últimos anos, verifica-se o crescimento das ofertas de estágio, sobretudo os estágios não-obrigatórios, ou seja, aqueles que não fazem parte do currículo acadêmico. A Associação Brasileira de Estágios (ABRES) fez um levantamento no ano de 2011, a partir dos dados do Censo neste mesmo ano, mostrando o perfil dos estagiários e do mercado de estágios no Brasil. Segundo a ABRES, cerca de 1 milhão de jovens estudantes exercem atividade remunerada seguindo um contrato de estágio, sendo que 74% destes são de ensino Superior, foco deste trabalho. Destes, apenas cerca de 11% conseguem uma colocação no mercado profissional. Apesar disso, o estágio ainda se mostra como uma das principais formas como os jovens estudantes se inserem no mercado profissional. Outra informação levantada pelo estudo mostra que a maior parte dos estudantes de ensino Superior no Brasil encontra-se em instituições privadas. Tal informação evidencia que o estágio perde o significado em sua essência de fim educativo, passando a uma forma de obtenção de capital, que irá auxiliar as despesas ou até mesmo financiar os custos do estudo do jovem educando.

Por não se tratar de uma relação de emprego propriamente dita, ou seja, a atividade produtiva não ser um fim, e sim o meio para o indivíduo vivenciar uma atividade educativa através da prática, as empresas se isentam dos encargos sociais trabalhistas, não proporcionando ao estagiário os benefícios sociais da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), ou seja, a legislação trabalhista brasileira, tais como 13º salário, Fundo de Garantia (FGTS), férias entre outros. Assim, conforme Rocha de Oliveira e Piccinini (2012b, p.52), dado este caráter próximo à atividade econômica, sob a vestimenta de formação educativa, o desconhecimento ou o mau entendimento sobre o estágio leva a uma diversidade de práticas que nem sempre priorizam a formação profissional do estudante. Pela facilidade na contratação de um estagiário, e pela completa ausência de encargos sociais, o estágio, por muitas vezes, é utilizado em fraude à regulamentação instituída, servindo como meio para o trabalho informal.

O estudo de Rocha de Oliveira e Piccinini (2012b) aponta que “os estágios estão muito distantes de seu objetivo pedagógico original, constituindo principalmente uma fonte de renda para os estudantes e obtenção de mão de obra de baixo custo para empresas” (públicas e privadas), dadas as diferentes características destes contratos. O estudo, baseado em diversos autores (AMORIM, 1995; TREVISAN; WITTMANN, 2002; LAURIS; SILVA, 2005; VILLELA; NASCIMENTO, 2003), ainda mostra as diferentes práticas de estágios, evidenciando uma vez grande parcela de atividades desempenhadas nos estágios seja de baixo nível de exigência e desempenho; muitas vezes tendo pouca relação com os conteúdos trabalhados no âmbito acadêmico; constituírem uma forma de intensa concorrência entre estudantes, bem como a existência de empresas com programas de estágio mais estruturados, as quais selecionam estagiários com o mesmo nível de exigência da contratação para cargos efetivos. Assim, observam-se múltiplas formas de compreensão do estágio, apontadas por Domingo (*apud* ROCHA DE OLIVEIRA; PICCININI, 2012b), entendendo assim o estágio como uma complementação da formação, um meio de inserção profissional, mão de obra precária ou uma fonte de renda para custeio dos estudos.

Do ponto de vista da empresa, a elaboração de programas de estágio bem estruturados pode proporcionar diversos benefícios, não somente nas questões legais e tributárias, mas também na identificação de potenciais talentos. Rittner (1999) afirma que um dos motivos mais frequentes para que isso ocorra é a necessidade de conhecimentos técnicos na área de atividade econômica da empresa, a fim de facilitar contratações futuras de profissionais que já estejam ambientados no contexto de tal organização. Assim, “o programa de estágio constitui um excelente mecanismo de identificação de candidatos a cargos efetivos na empresa, oferecendo uma oportunidade de conhecimento recíproco” (Rittner, 1998, p. 455). Um programa de estágio bem estruturado deve abranger os principais processos em Recursos Humanos: recrutamento, seleção, integração, treinamento, desenvolvimento e acompanhamento. O desenvolvimento do indivíduo ao final do programa deve ser o objetivo principal nesta relação de trabalho. Segundo Rittner (1998, p. 455), “[...]o objetivo do estágio é preparar estudantes para sua profissionalização, assim como subsidiar a empresa em suas necessidades[...]”. Rittner ainda aponta que o aproveitamento de estagiários em cargos efetivos geralmente é uma relação benéfica às duas partes, visto que o tempo de experiência na empresa e as orientações recebidas revertem-se em desempenho diferenciado. Ainda, leva-se em consideração que o estagiário tem um custo operacional menor para a empresa, e sua manutenção diminui também o custo em recrutamento e seleção.

Por fim, deve-se compreender que o estágio trata-se de uma atividade de aprendizagem, e não uma atividade econômica, apesar de na prática aproximar-se muito disso. O estágio busca preparar o estudante para assumir e responsabilizar-se pelas futuras atribuições de sua carreira, privilegiando-o com a experiência e o familiarizando com tais atividades. Neste contexto, e descrito o caráter educativo da atividade de estágio, verifica-se que tal atividade vai de encontro às necessidades das empresas na busca pela qualificação de seu corpo funcional. Tal necessidade tem se mostrado crescente no âmbito organizacional, visto que o mercado em que estão inseridas as empresas é cada vez mais complexo e competitivo. Na próxima seção será abordada a aprendizagem, e como esta se dá no contexto

organizacional, buscando compreender como os indivíduos aprendem nas organizações, além dos diferentes perfis de aprendizagem.

2.3 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

O conceito de desenvolvimento está presente na humanidade desde sempre, e permeia as mais diversas áreas do conhecimento. Sob a ótica da Administração, o desenvolvimento sempre esteve diretamente relacionado ao conceito de treinamento. Apesar de ambos estarem positivamente correlacionados, não possuem o mesmo significado. Pode-se então ser feita a distinção entre os dois conceitos.

Dessa forma, define-se que treinamento é “um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente à execução de tarefas[...]” (MARRAS, 2007 p.145). Carvalho (1999, p.127) define treinamento como “o processo de preparar pessoas para executar as tarefas exigidas por um posto de trabalho[...]”. Ainda observa-se que treinamento é o processo sistemático “para promover a aquisição de habilidades, regras, conceitos ou atitudes que resultem em uma melhoria da adequação entre as características dos funcionários e as exigências dos papéis funcionais.”(BOUDREAU E MILKOVICH, 2000, p. 338). Desta forma, observa-se que o conceito de treinamento possui um caráter operacional, a curto prazo, com foco na tarefa, a fim de completar lacunas ou carências para a execução de determinada atividade. Por outro lado, o processo de Desenvolvimento em Recursos Humanos é:

“[...]a preparação da pessoa para posições mais complexas em termos de abrangência ou para carreiras diversas da que ela está engajada ou desempenhando ... o desenvolvimento pressupõe uma visão mais acurada de futuro (da organização e do indivíduo), sua base de trabalho ultrapassa o posto atual para se fixar numa seqüência histórica de postos ou experiências profissionais, pressupõe uma percepção acurada do potencial do indivíduo para progredir numa direção ou noutra, segundo distintos processos de aprendizagem.” (CARVALHO, 1999 p.129)

Pode-se conceituar o desenvolvimento também como "o processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização." (BOUDREAU E MILKOVICH, 2000, p. 338). Este conceito não se restringe apenas ao treinamento, mas também inclui carreira e outras experiências. Assim, o desenvolvimento tem natureza mais humanista, voltada ao indivíduo, pressupondo uma organização e um planejamento a longo prazo, avaliando necessidades e possibilidades de movimentação e crescimento de trabalhadores no ambiente organizacional. Dessa forma, o desenvolvimento de pessoal estaria mais focalizado no crescimento pessoal do funcionário e visaria à carreira futura e não apenas ao cargo atual. (CENZO E ROBBINS, 1996 *apud* CHIAVENATO, 1998). Apesar desta diferenciação conceitual, Huczynski (1983 *apud* SIMONELLO, 2004) aponta que tal distinção não traz um debate frutífero. Assim,

"a tendência estratégica de Desenvolvimento de Pessoas para adotar uma perspectiva mais holística implicaria talvez em que é mais apropriado ver os conceitos de treinamento, desenvolvimento e educação como um todo integrado tendo o conceito de aprendizagem como a cola que os une." (GARAVAN, 1997 *apud* SIMONELLO, 2004).

Dessa forma, a distinção entre estes conceitos não faz sentido, à medida que as estratégias de Desenvolvimento de Pessoas implicaria obrigatoriamente na integração de treinamento, desenvolvimento e educação.

Dada a atualidade do tema Desenvolvimento de Pessoas, busca-se ampliar a sua legitimidade acadêmica, a partir de dois fluxos paralelos de discussão sobre o tema (ANTONELLO, 2004). O primeiro fluxo tem caráter utilitarista, buscando estudar o tema trazendo aplicabilidade em situações práticas, debatendo os possíveis fins do Desenvolvimento, desempenho ou aprendizagem. O segundo fluxo, por sua vez, se atém a estudos que busquem a compreensão do papel e contribuição do Desenvolvimento de Pessoas nas organizações, a partir das diversas áreas do conhecimento, tais como economia e psicologia. "Ambas correntes de pesquisa têm potencial para criar uma contribuição significativa, avançando no entendimento da disciplina de Desenvolvimento de Pessoas e assim, receber o mérito do termo de campo de estudo (GARAVAN, 1995 *apud* SIMONELLO, 2004)." Através do aprofundamento nestes estudos, será possível

melhor compreender o papel e a contribuição de Desenvolvimento de Recursos Humanos para as organizações, a partir de uma visão articulada na qual se possa estudar o Desenvolvimento de Pessoas através de múltiplos entendimentos.

2.3.1 O Estágio como Atividade de Desenvolvimento

Conforme visto em seções anteriores, o estágio constitui-se como atividade de aprendizado, colocando o estudante em contato com a vivência prática no âmbito organizacional. Neste sentido, ao se inserir em tal ambiente, o estagiário passa a sofrer inúmeras influências do ambiente, desenvolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes, o que conseqüentemente impacta na sua formação, não apenas profissional, mas também pessoal. Dado isto, pode-se afirmar que o estágio consiste num processo de desenvolvimento do indivíduo. Além, o estágio permite a troca de experiências entre o educando e os demais membros da organização. Rittner (1993, p. 453) dispõe que:

“Por meio deste programa, uma troca adequada de know-how e influências entre escolas, universidades e empresas pode garantir que o avanço tecnológico, científico e cultural seja compartilhado, além de permitir que as empresas otimizem as possibilidades de aperfeiçoamento de sua mão de obra por meio do ensino regular.”

Assim, conforme Rocha-de-Oliveira (2012b), os estágios, ao preparar o aluno para ingresso no mercado de trabalho revisando conceitos e conhecimentos trabalhados ao longo do curso e proporcionando situações onde poderão aplicar tais conhecimentos na prática, acabam se integrando como uma forma de aprendizagem voltada para o desenvolvimento profissional, a partir desta experiência. Rittner (1998) ainda expõe que o estágio é um complemento da aprendizagem. Além disso, proporcionam o relacionamento com profissionais da respectiva área, “a fim de adquirir e assimilar experiências e desenvolvendo o conhecimento e a criatividade com vistas ao crescimento profissional” (ROCHA-DE-OLIVEIRA, PICCININI, 2012a, p.31).

Apesar da aproximação do estágio com o mercado de trabalho, onde muitas vezes tais contratos apenas evidenciam uma flexibilização de um contrato formal de

trabalho, bem como sua precarização, Lauris e Silva (2005) apontam que “período de estágio é um verdadeiro teste de longa duração, colocando à prova a motivação e competências do estudante, bem como suas qualidades de integração ao corpo de trabalhadores da empresa.” Esta experiência permite a aproximação do jovem estudante à sua respectiva inserção no mercado profissional, sendo de grande significância para a construção da carreira do jovem indivíduo.

Não se pode deixar de lado que um programa de estágio bem estruturado abrange os diversos processos da área de Recursos Humanos, desde o recrutamento, até as atividades de T&D. A lei 11788, de 2008, determina que é obrigação das instituições de ensino exigir um relatório de atividades, bem como acompanhar e avaliar o estudante estagiário, mediante a orientação de um professor da área desenvolvida no estágio. A mesma lei ainda impõe que a parte concedente de estágio, ou seja, empresa ou organização onde o educando exercerá tal atividade, a indicação de um funcionário que será responsável pelo desenvolvimento do estagiário, bem como manter a instituição de ensino atualizada em relação às atividades desempenhadas. Entretanto, o que se percebe na prática é que tais exigências são feitas por mera formalidade, apenas para atender às imposições da lei, conforme mostram estudos anteriores (TREVISAN; WITTMANN, 2002). Na seção a seguir, será abordado o papel do supervisor dentro das organizações na formação do estagiário.

2.3.2 O Papel do Supervisor

A lei 11788, de 2008, em seu capítulo III, artigo 9º, inciso III estabelece que “indicar funcionário de seu quadro de pessoal, com formação ou experiência profissional na área de conhecimento desenvolvida no curso do estagiário, para orientar e supervisionar[...]”. Desta forma, ao exercer a atividade de estágio, o jovem estará sob orientação de um funcionário com experiência na área e nas funções a serem desempenhadas. Entretanto, deve-se distinguir o papel do supervisor do papel do tutor:

“[...]estamos chamando de supervisores aqueles que, em cada área, estarão supervisionando e avaliando a atividade do estagiário. Papel

diferente tem o tutor, que funciona mais como um 'padrinho' do jovem, acompanhando-o e orientando-o ao longo de todo o programa, com atendimento personalizado." (RITTNER, 1998, p.462)

Desta forma, é de relevância impar que o estagiário tenha um tutor capaz de orientar, sanar dúvidas e aconselhá-lo, a fim de conciliar o estudo com sua atividade produtiva no trabalho, gerando uma relação benéfica e sinérgica para ambos, visto que o tutor será o responsável pelo estagiário no cotidiano. Assim, a contribuição do tutor no desenvolvimento do jovem em formação tem forte ponderação. Segundo Rittner (1998), as principais atribuições do tutor são:

- Auxiliar no autoconhecimento do jovem, através da participação ativa na formação do indivíduo;
- Ajudam a criar no estagiário uma autoimagem positiva;
- Indicam caminhos de desenvolvimento;
- Servem de apoio e orientação para as adversidades cotidianas;
- Servem como exemplos para o jovem se espelhar;
- Estimulam a visão crítica.

Assim, observa-se que o mentor pode ser o estimulador do desenvolvimento do jovem. Para que isso ocorra, é necessário que haja congruência entre a proposta do programa de estágio e a prática propriamente dita. Se o que a organização deseja é atrair e desenvolver potenciais talentos é necessário que "os programas empreendidos caracterizem-se por um clima permissivo, propenso à inovação, à criatividade, ao autodesenvolvimento de forma plena."(RITTNER, 1998, p.463). Na prática, este tipo de interação só é verificado nas grandes empresas, onde há um programa de estágio bem estruturado, e a valorização de talentos esteja presente na cultura organizacional. Da mesma forma, quando isto não acontece, o que se percebe é o estágio executado como flexibilização do trabalho formal.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Visando a realização desta monografia, através de uma pesquisa exploratória, foi-se selecionado um perfil específico de estudantes, ou seja, estudantes de nível superior do curso de Administração, a fim de analisar a experiência de estágios em grandes empresas da região Metropolitana de Porto Alegre. Para que tal empreitada seja possível, a pesquisa foi restrita a organizações de grande porte com sede na região metropolitana de Porto Alegre, dada sua importância no cenário econômico nacional. Esta seleção se explica pela grande quantidade de estágios disponibilizados para estudantes do curso de Administração, os quais nem sempre se caracterizam na prática como atividade de aprendizado.

A partir da identificação da problemática do estudo e a definição de objetivos, foi feita a pesquisa bibliográfica, a fim de fundamentar e auxiliar a compreensão das teorias que discorrem acerca daquilo que será apresentado. Tais informações tem como objetivo elucidar as divergências (ou a ausência delas) entre o plano de Estágio proposto pelas companhias e suas equipes de Gestão de Pessoas e as ações do Gerente Intermediário no desenvolvimento deste tipo de atividade. Além disso, a pesquisa bibliográfica, por se tratar do embasamento teórico, pretende dar validade e confiabilidade ao estudo. Sua importância se dá na medida que fundamenta-se em fontes escritas, ou seja, abrangendo quaisquer referenciais que já tenham se tornado público em relação aos assuntos abordados, reunindo diversos materiais independentes e atribuindo-lhes uma nova perspectiva. Dessa maneira, a partir da seleção e leitura de livros, artigos e periódicos, bem como consulta à legislação específica, o referencial teórico apresentado no capítulo anterior busca esclarecer e validar este estudo.

Além do referencial teórico supracitado, foi realizada também a pesquisa documental, ou seja, a pesquisa em dados e documentos que não receberam um tratamento analítico até então, buscando complementar as considerações desta monografia. Para tanto, esta pesquisa documental baseia-se na obtenção e análise de dados primários e secundários. Segundo Mattar (2005, p. 159) dados primários são aqueles que ainda não foram antes coletados, buscando atender às

necessidades específicas da pesquisa. Além desses dados primários, a pesquisa também reúne dados secundários, que são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, em alguns casos, analisados. Para tanto, foi buscado nos *sites* das empresas, bem como em outros *sites*, informações que atendem às expectativas do estudo e auxiliem na consecução deste material.

Outro procedimento realizado para obtenção de informações e sua respectiva análise foi a aplicação de entrevistas, buscando novos dados acerca dos programas de Estágio oferecidos em grandes organizações. A entrevista permite a análise qualitativa dos dados, sendo de grande importância para as considerações finais do estudo. Dessa maneira, foi elaborado um roteiro semi estruturado de entrevista, com perguntas abertas, permitindo aos entrevistados abordarem livremente acerca dos assuntos questionados.

As entrevistas foram executadas com públicos semelhantes, ou seja, estudantes de Administração estagiando em diferentes empresas, buscando identificar convergências e divergências no discurso destes indivíduos e dessa forma identificando as especificidades de cada empresa. Dessa maneira, tal roteiro, o qual está disponível no Anexo A desta monografia, busca estabelecer uma sequência lógica: questionamentos acerca do programa de estágio oferecido pela empresa; recrutamento e seleção de estagiários; o processo de Treinamento e Desenvolvimento para este público; a possibilidade de construção de carreira; a avaliação dos estagiários e a comunicação entre gerentes e Gestão de Pessoas; o papel do estagiário no negócio da empresa; e por fim, a percepção da importância do estágio, de maneira geral. Dessa maneira, busca-se compreender os principais aspectos que compõem o estágio, a partir do viés do estagiário, permitindo observar a compreensão destes indivíduos acerca do desenvolvimento adquirido através deste tipo de atividade.

Desta forma, para a produção deste trabalho, foi buscado aporte para fundamentar a pesquisa, partindo de informações primárias e secundárias acerca das organizações, bem como de seus respectivos programas de estágio. Também foram feitas entrevistas em profundidade, através de roteiros semiestruturados, com 10 estudantes estagiários, estando em atividade na organização há pelo menos 6

meses, de forma que já esteja ambientado e identificar características da empresa na qual exercem suas atividades. Por questões de privacidade, seus nomes não serão divulgados. Estas entrevistas têm como público aqueles que sofrem no dia a dia a influência da ação (ou a falta dela) dos agentes organizacionais pesquisados, estes indivíduos-chave no processo de Desenvolvimento de um programa de estágio. Dessa forma, fornecem ao pesquisador percepções e interpretações sobre um assunto, assim como sugerir fontes onde se pode buscar evidências que corroborarão no andamento da pesquisa.

A partir das entrevistas com este público específico, serão feitas reflexões, em busca de responder aos questionamentos levantados e se chegar ao objetivo principal deste estudo. Na próxima seção, será abordado o perfil dos entrevistados, detalhando o público ao qual as entrevistas foram aplicadas, bem como o perfil geral do estudante de Administração e da região metropolitana de Porto Alegre. Dessa maneira, busca-se contextualizar o cenário ao qual a pesquisa foi restringida.

3.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

A partir do estabelecimento dos limites da pesquisa, foi-se selecionado o público ao qual foram ministradas as entrevistas. Tal público foi composto integralmente por estudantes de Administração de universidade pública federal, com domicílio na região metropolitana de Porto Alegre, em sua maior parte já em fase final de curso (a partir do 7º semestre de graduação), com idades entre 21 e 25 anos, os quais exercem suas atividades de estágio em empresas de grande porte que possuem sede neste conglomerado urbano. A tabela abaixo apresenta detalhes acerca destes entrevistados:

Tabela 1 – Perfil dos Entrevistados.

NOME	SEXO	IDADE	RAMO DE ATUAÇÃO	TEMPO
J.P.D.	Masculino	22 anos	Ambev	8 meses
M.R.Z.	Feminino	22 anos	Ambev	7 meses
R.A.P.	Masculino	23 anos	Ambev	6 meses
L.K.G.	Feminino	21 anos	Dell	1 ano e 2 meses
M.M.	Masculino	24 anos	Dell	1 ano e 2 meses

R.M.B.	Masculino	22 anos	Gerdau	1 ano e 9 meses
B.T.Q	Feminino	25 anos	Gerdau	8 meses
C.S.	Feminino	23 anos	Gerdau	9 meses
G.M	Feminino	22 anos	Dell	10 meses
M.B.K.	Masculino	22 anos	Gerdau	1 ano

Conforme pode-se observar, o público entrevistado é relativamente homogêneo entre si, havendo maior diferenciação nos ramos de atuação das diferentes organizações e o tempo de empresa de cada indivíduo. Além disso, observa-se também que os estagiários da empresa do ramo de bebidas têm praticamente o mesmo tempo de empresa, o que indica que todos entraram nesta empresa na mesma turma, através do programa oferecido pela empresa. A seguir, será descrito brevemente o curso de Administração no Brasil, resgatando rapidamente seu histórico e seu atual contexto.

3.1.1 O Curso de Administração no Brasil

O curso de Administração é relativamente recente no cenário nacional, principalmente comparado a outros países, como os Estados Unidos por exemplo. O ensino da Administração no Brasil se iniciou em 1952, sendo a FGV (Fundação Getúlio Vargas) a primeira instituição de ensino a oferecer tal curso. Apesar disso, a função de administrador somente foi reconhecida no ano de 1965, a partir da lei 4769, de 9 de setembro de 1965, aprovada pelo presidente Castelo Branco. Através dessa lei, o acesso ao mercado profissional seria exclusivo aos indivíduos egressos do sistema de ensino universitário.

Desde a década de 1950, os cursos de Administração se multiplicaram significativamente. De acordo com o Censo elaborado pelo Ministério da Educação em 2012, Administração é o curso com mais estudantes de nível superior no país, com número superior a 830 mil alunos inscritos, equivalendo a 12% do total de estudantes de nível superior. Além disso, a Administração também está entre os cursos mais oferecidos no Brasil. A tabela abaixo mostra a evolução do número de cursos desde a década de 1950:

Tabela 2 – Evolução do número de cursos de Administração no Brasil.

DÉCADAS	Até 1960	1960	1970	1980	1990	2000	2010
Nº DE CURSOS	2	31	247	305	823	1462	1805

Fonte: MEC (2012)

Conforme se pode observar, a Administração tem grande relevância atualmente, sendo um dos principais cursos de ensino Superior no Brasil. Outro fator, também fruto da expansão dos cursos de Administração na sociedade brasileira, é a concentração desse ensino em determinadas regiões. No início da década de 80, as regiões Sudeste e Sul correspondiam a cerca de 80% do ensino de Administração no País. Tais informações indicam uma forte dominância das regiões de maior concentração e diferenciação produtiva, onde se localizam as maiores oportunidades de trabalho para essa profissão. Dada essa informação, a próxima seção aborda o contexto no qual a pesquisa foi desenvolvida, ou seja, a região metropolitana de Porto Alegre.

3.1.2 A Região Metropolitana de Porto Alegre

A Região Metropolitana de Porto Alegre, também conhecida como Grande Porto Alegre, reúne 33 municípios do estado do Rio Grande do Sul em intenso processo de conurbação. Tal termo se refere à extensão da capital Porto Alegre, formando com seus municípios vizinhos uma mancha urbana contínua. Inclui também os chamados Vale dos Sinos e Vale do Paranhana. Segundo o Censo do IBGE de 2010, possui mais de 4 milhões de habitantes, sendo a quarta região metropolitana mais populosa do Brasil – superada apenas pelas regiões metropolitanas de São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte, respectivamente - também possuindo o quarto maior PIB do Brasil, equivalente a mais de 110 milhões de reais, e um PIB *per capita* de R\$ 27.797.

Na parte sul da região, Porto Alegre se encontra uma zona caracterizada por um parque industrial diversificado, fornecedor de produtos de maior valor agregado, onde são encontrados setores da petroquímica, metalúrgica, produtos alimentares e complexo automotivo. Esta parte da região metropolitana também responde por um

setor terciário diversificado, onde são encontrados serviços comerciais, de saúde, educação, transportes, telecomunicações e instituições financeiras. Neste contexto, observa-se que maior parte da produção industrial na Região metropolitana concentra-se nos municípios de Canoas, Porto Alegre, Gravataí, Novo Hamburgo, São Leopoldo e Triunfo.

Porto Alegre possui alta relevância para a atividade produtiva no país, sendo um dos maiores polos econômicos e industriais no Brasil. Dessa forma, esta importância no cenário nacional acaba atraindo empresas de grande porte, de alto nível tecnológico e alta exigência funcional. Neste contexto, muitas dessas organizações acabam atraindo jovens de grande potencial através de seus programas de estágio. Para a consecução desta pesquisa, foram realizadas entrevistas com estagiários de 3 grandes empresas, com sedes na região. São elas: Gerdau, Ambev e Dell. Estas empresas têm grande reconhecimento nos setores produtivos onde atuam, além de contribuírem em variados aspectos econômicos da região. Dessa forma, os programas de estágio de tais empresas são bastante visados por estudantes que buscam o desenvolvimento e a colocação profissional, visto que possibilitam ao estagiário a efetivação, ou seja, a manutenção do estagiário no corpo funcional da empresa após o término das atividades de estágio. Assim, os estagiários dessas empresas vislumbram a possibilidade de inserção profissional em organizações de grande porte, com grande reconhecimento regional e nacional, as quais geralmente atendem aos desejos do estudante, desde a possibilidade de crescimento até fatores subjetivos, tais como status e riqueza. No próximo capítulo, será descrito como são desenvolvidos tais programas, desde o recrutamento e seleção, passando pelo treinamento e desenvolvimento, até os planos de carreira oferecidos por essas empresas.

4. O ESTÁGIO EM ADMINISTRAÇÃO

O estágio é uma atividade de aprendizado com o objetivo de ambientar o estudante à vida profissional, provendo conhecimentos técnicos e funcionais, experiência, bem como promover o relacionamento interpessoal dos envolvidos neste processo. Tal atividade prepara o educando para ocupar vagas no mercado de trabalho, inserindo-o no ambiente corporativo e atribuindo-lhe responsabilidades, bem como estimular o desenvolvimento de suas competências. Esta experiência adquirida acaba alçando o jovem a uma nova perspectiva, incentivando seu desenvolvimento e o inserindo no mercado profissional. Entre os cursos de nível superior, Administração está entre aqueles que mais possuem vagas para estágios. Dessa forma, o nível de exigência é crescente, de forma que a seleção torna-se cada vez mais criteriosa, tão ou mais concorrida que para uma vaga efetiva.

A partir da pesquisa realizada, neste capítulo será descrito como se caracterizam os programas do estágio em grandes empresas na Região Metropolitana de Porto Alegre. Partindo desde o processo de recrutamento e seleção, passando por como as organizações lidam com a questão de treinamento e desenvolvimento para este público, busca-se atingir o objetivo principal desta monografia, ou seja, analisar o exercício das atividades de estágio para estudantes de Administração. A partir da ótica do estudante estagiário e através da pesquisa documental, são estabelecidos padrões compartilhados por grande parte das empresas nas quais tais indivíduos exercem suas atividades. A tabela a seguir sintetiza os principais aspectos abordados na análise da pesquisa:

Tabela 3 – Itens analisados.

O QUE?	OBJETIVO	COMO?	POR QUE?
Recrutamento e Seleção	Analisar o processo de recrutamento e seleção de estagiários de grandes empresas na região e a importância dos agentes que o compõem.	Entrevistas com os estagiários e pesquisa documental	O processo de recrutamento e seleção tem grande importância para a inserção do jovem estudante no meio profissional

Prática do estágio	Descrever como ocorrem os programas de estágio nas diferentes empresas pesquisadas, verificando a congruência da proposta com a prática.	Entrevistas com os estagiários e pesquisa documental	O estágio muitas vezes pode ser exercido como uma flexibilização de um contrato formal de trabalho.
Treinamento e Desenvolvimento	Observar e descrever a proposta das organizações em relação à capacitação de seus estagiários.	Entrevistas com os estagiários e pesquisa documental	As atividades de treinamento e desenvolvimento têm papel fundamental para a aprendizagem do indivíduo.
O papel dos supervisores e o RH	Verificar o papel desempenhado pelos responsáveis organizacionais no desenvolvimento pessoal e profissional do estagiário estudante de Administração.	Entrevistas com os estagiários	Na atividade de estágio, os diferentes agentes organizacionais possuem papéis distintos para o desenvolvimento do estagiário.
O valor do estágio	Observar e analisar a percepção do estagiário acerca do estágio como atividade de desenvolvimento e possibilidade de inserção profissional.	Entrevistas com os estagiários	O estágio tem muitos significados para o estudante, desde a conquista de autonomia financeira até a colocação no mercado de trabalho.

4.1 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Segundo os entrevistados, a concorrência para oportunidades de estágio em Administração é cada vez maior, decorrente do grande número de alunos inscritos neste curso, bem como a grande oferta desse tipo de atividade nas mais diversas organizações. Dessa maneira, as vagas mais visadas correspondem àquelas

disponibilizadas por grandes empresas, nas quais o candidato vislumbra maiores possibilidades de desenvolvimento profissional e construção de carreira. Dados estes fatores, tais empresas cada vez investem mais nos processos de recrutamento e seleção para seus programas de estágio, a fim de atrair potenciais talentos para seu corpo funcional e dessa forma minimizar o recrutamento externo. Neste contexto, instituições de mediação, tais como agentes de integração têm cada vez maior participação nesse processo. Dessa forma, os estágios podem ser ofertados diretamente pelas empresas aos estudantes, através de variados canais de recrutamento (anúncios em jornais, *sites*), ou por meio desses agentes de integração.

A partir das entrevistas realizadas, pode-se identificar que as empresas nas quais estes estudantes estagiam utilizam-se desses dois meios de divulgação para atrair pessoas. Verificou-se que Dell e Gerdau usam agentes de integração para o recrutamento de estagiários, ao passo que Ambev oferece tais oportunidades de forma direta, divulgando o programa de estágio em sites especializados, em jornais, em murais nas instituições de ensino onde tais jovens estudam e até mesmo nas redes sociais, tais como Facebook e Twitter.

Conforme M.M., estagiário na empresa de computadores, a empresa “conta com uma empresa terceirizada, que faz o Recrutamento e a Seleção (Estagiar). Comigo foram realizadas entrevista na Estagiar, dinâmica de grupo na Estagiar e entrevista com os gestores da área.” Além da divulgação da vaga, este agente de integração ainda participa no processo de triagem dos currículos e na aplicação de entrevistas. Passada esta fase, os candidatos são submetidos à entrevista com um responsável na empresa onde irão desempenhar suas atividades. O relato de L.K.G, também estagiária nesta empresa corrobora o exposto acima:

“Estava procurando oportunidades de estágio e fui procurar no site da Estagiar. Para se candidatar para uma vaga pela Estagiar, primeiro é preciso preencher um cadastro, que funciona como currículo. Para concorrer à vaga é preciso passar pela triagem que usa o seu cadastro.[...] Quando você concorre a vaga, a primeira etapa é uma dinâmica de grupo na Estagiar. Se você passa na dinâmica, é chamado para uma entrevista com o gestor da vaga na Dell.”

Conforme tais relatos, verifica-se que a Dell utiliza o agente integrador para triagem e recrutamento, cabendo à própria empresa a parte final desse processo, ou seja, a seleção do candidato que preencher o perfil desejado. O mesmo pode ser verificado na Gerdau. A divulgação e o recrutamento é realizado por uma empresa terceirizada, nesse caso, o mesmo agente de integração da empresa de computadores, a Estagiar. As entrevistas de R.M.B. e B.T.Q., estagiários da Gerdau, informam que somente após testes, entrevistas iniciais e dinâmicas em grupo na sede do agente integrador (Estagiar) é que os candidatos são direcionados à empresa.

No caso da outra organização, ou seja, a Ambev, todo este processo é de responsabilidade da empresa, não havendo um intermediário no recrutamento. Conforme as entrevistas realizadas com os estagiários destas empresas, o recrutamento foi feito através do site dessas empresas, com a realização de provas de conhecimentos específicos, e em caso de aprovação nessa etapa eram direcionados a entrevistas e dinâmicas de grupo. A partir do relato de M.R.Z., estagiária da Ambev, verifica-se que há uma fase prévia de recrutamento, composta pela inscrição do candidato no site da empresa e a realização de provas online. Passada esta fase inicial e em caso de aprovação, o candidato é direcionado para entrevistas grupais e individuais, com responsáveis pelo setor de Recursos Humanos e gestores imediatos das vagas em aberto.

A fase de recrutamento e seleção é bastante importante para a organização, visto que é nessa etapa a empresa define o perfil dos indivíduos que ocuparão as vagas de estágio disponíveis, os quais poderão se manter nesta empresa após o término do processo. O que se verifica em todas as organizações pesquisadas, bem como programas de estágio em grandes empresas, é a alta exigência do processo de recrutamento. Tais processos em sua maior parte são compostos por testes e provas, com requisitos em línguas estrangeiras, computação, raciocínio lógico, entre outros diversos, os quais funcionam como filtros à seleção. Esta triagem de perfis e currículos se mostra necessária na medida em que se observa o grande número de inscritos para programas de estágio de empresas de grande porte. Dessa forma, selecionam-se os melhores perfis em termos técnicos e funcionais, excluindo grande

parte dos candidatos reprovados nessa primeira etapa. A partir dessa primeira etapa, os possíveis estagiários são direcionados às entrevistas pessoais, onde serão observados aspectos comportamentais dos candidatos. Nesta segunda fase do processo, os aspirantes às vagas têm seu primeiro contato com os responsáveis organizacionais do estágio, os quais farão parte do processo de desenvolvimento do futuro estagiário. Após a seleção, é feita a alocação das vagas, em concordância com os gestores envolvidos no recrutamento.

De acordo com as entrevistas, o concorrente à vaga geralmente tem a possibilidade de escolher qual área tem maior afinidade, o que não necessariamente indique que ele será o candidato escolhido. Tal prática foi verificada nas quatro empresas pesquisadas, entretanto é conduta usual entre empresas de grande porte, conforme pode ser constatado empiricamente. No caso específico da empresa Dell, os indivíduos se inscrevem a uma vaga determinada, para cumprir determinadas funções. Segundo G.M., estagiária da Dell, “desde o início o candidato concorre a vaga que mostrou interesse, vaga esta oferecida no site da empresa terceirizada, onde está escrita a descrição da vaga, funções, área, requisitos.” Os outros estagiários dessa mesma empresa confirmaram a afirmação, fato que também pode ser observado no *site* da Estagiar, a empresa terceirizada citada por G.M.. Nas demais empresas, o estudante concorre a vagas diversas, desde que convergentes à sua formação acadêmica. Tal característica foi observada no discurso de todos os entrevistados. Dessa forma, as empresas permitem que o candidato selecione o setor onde irá atuar, garantindo assim maior identificação e melhor desempenho no cumprimento de tais tarefas, além de preencher a vaga com o perfil desejado pela empresa e pelo gestor imediato.

Outro ponto a ser destacado na pesquisa é a participação dos agentes organizacionais no processo de recrutamento e seleção no programa de estágio. Conforme abordado anteriormente, algumas empresas optam por terceirizar parte desse processo, cabendo a elas somente a parte final, ou seja, a seleção e contratação do estagiário. Da mesma forma, outras empresas acabam centralizando todo o processo, desde a divulgação da oportunidade até a seleção do candidato. O ponto comum entre essas características distintas das empresas é então a seleção

dos estudantes, onde em todos os casos os concorrentes passam pelas entrevistas finais com representantes da empresa concedente de estágio.

Nesta parte final do processo, conforme pode ser constatado, geralmente há a participação de um indivíduo do setor de Recursos Humanos, bem como a presença de gestores das áreas onde a atividade de estágio será desenvolvida. Nas 10 entrevistas realizadas, os estagiários relatam que há a presença de pelo menos um gerente, e em alguns casos até a presença de algum diretor, conforme a entrevista do estagiário da Ambev, J.P.D:

“o processo de seleção contou com a presença de alguns gestores. Na dinâmica havia o gestor de gente e gestão do centro de distribuição de Porto Alegre e alguns outros gestores avaliando. Na etapa de entrevista individual houve a presença do gestor de refrigerante no processo, mas em outras entrevistas foram outros gestores. Na entrevista final houve a presença da gestora regional de gente e gestão e o diretor regional da companhia.”

Dessa maneira, ao apresentar o candidato ao seu futuro gestor, a empresa aproxima o estudante da realidade a ser explorada durante o exercício das atividades de estágio, bem como permite que a seleção seja mais assertiva, dado que o gestor imediato do setor selecione o estagiário que melhor se encaixa no perfil requerido. A presença do responsável em Recursos Humanos se faz necessária para informar aos aspirantes à vaga aspectos gerais do estágio, bem como identificar competências individuais de cada um.

Recrutamento e seleção são etapas bastante importantes em um programa de estágio, pois é a partir de tal fase que o estágio e a aprendizagem passarão a ser executados. As organizações passam então a aumentar a complexidade desse processo inicial, dada a sua relevância. Os níveis de exigência são cada vez mais altos, inclusive superando seleções de trabalhadores efetivos, o que pode ser observado pela aplicação de variados testes antes das entrevistas finais. Cada vez mais são exigidos conhecimentos e habilidades dos estudantes no processo de seleção de estágio, o que acaba nem sempre se justificando, visto que tais conhecimentos e habilidades sequer são demandados ao longo do exercício da atividade de estágio.

Dessa forma, verifica-se um padrão no processo de recrutamento e seleção de estagiários. Tal processo é composto pela aplicação de testes, os quais servem como um primeiro filtro à aprovação dos candidatos, passando em seguida por dinâmicas de grupo e entrevistas individuais. No caso das empresas que atuam em conjunto com agentes integradores, ainda há o acréscimo de uma entrevista grupal, como parte da fase inicial de recrutamento. Dessa maneira, a diferenciação de empresas de grande porte no recrutamento se dá na participação ou não de intermediários, tais como agentes de integração, além dos testes exigidos. Algumas empresas aplicam apenas testes de nível de línguas estrangeiras, ao passo que outras aplicam provas de raciocínio lógico, português, atualidades, entre outros. O que se percebe em relação à participação de agentes integradores é que estes estão presentes nas empresas cujo programa de estágio é mais regionalizado, como é o caso das empresas Gerdau e Dell. A empresa Ambev, assim como outras que possuem um programa nacional de estágios, opta por não delegar o recrutamento a agentes externos, os quais geralmente também atuam de maneira mais regionalizada. Em relação à parte final do processo, pode-se afirmar que é relativamente homogênea entre as empresas pesquisadas, com aplicação de dinâmica de grupo, onde são realizadas algumas atividades para verificar o comportamento dos candidatos em situações variadas, além da realização das entrevistas individuais, onde a avaliação é feita de forma pessoal e direta. A partir dessa etapa, e com a aprovação do candidato, a atividade de estágio pode ter início.

A crescente rigidez nos processos de recrutamento e seleção para os programas de estágio, constatada através da pesquisa e das entrevistas supracitadas, corrobora com o estudo de Rocha-de-Oliveira e Piccinini (2012a), no sentido de verificar a forte concorrência entre os estudantes de administração, sendo tal concorrência ainda mais intensa nos processos de seleção para grandes empresas. Assim, os processos de recrutamento e seleção para estagiários possuem níveis de exigência comparáveis às seleções de cargos efetivos. Além disso, observa-se a importância dos agentes integradores, os quais têm papel fundamental em grande parte da seleção, “tornando-se atores centrais no seu processo de organização” (ROCHA-DE-OLIVEIRA, PICCININI, 2012b). Na próxima

seção, será abordado o desenvolvimento das atividades de estágio, observando a adesão da prática ao programa elaborado pela empresa.

4.2 A PRÁTICA DO ESTÁGIO

O estágio é uma atividade muito importante para estudantes que almejam ingressar no mercado de trabalho. Além de proporcionar experiência e aprendizado, o estágio também é fonte de status e renda para os estudantes, além de os inserir no mundo profissional. Entretanto, sabe-se empiricamente que muitas empresas contratam estagiários como forma de reduzir seus custos de mão-de-obra, visto que as obrigações com este tipo de funcionários são mais flexíveis e moderadas que as obrigações impostas a um trabalhador em regime celetista. No âmbito desse estudo, verificar a prática do estágio é fundamental para responder o questionamento que introduz o estudo, ou seja, verificar o papel dos agentes organizacionais no processo de desenvolvimento do estudante estagiário. A partir dos relatos dos entrevistados, comparando-os à descrição colocada pelas organizações a respeito de seus respectivos programas de estágio, busca-se verificar se o programa proposto é cumprido na prática do dia a dia.

Em sua maioria, as empresas dispõem de estagiários em seu corpo funcional, sobretudo os de nível superior, apesar de não haver uma exigência legal a respeito disso. A lei 11788/2008 apenas informa que o contingente máximo de estagiários não pode superar 20% do total de funcionários da empresa. Conforme dito anteriormente, as empresas se utilizam desse tipo de mão-de-obra dada sua baixa onerosidade, grande disponibilidade e relativa capacitação, visto que no Brasil apenas cerca de 9% da população possui nível superior completo, segundo o IBGE (2010). Dessa forma, contratar jovens estudantes além de ser mais barato, garante relativa diferenciação técnica em relação à maioria da população. Os estagiários de nível superior correspondem a 74% do total, segundo levantamento da ABRES (Associação Brasileira de Estágios), sendo amplamente utilizados por variados tipos de organizações, desde públicas, não-governamentais até as privadas de diferentes portes. Geralmente, as vagas mais concorridas correspondem às oportunidades disponibilizadas por empresas de grande porte, inclusive multinacionais, visto que usualmente possuem programas de estágio mais estruturados, permitindo ao

estudantes se inserir no mercado de trabalho e construir carreira nessas organizações. O foco deste estudo justamente são as empresas de grande porte situadas na região metropolitana de Porto Alegre, onde se visa compreender seus programas de estágio.

A partir das entrevistas realizadas e da busca por informações nos sites dessas empresas, verificou-se que não há concordância em relação à existência ou não de um programa estruturado de estágios, ou alguns que ainda estão em processo de desenvolvimento. Dessa forma, serão apresentados os pontos comuns às empresas pesquisadas e a seguir será feito um detalhamento sobre cada uma delas. As entrevistas contaram com estagiários de 3 grandes empresas situadas na região de Porto Alegre: Dell, Gerdau e Ambev. Todas essas empresas contam com estagiários de nível superior na região pesquisada, além de a empresa Gerdau contar também com estagiários de nível técnico. Todas elas contam com treinamentos, apesar de nem sempre estes estarem formalizados. As empresas oferecem oportunidade de efetivação, dessa forma atraindo bastantes interessados em ocupar vagas de estágio, sobretudo pelo reconhecimento que essas organizações têm, estando algumas delas entre as 100 maiores empresas em faturamento no país. A seguir, será detalhado separadamente o programa de estágios de cada uma das empresas, a fim de verificar o papel que tais programas tem no desenvolvimento pessoal e profissional dos estudantes.

4.2.1 O Programa de Estágios na Dell

A Dell é uma empresa de computadores, de origem estadunidense, com sede no Brasil desde 1999, na cidade de Eldorado do Sul, região metropolitana de Porto Alegre, responsável por sediar a administração da empresa. Além disso, conta também com um centro de desenvolvimento de software sediado na PUCRS (Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul) e uma fábrica na cidade de Hortolândia, interior do estado de São Paulo, responsável pela produção de todos os computadores. A Dell conta com estagiários nas mais diversas áreas, desde Vendas até Marketing e Finanças. O perfil mais demandado de estagiários da Dell é de estudantes de Administração, apesar de outros cursos de nível superior, tais como Direito e Contabilidade também serem requisitados.

A partir das entrevistas e das informações localizadas no site, não há concordância em relação ao seu programa de estágio, visto que a empresa demanda muitos estagiários ao longo do ano, de forma que há várias seleções, não havendo captação de um grande contingente no mesmo período, mas sim uma grande frequência em variados períodos. A estudante L.K.G. afirma :

“não acho que é um ‘programa de estágio’ pois todas as vagas são abertas de acordo com a demanda de cada time, separadamente. Não existe nenhum programa de captação como um trainee que recrute vários estagiários ao mesmo tempo e depois aloque-os nas diferentes áreas.”

Dessa forma, apesar de as diretrizes de estágio estarem bastante definidas, o fato de a empresa demandar muitos estagiários ao longo do ano, em vagas específicas e determinadas faz com que o estágio na Dell não seja visto exatamente como um programa estruturado. Por outro lado, M.M. e G.M., também estagiários da Dell, afirmam que o programa é estruturado devido às suas características e ao tratamento que os estagiários recebem. Segundo eles, as atividades são definidas anteriormente e seus gestores direcionam tais atividades, compreendendo o papel do estagiário no cumprimento de suas funções.

Ao ingressar na empresa, o estagiário passa por uma série de apresentações, com o intuito de se ambientar nesse contexto. Assim, a empresa disponibiliza aos estagiários documentos e informações, juntamente com a participação de gestores, que norteiam e ambientam o iniciante com as regras da empresa, normas do estágio, questões de segurança do trabalho, além de materiais institucionais. O estagiário M.M. relata como é feita esta ambientação:

“Como estagiário, enfrento, na verdade, as mesmas dificuldades sentidas por grande parte das pessoas que lá estão: a de entender o papel que desempenham no conjunto. Através da política de portas abertas, no entanto, estas dúvidas podem ser dirimidas junto aos gestores, que desempenham função essencial neste processo, visto terem uma visão que via de regra é mais ampla em relação ao negócio.”

Assim, verifica-se que a empresa Dell tem a preocupação em ambientar todos os seus funcionários, não apenas estagiários, na compreensão do papel de cada indivíduo para o negócio da empresa. Através do contato com gestores, os quais geralmente possuem mais experiência, a empresa visa direcionar os esforços de seu corpo funcional em busca do atingimento de resultados. Além disso, orienta

seus funcionários em relação às “regras da casa”, ou seja, tenta introduzir sua cultura organizacional nos ingressantes.

Apesar de não haver concordância em relação ao estágio na Dell, verifica-se que a área de gestão de pessoas da organização tem a preocupação em definir as responsabilidades de cada indivíduo para o negócio da empresa. As vagas de estágio são disponibilizadas através do agente integrador, a empresa Estagiar, a qual tem o papel de gerenciar os estágios na empresa, desde a divulgação das oportunidades até as questões burocráticas que envolvem este tipo de contrato. Dessa forma, antes mesmo de ingressar na empresa, o estagiário sabe quais tarefas e atividades lhe serão atribuídas. Apesar disso, algumas vezes os estagiários se deparam com tarefas mais operacionais, e por vezes consideradas de menor valor, o que pode causar algum desconforto entre eles. Na visão dos estagiários entrevistados, algumas tarefas possuem aspectos mais operacionais, mas nem por isso são de menor valor. O trabalho é avaliado, dessa forma, pela responsabilidade atribuída, de forma que algumas tarefas mais operacionais são atribuição do estagiário apenas por questão hierárquica, visto que os gestores têm outras atividades de maior responsabilidade. Assim, tais tarefas não foram identificadas pelos estagiários da Dell como menos importantes, visto que fazem parte do andamento do negócio e que, a partir delas, também podem ser extraídos conhecimentos e aprendizado.

O programa de estágios da Dell não corresponde exatamente a uma estrutura arquitetada, visto que não há períodos de inscrição e contratação distintos. Esta empresa divulga suas vagas, através de um agente de integração, o qual é responsável por gerenciar o estágio, cabendo a este agente o recrutamento, além das questões burocráticas, tais como a elaboração do contrato. Apesar dessa característica distinta, observa-se que a empresa tem grande preocupação em orientar e desenvolver jovens estudantes, visto que ao término do contrato o estagiário poderá ser efetivado e se manter no corpo funcional da empresa. O estágio na Dell corresponde a uma flexibilização de um contrato de trabalho celetista, mas proporcionando experiência e desenvolvimento, respeitando as

obrigações impostas pela Lei do Estágio e oferecendo a oportunidade de ingressar em uma empresa multinacional de grande porte.

4.2.2 O Programa de Estágios na Gerdau

A Gerdau é uma empresa siderúrgica brasileira de grande porte, possuindo operações industriais em 14 países, as quais somam uma capacidade instalada superior a 25 milhões de toneladas por ano. A Gerdau é líder no segmento de aços longos nas Américas e uma das principais fornecedoras de aços longos especiais do mundo. É a maior recicladora da América Latina e, no mundo, transforma, anualmente, milhões de toneladas de sucata em aço e está entre as 100 empresas com maior faturamento no país. No Rio Grande do Sul, estado onde foi fundada, possui 12 unidades de negócios, entre usinas de produção e beneficiamento, unidades comerciais e escritórios administrativos. Segundo o site da empresa, possui mais de 45 mil colaboradores ao redor do mundo, além de contar com programa de estágios. Conforme visto anteriormente, a Gerdau se utiliza de agentes intermediários para divulgação das vagas e recrutamento de candidatos. Apesar de possuir estagiários em outros estados além do Rio Grande do Sul, local do escopo da pesquisa, a empresa opta por utilizar agentes de integração de forma regionalizada, descentralizando o processo de recrutamento e seleção.

A Gerdau, assim como variadas empresas de grande porte, possui um programa de estágios estruturado, gerenciado parcialmente por empresas integradoras. A partir da pesquisa realizada e do relato dos estagiários entrevistados, constatou-se que a empresa oferece oportunidades para estudantes de nível técnico e superior, disponibilizando inscrições duas vezes ao ano e oferecendo possibilidade de efetivação ao término do contrato. Tal empresa oferece vagas para vários cursos de graduação, com determinados perfis, desde Engenharias até Administração e Psicologia, dada a alta demanda de trabalho.

Ao ingressar na empresa, o estagiário passa por alguns treinamentos e integrações, com distribuição de materiais que visam ambientar e informar o estagiário a respeito das normas, cultura organizacional, conduta ética, além de

informar ao ingressante o negócio da empresa, ou seja, a produção de aços. Conforme R.M.B.:

“na primeira semana são realizadas integrações sobre as mais variadas áreas da empresa, bem como distribuídos materiais como o Código de Ética. Treinamentos EAD também são disponibilizados. Também existe um treinamento para conhecer o escopo do negócio, ou seja, a produção de aço.”

Dessa forma, verifica-se que ao ingressar na organização, o estagiário passa por uma integração, a fim de conhecer seu papel no negócio da empresa, bem como ser informado a respeito das regras e aspectos institucionais. Os relatos de M.B.K. e B.T.Q., também estagiários dessa empresa, confirmam a versão. A empresa disponibiliza materiais e treinamentos que orientam o estagiário no exercício de suas atividades.

Por se tratar de um programa unificado de estágio, diferentemente da Dell que disponibiliza vagas específicas, a alocação das vagas ocorre a partir das entrevistas individuais, ainda no processo de seleção. No momento da inscrição para o programa de estágio, o candidato informa suas áreas afins, porém sua alocação vai ocorrer somente após ter contato com gestores da empresa. Usualmente, durante uma primeira seleção nem todas as vagas são preenchidas e alguns novos candidatos acabam sendo convocados. Neste caso, a empresa disponibiliza a estes candidatos a oportunidade de escolher qual área preferem ser designados, desde que atendam aos requisitos da vaga. Foi o que ocorreu com M.B.K., que informou que dentre as vagas disponíveis, foi alocado pelo setor de Recursos Humanos em uma vaga a qual se enquadrava mais adequadamente ao seu perfil. Dentre as opções dispostas, foi designado na sua segunda opção. O mesmo ocorreu com B.T.Q, a qual descreveu seu processo seletivo:

“Eu já iniciei o processo concorrendo a uma área no RH, mas acho que foi exceção, porque a maioria da galera começou o processo tendo possibilidades de escolher entre várias vagas. Na entrevista com o RH acharam que eu tinha mais perfil pra suprimentos, então me encaminharam pra área. Era a última vaga em aberto, e eu não tive escolha... Acabei gostando e fiquei.”

Dessa forma, verifica-se que a empresa permite que seus estagiários informem a área de maior identificação, na qual poderão ter melhor aproveitamento. Ao mesmo tempo, a área de Recursos Humanos atua na identificação de competências e perfis

individuais, os quais se adaptarão a determinados setores produtivos da empresa, permitindo assim o melhor desempenho dos indivíduos na consecução de suas atividades.

A execução de tarefas de caráter mais operacional e consideradas de menor valor também foi um fato relatado nessa organização, de forma que usualmente atividades com essas características acabam sendo atribuídas aos estagiários. Apesar disso, de maneira geral os estagiários entendem que tais tarefas acabam fazendo parte de sua atribuição, visto que um funcionário com um cargo superior tem responsabilidades maiores que as suas. Ao mesmo tempo, a empresa estimula que o estagiário aprenda e se desenvolva, através dos treinamentos disponibilizados e assumindo responsabilidades relevantes. Apesar disso, estas tarefas de cunho operacional são consideradas desmotivadoras pelos estagiários, principalmente se ocorrerem com grande frequência. A estagiária C.S. relatou que durante sua rotina, por vezes surgem tarefas mais simples que não exigem muito conhecimento ou habilidades, mas com seu consentimento, dessa forma não se sentindo menos valorizada. De maneira geral, os estagiários concordam que suas atividades se identificam com a teoria estudada em aula, de forma que o estágio é uma atividade importante para o desenvolvimento do estudante.

A Gerdau possui um programa de estágio estruturado e organizado, havendo a preocupação em alocar o estagiário em áreas e setores que se relacionam com o curso ao qual ele provém. Dessa forma, a empresa disponibiliza a seus estagiários materiais que facilitam a ambientação no contexto organizacional, além de prover treinamentos que possibilitam o desenvolvimento do jovem em formação. Ao longo do período de estágio podem surgir tarefas rotineiras ou operacionais, o que é compreendido pelo estagiário desde que não componham integralmente as suas atribuições. Assim, a empresa permite o desenvolvimento do estagiário, estimulando suas atividades e responsabilidades, além de oferecer a oportunidade de efetivação, de forma que, se um estagiário obtê-la, estará ambientado na cultura e práticas dessa organização.

4.2.3 O Programa de Estágios na Ambev

A Ambev (Companhia de Bebidas das Américas) é uma empresa produtora de bens de consumo do Brasil. Atualmente é a maior empresa da América Latina com um valor de mercado de US\$120,1 bilhões. Nasceu da fusão entre a Antarctica e a Brahma. A Ambev domina boa parte do mercado de bebidas no Brasil, onde tem licença para distribuir os produtos da Pepsi no Brasil. Foi eleita pelo *Great Place to Work Institute* (GPTW) como uma das cem melhores empresas para se trabalhar no Brasil, mesmo sendo uma das empresas que mais respondem a processos trabalhistas, segundo o Ministério Público do Trabalho. A Ambev é detentora de um grande número de marcas nos segmentos onde atua, originárias das diversas empresas que foram incorporadas durante o crescimento da mesma. Esta empresa possui um programa nacional de estágios, com inscrições online no seu site, centralizando assim o processo de seleção de novos estagiários. O programa é disponibilizado para estudantes de ensino superior, respeitando as normas impostas pela lei 11788/2009, e ao término do contrato há a possibilidade do estagiário se manter na empresa.

Ao ingressar na Ambev, os estagiários contam com um processo de integração, a fim de conhecer a empresa e seu negócio, bem como normas e aspectos institucionais, tais como Missão, Visão e Valores. Além disso, a empresa explicita as possibilidades de carreira dentro da Companhia. A estagiária M.R.Z. citou a existência de um encontro de estagiários após um período inicial:

“eles chamavam de programa de estágio no início, quando entrei. Tinha uma turma de estagiários entrando e tudo. Eles fizeram uma semana de treinamentos específicos sobre a empresa e as áreas, cultura da empresa, visita à fábrica. Depois disso, só tivemos mais um encontro de estagiários, depois de uns 3 meses de companhia.”

Um dos estagiários, denominado R.A.P., informa não ter passado por este processo, visto que ingressou na organização após a primeira turma, de forma que o ingresso na organização não é feito de forma unificada. Este mesmo estagiário informou não ter a opção de escolher a área na qual seria alocado, ao passo que os outros entrevistados o fizeram. Apesar da possibilidade de escolha da área de atuação, a decisão final coube ao setor de Recursos Humanos. J.P.D. descreveu o processo de seleção:

“A escolha foi feita internamente, conforme a demanda das áreas e o perfil dos candidatos. Foi perguntado durante o processo três áreas de interesse dentre as que foram ofertadas. Contudo, a decisão final coube à responsável pelo processo seletivo.”

O relato de M.R.Z. confirmou a versão dada por J.P.D., de forma que o outro estagiário entrevistado teve um processo seletivo distinto dos demais. Dessa forma, percebe-se que, assim como ocorre na Gerdau, muitas vezes as vagas não são completamente preenchidas durante um processo de seleção, de forma que alguns estudantes se inserem na empresa fora das turmas. Neste caso, os estagiários são selecionados conforme a demanda de determinados setores.

O estágio na Ambev propõe ao estudante desafios e responsabilidades que implicam no desenvolvimento pessoal e profissional dele. Os estagiários são selecionados de acordo com sua linha de formação, de modo que as tarefas demandadas, de maneira geral, estão ajustadas ao perfil de cada um. Apesar disso, há incidência de pessoas com atividades as quais não condizem efetivamente com a formação acadêmica, mas tal situação é consentida pela pessoa. Além disso, assim como nas outras empresas supracitadas, ocorre a realização de tarefas de caráter operacional. Da mesma maneira que nos casos anteriores, o estagiário compreende que atividades desse tipo podem ocorrer usualmente, não sendo atividade exclusiva do estagiário. A estagiária M.R.Z. deu o seu ponto de vista a respeito desse assunto:

“[...]não existe porque sou estagiária. Outros funcionários também fazem processos repetitivos em parte do seu tempo. Eu vejo essas atividades como parte da minha responsabilidade. Sou responsável pelo atingimento de preços de uma área, então acabo tendo que fazer controles e acompanhar o processo de venda de perto. Essa parte burocrática faz parte de um todo que eu também sou responsável.”

Dessa forma, a atribuição de tarefas deste caráter não é exclusividade do estagiário, fazem parte do processo produtivo da empresa. Se tal atribuição for responsabilidade do estagiário, ele arcará também com a parte operacional do processo. Durante as entrevistas, foi bastante destacado que o estagiário possui tratamento igual ao de quaisquer outros funcionários, com o estímulo em assumir responsabilidades que tem por objetivo desenvolvê-lo e expô-lo à realidade enfrentada durante o cotidiano, permitindo que o estudante experimente situações além daquelas observadas em ambiente acadêmico.

O programa de estágios na empresa Ambev, assim como os anteriormente pesquisados, se mostra estruturado à medida em que permite que o estudante vivencie na prática ocasiões que não serão vistas em sala de aula. Ao mesmo tempo, designa a este tipo de funcionário responsabilidades e desafios como aos demais funcionários, permitindo que o estagiário se desenvolva através da prática. Por outro lado, conforme foi constatado, a empresa não disponibiliza treinamentos específicos ao estagiário, de forma que este é considerado um funcionário como os demais, o qual está sendo preparado para assumir um cargo efetivo futuramente. Assim, a empresa investe em dar autonomia ao estudante, permitindo que este adquira conhecimento e experiência através do cotidiano, no cumprimento de suas responsabilidades.

O estágio na grande empresa, ao proporcionar ao estudante assumir responsabilidades e exigências, constitui-se como atividade de aprendizagem, conforme os estudos de Rittner (1998) apontam. A troca de conhecimentos e experiências entre o âmbito acadêmico e o contexto organizacional permite o compartilhamento do avanço científico e cultural, além de possibilitar às empresas o aproveitamento destes profissionais, no caso os estagiários, para a composição de seu corpo funcional. Pode-se também verificar que em alguns casos atividade de estágio assume aspectos da precarização de um contrato formal de trabalho, conforme os estudos de Lauris e Silva (2005), apesar de confrontar o estagiário a uma possível realidade a ser assumida futuramente, além de permitir sua integração aos demais funcionários da empresa.

A atividade de estágio tem como objetivo o desenvolvimento e aprendizagem do jovem estudante, a partir da prática. Ao se ingressar em organizações de grande porte, o jovem assume tarefas e passa a ter responsabilidade sobre elas, dessa forma promovendo seu desenvolvimento e possibilitando sua efetivação. Assim, percebe-se que o estágio vai de encontro à definição de Boudreau e Milkovich (2008), ao relacionar o desenvolvimento como um processo de aperfeiçoamento em longo prazo das capacidades dos funcionários, objetivando torná-los membros importantes da organização. Dessa forma, o desenvolvimento proporcionado pela atividade de estágio visa à construção de uma carreira e não à função atual,

objetivando o crescimento pessoal e profissional do indivíduo. Assim, empresas de grande porte preparam seus estagiários para assumirem cargos de maior relevância, à medida em que adquirem conhecimentos e se desenvolvem.

4.3 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O estágio se define como uma atividade de aprendizagem para estudante em extensão ao conteúdo visto academicamente, visando expor de forma prática situações e aspectos explícitos em sala de aula. Dessa forma, se constitui como uma forma de desenvolvimento a acadêmicos, possibilitando também a inserção do estudante ao mercado profissional. Na seção anterior, foram descritos os programas de estágio em empresas distintas, buscando estabelecer padrões desse tipo de atividade, sobretudo em empresas de grande porte, as quais, via de regra, são as mais procuradas pelos futuros profissionais. A seguir, buscou-se verificar os esforços que este tipo de empresa dispõem em relação ao treinamento e desenvolvimento de estagiários, observando qual a trilha de treinamento é oferecida a este público específico.

A partir da pesquisa realizada e das entrevistas com estagiários de grandes empresas, buscou-se obter informações que determinassem a importância que estas corporações dão em relação à oferta de treinamentos nos seus programas de estágio. Assim, pode-se afirmar que maior parte das empresas possui treinamentos e outros materiais, a fim de capacitar seu corpo funcional. Entretanto, na maior parte das vezes, tais treinamentos são elegíveis a todos os funcionários da empresa, e não somente aos estagiários. Algumas empresas, como a Gerdau, por exemplo, dispõem de trilhas de capacitação exclusivas aos estagiários, com cursos e treinamentos que visam direcionar o desempenho das atividades desses indivíduos. A estagiária B.T.Q. descreveu os treinamentos voltados aos estagiários nessa empresa:

“existe uma matriz de capacitação tanto com treinamentos EAD quanto com presenciais e a gente tem que cumprir em um determinado período de tempo. Os objetivos são fazer o estágio entender melhor a empresa e a sua função, e estar treinado e capacitado para uma efetivação por exemplo.”

Dessa forma, observa-se que a empresa dispõe de treinamentos exclusivos aos estagiários, abordando desde aspectos relativos à empresa quanto aspectos de caráter comportamental, a fim de preparar o estagiário para uma possível efetivação. Por outro lado, nas demais empresas investigadas, não há a determinação de treinamentos específicos ao estagiário, e sim a todos os funcionários. Nestas empresas, assume-se que o estagiário é um funcionário como outro qualquer, possuindo apenas algumas características que o diferenciam dos demais membros do corpo funcional da empresa, dessa forma não recebendo tratamento diferenciado em relação aos demais.

Outro ponto a ser ressaltado é a disponibilização dos treinamentos, que cada vez mais passam a ser à distância. Devido à tumultuada agenda dos variados setores que compõem uma empresa de grande porte, torna-se cada vez mais complexo conciliar as responsabilidades diárias a uma grade rígida de treinamentos. Assim, as empresas disponibilizam variados cursos online, geralmente via uma intranet da organização, acessível a todos aqueles que estiverem conectados à rede da empresa. Os cursos online possibilitam que qualquer indivíduo com acesso realizem cursos sem precisarem se reunir em local específico, reduzindo custo de instalação e promovendo maior flexibilidade aos usuários do sistema. Além disso, deve-se considerar que, devido ao grande porte da empresa e suas diversas unidades de negócios em diferentes territórios geográficos, reunir todos os funcionários, ou até mesmo parte deles, acabaria sendo muito oneroso. Assim, a empresa disponibiliza os treinamentos em uma plataforma online e acessível a todos os membros, cabendo aos funcionários a responsabilidade em se capacitar, e muitas vezes sendo exigidos por esta demanda.

Conforme observado, as empresas dispõem de treinamentos para seus funcionários, não especificamente para estagiários, com o intuito de capacitar e desenvolver seu corpo funcional. Apesar disso, não há uma efetiva cobrança por parte dos gestores em relação à realização de tais treinamentos, exceto quando estes são de caráter obrigatório. Na maior parte das vezes, a alta demanda de trabalho impede que os treinamentos sejam mais frequentes, apesar da importância que as empresas dão no discurso referente a treinamento e capacitação. Outro

ponto relatado é referente ao conteúdo disponibilizado nos treinamentos, que, por vezes, mostra-se defasado e de baixa utilidade.

O estagiário verifica que o seu desenvolvimento se dá na medida em que adquire experiência e autonomia para cumprimento suas responsabilidades. Os treinamentos, apesar de importantes, não são a principal fonte de obtenção de conhecimento. Conforme relatado por grande parte dos estagiários, os treinamentos disponibilizados pelas empresas abrangem principalmente aspectos comportamentais, os quais não impactam diretamente no dia a dia. As empresas também dispõem de treinamentos referentes a sistemas específicos, quando estes se fazem necessários. Assim, o estagiário observa que seu desenvolvimento ocorre a partir da prática, desde que aliado à sua formação acadêmica, juntamente com as relações que ocorrem no âmbito intraorganizacional. Na próxima seção, serão discutidas as responsabilidades dos agentes organizacionais, ou seja, o supervisor e a área de Recursos Humanos, para o desenvolvimento dos estagiários.

4.4 O PAPEL DO SUPERVISOR E O RH

Nesta seção, serão abordados os papéis de diferentes agentes no contexto organizacional que contribuem para o desenvolvimento do estagiário. Como se foi discutido ao longo da pesquisa, o estágio é uma importante atividade de aprendizado, pois permite ao estudante a experiência prática de assuntos e questões abordadas na sala de aula. Dessa forma, por se tratar de uma atividade de aprendizagem, implica no desenvolvimento do estudante envolvido no processo, à medida que o expõe a experiências que o capacitam e transformam seus paradigmas. Nesse contexto, variados fatores influenciam no progresso do estudantes, visando à formação de um profissional, desde o ambiente onde as atividades serão exercidas, as ferramentas que a empresa disponibiliza para que este desenvolvimento ocorra e o envolvimento de pessoas que contribuam no processo de aprendizagem e experiência do estudante.

Durante a atividade de estágio, o jovem estudante fica sob a responsabilidade de um supervisor, o qual tem a função, inclusive estabelecida em lei, de orientar e nortear as atividades a serem desenvolvidas por este estagiário. O que tem se

observado, principalmente nas grandes empresas, é a ampliação do papel do supervisor no processo do estágio. Atualmente, os supervisores acompanham a trajetória do estudante desde o momento do processo seletivo. Conforme visto, a partir da pesquisa e das entrevistas, passada a fase inicial do processo de recrutamento, o gestor passa a comparecer e estar incluso no processo de seleção do candidato. Assim, durante as entrevistas para a vaga de estágio, gestores se inserem no processo a fim de observar os concorrentes às vagas disponíveis, bem como descrever a estes concorrentes detalhes da área onde as atividades serão exercidas, com conhecimentos dos quais o setor de Recursos Humanos não tem tantos detalhes. Todas as entrevistas apontaram a participação de gestores, desde gerentes até, em alguns casos, diretores regionais, no processo de seleção e contratação de estagiários. Assim, ao ser aprovado no processo seletivo, o estudante consegue identificar pessoas que possam lhe dar as orientações iniciais do estágio. A presença do gestor acaba tangibilizando a oportunidade, dando informações mais precisas a respeito da área selecionada, ao mesmo tempo que permite que este gestor conheça os pleiteantes ao setor pelo qual é responsável.

O setor de Recursos Humanos tem papel bastante importante no processo de recrutamento e seleção, visto que é a partir deste setor que as vagas são disponibilizadas, direta ou indiretamente. Assim, o RH faz o levantamento da necessidade de estagiários nas distintas áreas da empresa e abre o processo seletivo. A partir do perfil desejado, tal setor estabelece os critérios que farão parte da seleção e promove a divulgação das informações a respeito do programa de estágio. Já na fase de seleção, o setor de Recursos Humanos é responsável por administrar as entrevistas e dinâmicas de grupo, a fim de identificar nos candidatos competências individuais compatíveis com o perfil de cada área onde poderão ser inseridos. A partir da seleção, e em concordância com o gestor da área, o RH tem a responsabilidade de alocar o novo estagiário, de acordo com seu perfil, na vaga em aberto.

Ao se inserir em uma nova empresa, o estagiário passa por um processo de integração, onde conhecerá melhor aspectos institucionais da organização, regras de conduta, entre outras atividades. Novamente, o setor de Recursos Humanos é

responsável pelo processo de integração do ingressante, orientando o estagiário. A partir do início das atividades de estágio, o estudante passa a conviver diretamente ao seu ambiente de trabalho, se relacionando com os demais funcionários do setor, além do seu supervisor, que vai lhe direcionar as ações a serem tomadas, responsabilidades a serem cumpridas, objetivos a serem desempenhados.

A partir das entrevistas realizadas com os estagiários das empresas pesquisadas, foi observado que o supervisor tem papel fundamental no desenvolvimento do estudante. O supervisor é o responsável por orientar o estudante, passar ensinamentos, dar *feedbacks*, avaliar o andamento do estágio, designar orientações e responsabilidades, trocar experiências, indicar oportunidades, entre outras atribuições. Em muitas empresas, o supervisor é denominado padrinho, justamente por este caráter de orientar o estudante na sua experiência como estagiário. Conforme relata L.K.G.:

“No meu caso o meu supervisor é o meu padrinho, ele é o gerente com quem trabalho diretamente, então ele me ensinou praticamente tudo que faço. Na maioria dos casos acho que é assim, os supervisores são as pessoas que ensinam as atividades e acompanham o trabalho do estagiário.”

Dessa forma, percebe-se a relação da troca de experiências entre os dois perfis, estagiário e supervisor. Ao passo que o estagiário dá o suporte à área onde estagia, bem como auxilia o supervisor no atingimento das responsabilidades do setor, por outro lado o supervisor orienta e auxilia o estagiário na construção da sua carreira, além de passar ensinamentos que contribuam no desenvolvimento do estudante. Nas palavras de C.S., estagiária da empresa Gerdau, o supervisor é o referencial do estagiário dentro da empresa, a pessoa a quem recorrer em qualquer situação. No caso de J.P.D., o supervisor é fonte de informações e orientações, indicando o progresso da atividade de estágio:

“O supervisor é o principal transmissor de informações relevantes para o estagiário e o responsável por dar feedback. O supervisor passa as novidades da área e da empresa para o estagiário, oportunidades de crescimento, como vagas internas abertas, dicas para entrevistas internas e há uma vez a cada trimestre uma reunião onde o supervisor passa *feedbacks* quanto ao rendimento do estagiário.”

Assim, o supervisor é o principal agente no desenvolvimento do estagiário, conforme indicado pelos próprios estudantes entrevistados. O supervisor está ciente

do seu papel como mentor e orientador do jovem em desenvolvimento. Dessa forma, na maior parte das vezes conhece as diretrizes que ordenam o contrato de estágio, sabendo das limitações legais, bem como compreende que o estágio é uma extensão da atividade acadêmica. Apesar disso, por vezes acaba solicitando que o estagiário fique além das horas permitidas contratualmente, mas ao mesmo passo, permite a diminuição da carga horária em períodos de provas.

Ao serem questionados, porém, a respeito do papel da área de Recursos Humanos no desenvolvimento pessoal e profissional dos estagiários, o que foi constatado é que a este setor da empresa cabem aspectos meramente burocráticos, na maioria das vezes. O setor de Recursos Humanos é responsável pelas renovações de contratos, quando necessárias, além de garantir questões contratuais, como o recebimento de benefícios. No caso da empresa Dell, os estagiários relataram ter pouco ou nenhum contato com este setor, visto que tais questões burocráticas também são atribuições do agente de integração. Dessa forma, a participação do setor de Recursos Humanos é subsidiária em relação à ação do supervisor direto, cabendo ao RH prover os treinamentos e tratar das questões burocráticas, em alguns casos.

O supervisor, via de regra, tem papel fundamental no desenvolvimento do estagiário, principalmente em empresas de grande porte, onde este estagiário poderá seguir carreira em caso de efetivação. Dessa forma, o supervisor se responsabiliza por orientar o estudante, de modo que futuramente ele poderá se tornar funcionário da empresa. Por se tratar, geralmente, de pessoas jovens, com alta qualificação e grande interesse, a troca de experiências entre o estagiário e seu gestor é extremamente benéfica, de forma que o desenvolvimento ocorre durante o cotidiano, a partir da assunção de responsabilidades, da conquista de autonomia nas responsabilidades e do aprendizado adquirido. Por outro lado, o RH que tem papel tão relevante no processo de recrutamento e seleção passa a ser mero coadjuvante no principal objetivo do exercício da atividade de estágio, ou seja, o aprendizado. O setor de Recursos Humanos assume a figura de provedor de treinamentos e capacitação, apesar desse processo não ter a efetiva relevância em um programa de estágio.

No processo de desenvolvimento através da atividade de estágio, o supervisor tem papel central. Verifica-se que, na maior parte dos casos, o supervisor age também como tutor do estagiário, orientando suas atividades, auxiliando nas dificuldades e norteando o progresso do indivíduo, conforme propõe o estudo de Rittner (1998). Tal fato é possível através da estruturação dos programas de estágio, como é o caso das empresas pesquisadas, onde o estagiário assume funções e responsabilidades, com o objetivo do desenvolvimento e manutenção deste indivíduo na organização. Nos casos em que isso não ocorre, verifica-se divergências entre a proposta do programa de estágios e sua respectiva execução, denotando uma flexibilização e precarização de um contrato formal de trabalho. Apesar dos estudos de Trevisan e Wittmann (2002) apontarem a designação de supervisores de estágio na organização como imposição da lei, tal fato não se confirma na pesquisa realizada, visto que o supervisor é apontado na maior parte dos casos como o principal agente no desenvolvimento do estagiário.

4.5 O VALOR DO ESTÁGIO PARA OS ESTUDANTES

O estágio, além de se constituir como uma atividade de aprendizagem, proporcionando ao estagiário desenvolvimento pessoal e profissional, também corresponde a uma das formas mais eficazes para jovens estudantes de ingressar no mercado profissional, possibilitando também o provimento de recursos que auxiliam o pagamento das despesas de sua faculdade. Neste contexto, verifica-se a relevância da atividade de estágio para jovens estudantes, pois permite sua inserção profissional, concede benefícios financeiros e possibilita o desenvolvimento do indivíduo em formação. Dessa forma, esta seção aborda os aspectos relevantes pelos estagiários entrevistados em relação ao valor atribuído à atividade de estágio.

Os estágios em empresas de grande porte, de maneira geral, oferecem ao estudante a possibilidade de efetivação ao término do contrato, ou seja, permite que o jovem ingresse no mercado de trabalho a partir da sua experiência como estagiário, colocando-o em vantagem em relação a outros postulantes a determinada vaga efetiva. Esta vantagem se dá na medida que o estagiário já possui conhecimentos os quais um indivíduo externo não tem, além de já estar ambientado à cultura organizacional da referida empresa. Além de permitir o ingresso no

mercado profissional, grandes empresas têm costume de oferecer benefícios relativamente atraentes, de forma que o programa de estágio se torna uma porta de ingresso para o mercado profissional, disponibilizando recursos superiores a outros determinados segmentos.

Assim, foi verificado junto aos estagiários entrevistados, o valor atribuído por eles aos benefícios oferecidos pelas empresas onde estagiam. Na maioria dos casos, o valor da bolsa não tem papel tão relevante para o estagiário, de forma que somente alguns entrevistados mencionaram diretamente a bolsa-auxílio como aspecto de grande relevância para a atividade de estágio. A estagiária da Gerdau, B.T.Q. relatou a importância dos benefícios oferecidos pela empresa, informando que foi um dos atrativos na sua inscrição para o processo. Outros estagiários abordaram a respeito dos benefícios do estágio como atrativo para o programa, mas sempre de maneira complementar ao foco principal desse tipo de atividade, que é o aprendizado e a experiência adquirida. O fato de todos os entrevistados serem estudantes de universidades federais pode ter contribuído para esta resposta, visto que as despesas com estudos são menores para estudantes destes tipos de instituições. Dessa forma, a bolsa-auxílio tem papel relevante na escolha do estudante no processo de inscrição para um programa de estágio, porém de forma auxiliar ao aprendizado e à possibilidade de efetivação.

A experiência adquirida e a possibilidade de seguir trabalhando na empresa são os principais aspectos apontados pelos entrevistados em relação ao benefício do estágio para o estudante, o qual, através dessa atividade consegue visualizar de maneira prática determinados aspectos estudados no ambiente acadêmico. A possibilidade de efetivação foi um fator bastante abordado pelos entrevistados, tendenciado pelo fato de estarem no final do curso e estarem buscando uma colocação profissional. Assim, o desenvolvimento adquirido a partir do estágio é o fator mais relevante na escolha do estudante. A estagiária da Ambev M.R.Z. resumiu:

“Eu acho que o diferencial entre as empresas não pode ser o salário do estágio. Ao mesmo tempo, eu acho que seria ruim se eles pagassem valores muito inferiores, já que realmente é um sinal de que a empresa valoriza o estagiário e não está só se aproveitando para pagar mais barato o funcionário. A empresa onde trabalho, os estagiários não recebem muitos

benefícios, é somente a bolsa, o vale refeição e o vale transporte. Eu preferia que tivessem outros benefícios, como seguro de saúde, mas isso não foi decisivo na minha escolha pela empresa. Eu escolhi pela possibilidade de desenvolvimento.”

Outros relatos também esclarecem que o principal fator buscado no estágio é o aprendizado e a possibilidade de desenvolvimento. O sentimento de utilidade e responsabilidade foi outro ponto abordado pelos entrevistados, além do amadurecimento pessoal e o relacionamento com os demais indivíduos da empresa.

Dessa forma, o estágio se mostra como uma porta de ingresso ao mercado profissional para jovens em formação, mas proporcionando aprendizado e experiência, os quais definirão o futuro profissional a ser escolhido por estes jovens. O estágio prepara o estudante para assumir responsabilidades, as quais ele enfrentará quando for efetivado, quando ingressar no mercado profissional. Além disso, o estagiário se depara com situações às quais ele não tem acesso no âmbito acadêmico. A prática proporciona o exercício de determinados valores pessoais que influenciarão na formação do futuro profissional. Assim, através da obtenção de experiência e conhecimento, pela possibilidade de efetivação, pela atribuição de responsabilidades, o estágio se caracteriza como atividade peculiar de desenvolvimento pessoal e profissional, estando diretamente ligado à formação do estudante como futuro profissional.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo, serão feitas as considerações finais a respeito desta pesquisa, elucidando os principais pontos abordados ao longo da monografia. Esta obra visa apontar a participação dos agentes organizacionais no processo de desenvolvimento do estudante inserido em um programa de estágio em empresas de grande porte. Assim, buscou-se construir as bases para a exploração do tema, abordando variados aspectos relacionados ao estágio como atividade de desenvolvimento. Ao longo da pesquisa, foram descritos os programas de estágio em diferentes organizações localizadas na região abordada, além do plano de treinamento e desenvolvimento oferecido aos estagiários por tais empresas. Além disso, buscou-se compreender o significado do estágio para os estudantes, de forma a entender a participação de tal atividade na formação profissional do jovem acadêmico.

A partir das entrevistas e da pesquisa documental, verificou-se que, de maneira geral, as grandes empresas possuem programas estruturados de estágio, onde os estagiários têm relativa diferenciação em relação aos demais funcionários. O programa de estágio foi descrito para 3 empresas, as quais têm número significativo de estagiários nos seus respectivos corpos funcionais. Dessa forma, observou-se que empresas que elaboram os programas de estágio de maneira mais regionalizada, geralmente utilizam agentes intermediários, ou seja, agentes de integração no que tange ao processo de recrutamento, bem como questões burocráticas, envolvendo contratos e direitos prescritos na lei. Empresas com programas nacionais de estágio, por outro lado, centralizam o processo em seu controle, sendo responsáveis desde o a divulgação de vagas até os trâmites burocráticos. Apesar da relativa diferenciação que os estagiários têm, devido às particularidades de seu contrato, as empresas atribuem responsabilidades a eles como a quaisquer outros funcionários, de forma que os estagiários não identificam uma diferenciação muito forte entre eles e os demais funcionários. Entretanto, ainda há a percepção do estagiário como mão-de-obra qualificada e barata, visto que as empresas possuem um alto nível de exigência.

Além disso, as empresas não oferecem programas de treinamento voltados exclusivamente ao programa de estágio, e sim treinamentos a todos os funcionários delas. Assim, reforça-se a ideia que o estagiário é funcionário como qualquer outro, sendo sua distinção feita apenas pelas especificidades deste tipo de contrato de trabalho. O estagiário é visto como um profissional em formação, e dessa forma, conta com o auxílio de supervisores na execução de suas tarefas e responsabilidades. O desenvolvimento do estagiário como profissional é de grande importância para a empresa, visto que, ao término do contrato, este jovem em formação poderá ser aproveitado em uma nova função. Assim, verifica-se que as empresas dispõem de ferramentas para treinamento e desenvolvimento para seus funcionários, principalmente através de plataformas à distância. Por outro lado, apesar de disponibilizar treinamentos e ferramentas que possibilitam a capacitação dos funcionários, tais atividades não são devidamente avaliadas e mensuradas, a menos que sejam de caráter obrigatório. De maneira geral, as empresas disponibilizam apenas treinamentos e atividades de integração aos estagiários, mas com o intuito de ambientá-los e orientá-los em relação a normas e aspectos institucionais.

A participação dos agentes organizacionais no processo de estágio, escopo desta obra, foi outro aspecto abordado. Os agentes organizacionais estudados, ou seja, o setor de Recursos Humanos e os gerentes intermediários, supervisores diretos dos estagiários, possuem papéis auxiliares no programa de estágio. Ao passo que RH possui papel de grande importância no recrutamento e seleção, a partir do levantamento de necessidades, da divulgação das vagas, elaboração das atividades que compõem o processo de seleção e identificação de competências individuais, o gestor intermediário tem participação complementar em tal processo, estando presente durante a seleção e verificando o estagiário que tem perfil mais aderente ao setor pelo qual é responsável. Por outro lado, no que diz respeito ao desenvolvimento pessoal e profissional do estagiário, os papéis se invertem: o gestor intermediário tem papel fundamental neste processo, ao passo que o setor de Recursos Humanos é apenas provedor de capacitação. O supervisor tem o papel de orientar o estagiário, passar *feedbacks*, atribuir responsabilidades, sanar dúvidas, enfim, dar direcionamento ao desenvolvimento do jovem em formação. O setor de

Recursos Humanos, por outro lado, é lembrado somente no que se refere à parte burocrática, ou seja, questões envolvendo contratos e benefícios. Em alguns casos, o agente de integração é responsável pela maior parte do programa de estágio, de forma que o setor de Recursos Humanos é muito pouco reconhecido por parte dos estagiários.

O valor do estágio a partir do viés do estagiário é outro ponto de interesse nessa monografia. O estágio, além de ser uma atividade de aprendizagem, permite a inserção profissional do estudante, além de prover recursos financeiros e outros benefícios. Em muitos casos, os benefícios oferecidos são uma forma de atrair candidatos, visto que tais benefícios podem complementar a renda familiar do estagiário. No referido estudo, verificou-se que os benefícios têm papel complementar ao objetivo principal do estágio, ou, seja, o desenvolvimento. O desenvolvimento e o aprendizado adquirido são os principais valores obtidos a partir do exercício da atividade de estágio. A possibilidade de seguir trabalhando na empresa também foi outro fator destacado, sobretudo pelo perfil dos estudantes entrevistados, os quais estão em fase final de formação acadêmica. Assim, a possível colocação no mercado profissional é outro fator valorizado pelos estagiários. Por fim, a capacidade de se relacionar melhor com as pessoas, o sentimento de utilidade, o amadurecimento pessoal, o *networking*, além do aprendizado técnico obtido são apenas alguns dos benefícios obtidos através da atividade de estágio, o que a transforma numa atividade de desenvolvimento ímpar para o estudante.

Esta pesquisa teve por objetivo analisar a experiência de estágios em grandes empresas da região Metropolitana de Porto Alegre para estudantes de Administração, a partir da descrição do exercício das atividades nos Programas de Estágio, bem como os processos envolvidos neste tipo de atividade. Dessa forma, verificou-se que, de maneira geral, grandes empresas possuem programas de estágio estruturados, onde o desenvolvimento do estudante é o objetivo, a fim deste indivíduo poder ser aproveitado futuramente como funcionário efetivo da organização. Apesar disso, nas empresas pesquisadas não foi identificado um programa específico de capacitação exclusivo ao programa de estágio, mas sim

materiais e treinamentos disponíveis a todos os membros da organização. Durante o processo de estágio, verifica-se que o supervisor tem papel central para o desenvolvimento do estagiário, visto que este indivíduo é o responsável por nortear a trajetória do estudante durante o período de estágio. A área de Recursos Humanos, por outro lado, tem papel auxiliar no processo de desenvolvimento, sendo responsável pela disponibilização dos materiais e treinamentos, e em alguns casos o acompanhamento e avaliação dessas atividades. O estágio, por sua vez, é visto pela maior parte dos estagiários como um exercício fundamental para o desenvolvimento profissional, além de se constituir na possibilidade de inserção no mercado de trabalho, aprendizagem e crescimento profissional.

Por fim, cabe salientar que este estudo foi realizado com participantes de 3 empresas de grande relevância na região pesquisada, não correspondendo a todo o universo de estagiários nesta região. Dessa forma, as conclusões tomadas pela pesquisa se referem ao grupo pesquisado, buscando estabelecer padrões comuns à maior parte do escopo pesquisado, ou seja, estágios para estudantes de Administração em grandes empresas. Ao longo deste trabalho, houve o redirecionamento dos objetivos, o que prejudicou parcialmente o seu progresso. Inicialmente, o estudo foi projetado para ser um estudo de caso em determinada empresa de telecomunicações, que acabou declinando durante o andamento do estudo. Dessa forma, houve a mudança de direcionamento para uma pesquisa exploratória, buscando estudar este fenômeno através do levantamento bibliográfico já realizado até o determinado momento e através de entrevistas com profissionais desse segmento. Devido a este incidente, as entrevistas acabaram sendo realizadas com um grupo relativamente pequeno de estagiários, dadas as limitações temporais. Houve dificuldade em encontrar candidatos aptos a responderem a entrevista, sobretudo por limitações de disponibilidade de tempo do perfil entrevistado. Além disso, o fato de o autor também se encaixar no perfil estudado pode comprometer e influenciar nas considerações levantadas.

Finalmente, buscou-se atender aos objetivos propostos, bem como inspirar outros pesquisadores acerca do assunto, ampliando as conclusões tomadas e verificando diferentes aspectos que compõem a atividade de estágio. Assim, como

sugestões para estudos futuros sobre o tema destaca-se: a ampliação do grupo estudado, incluindo organizações de diferentes portes, bem como empresas públicas; estender o perfil de estagiários de outros cursos superiores, além dos estudantes de Administração; pesquisar outras regiões metropolitanas do Brasil e suas respectivas especificidades e; abordar diferentes aspectos que influenciam o estudante na atividade de estágio, tais como remuneração, motivação e carreira.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, N. **Inserção profissional dos jovens: do problema social ao objecto sociológico**. Disponível em <http://www.uff.br/ejatrabalhadores/artigo-02.htm>. Acesso em 20/05/2013.

AMORIM, T. G. F. **Ter estagiários de Administração: bom só para as empresas?** In: ENANGRAD, 4., 1995, Natal. *Anais...* Natal: Angrad, 1995.

ANDRADE, Arnaldo Rosa. **Planejamento Estratégico**: formulação, implementação e controle. Blumenau, 2002. 30 f. Trabalho de Administração – Curso Administração, Fundação Universitária de Blumenau (FURB).

ANTONELLO, C.S. **Alternativas de Articulação Entre Programas de Formação Gerencial e as Práticas de Trabalho: uma contribuição no Desenvolvimento de Competências**. Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Administração/UFRGS, 2004 : Porto Alegre, 2004.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTÁGIOS. Mapa do estágio no Brasil. 2009. Disponível em: <<http://www.abres.org.br/v01/stats/>>. Acesso em: 20/05/2013

B.T.Q. **Entrevista 8**. [nov/13]. Entrevistador: Renan Lessim Távora. Porto Alegre, 2013. 1 arquivo .mp3 (60 min).

BOHLANDER, G.W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BORGES, L.O. A estrutura fatorial dos atributos valorativos e descritivos do trabalho: um estudo empírico de aperfeiçoamento e validação de um questionário. **Estudos de psicologia**, Natal, v.4, n.1, p.107-139, 1999.

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.

C.S. **Entrevista 9**. [nov/13]. Entrevistador: Renan Lessim Távora. Porto Alegre, 2013. 1 arquivo .mp3 (60 min).

CARVALHO, L. C. T & D Estratégicos. In: BOOG, Gustavo (Coord.) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. 3. ed. São Paulo : Makron Books, 1999.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos: edição compacta**. São Paulo: Atlas, 1998.

G.M. **Entrevista 10**. [nov/13]. Entrevistador: Renan Lessim Távora. Porto Alegre, 2013. 1 arquivo .mp3 (60 min).

HASENBALG, C. A transição da escola para o trabalho. In: HASENBALG, C.; SILVA, N. V. **Origens e destinos: desigualdades sociais ao longo da vida**. Rio de Janeiro: Topbooks, 2003. p. 147-172.

J.P.D. **Entrevista 1**. [nov/13]. Entrevistador: Renan Lessim Távora. Porto Alegre, 2013. 1 arquivo .mp3 (60 min).

JESUS, Sergio Luiz. **A importância da missão, visão e valores de uma empresa**. Disponível em: <<http://www.skywalker.com.br/artigos/gestao/missao.html>>. Acesso em: 23 set. 2012.

L.K.G. **Entrevista 4**. [nov/13]. Entrevistador: Renan Lessim Távora. Porto Alegre, 2013. 1 arquivo .mp3 (60 min).

LAURIS, R. P.; SILVA, T. N. **Percepção dos ex-estagiários a respeito do programa Copesul de desenvolvimento de talentos**. In: XXIX Encontro da ANPAD, Brasília, 2005.

M.B.K. **Entrevista 5**. [nov/13]. Entrevistador: Renan Lessim Távora. Porto Alegre, 2013. 1 arquivo .mp3 (60 min).

M.M. **Entrevista 6**. [nov/13]. Entrevistador: Renan Lessim Távora. Porto Alegre, 2013. 1 arquivo .mp3 (60 min).

M.R.Z. **Entrevista 2.** [nov/13]. Entrevistador: Renan Lessim Távora. Porto Alegre, 2013. 1 arquivo .mp3 (60 min).

MARRAS, J.P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico.** 3. Ed. São Paulo: Futura, 2000.

MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing: metodologia e planejamento.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005

MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo : Atlas, 2000.

PORTO, Marcelo Antoniazzi. **Missão e Visão organizacional:** orientação para a sua concepção. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENESEP1997_T4105.PDF>. Acesso em: 23 set. 2012.

R.A.P. **Entrevista 3.** [nov/13]. Entrevistador: Renan Lessim Távora. Porto Alegre, 2013. 1 arquivo .mp3 (60 min).

R.M.B. **Entrevista 7.** [nov/13]. Entrevistador: Renan Lessim Távora. Porto Alegre, 2013. 1 arquivo .mp3 (60 min).

RITNER, C. Estagiários e trainees. In: BOOG, G. (Coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento.** 3. ed. São Paulo : Makron Books, 1999.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. **Os sentidos do trabalho para os dentistas filiados a UNIODONTO.** Tese de Doutorado. Programa de Pós-Graduação em Administração/UFRGS, 2004 : Porto Alegre, 2004.

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.

TREVISAN, M. ; WITTMANN, M. L. **Estágios extracurriculares e a formação de administradores.** In: 27° ENANPAD, Salvador, 2002.

VIEIRA, D.; CAIRES, S.; COIMBRA, J. **Do ensino superior para o trabalho: Contributo dos estágios para inserção profissional.** RBOP, São Paulo, v.12, n.1, 2011.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

7. ANEXOS

ANEXO A - ROTEIRO DE ENTREVISTAS PARA ESTAGIÁRIOS DE ADMINISTRAÇÃO EM EMPRESAS DE GRANDE PORTE

Identificação:

1)Nome:

2)Idade

3)Sexo:

4)Empresa:

5)Tempo de Empresa:

Questionário:

- Existe um Programa de Estágio estruturado na empresa onde trabalha? Descreva brevemente.
- A empresa disponibiliza materiais que auxiliam a integração e a compreensão do papel do estagiário no negócio da empresa?
- Como foi feito o Recrutamento para o programa de estágio no qual está inserido? Quais foram as etapas desse processo?
- Durante a seleção, como foi feita a alocação das vagas? Houve possibilidade de escolha da área em que seriam desempenhadas as funções?
- Houve participação de gestores no processo de seleção?
- Quais os principais benefícios/vantagens proporcionados pelo programa de Estágio para o estudante? Há pontos negativos a serem ressaltados?
- E para a empresa?
- Os supervisores têm conhecimento das diretrizes de Estágio? Existe algum tratamento diferenciado para os estagiários no setor onde estagia?
- As atividades da vaga estão de acordo com o perfil do estudante/curso indicado?

- Há tarefas consideradas por você de menor valor que lhe são solicitadas? Qual sua percepção acerca dessas atividades?
- A empresa dispõe de um programa/trilha de Treinamento e Desenvolvimento voltado aos estagiários? Descreva brevemente este plano e seus objetivos.
- Em caso positivo, como os gestores avaliam tais treinamentos? É possível conciliar a agenda?
- Qual o papel do supervisor no processo de aprendizagem? Como vê a participação do setor de RH?
- Como é feito o acompanhamento e avaliação do estagiário pela empresa? Existe algum tipo de Avaliação de Desempenho?
- Após o término do programa de estágio, o estudante tem a possibilidade de seguir na empresa? Existe um plano de Carreira diferenciado para este tipo de funcionário?
- Muitos estudantes utilizam os benefícios do estágio como forma de complementação da renda familiar, bem como custeamento das despesas da faculdade. Neste sentido, você considera os benefícios oferecidos como uma forma de atrair talentos? Foi um diferencial na sua escolha em se inscrever para a vaga?
- Existe uma avaliação dos supervisores do estágio?
- Quais as diferenças que percebe entre o programa oferecido e o praticado no cotidiano?
- Para o seu gestor, o que é estágio?
- Por fim, qual o papel que estágio teve/tem para sua vida pessoal e profissional?