

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

Mariane Camboim Pereira

O PAPEL DO ESTÁGIO NA FORMAÇÃO DOS ALUNOS  
DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS

Porto Alegre  
2013

Mariane Camboim Pereira

## O PAPEL DO ESTÁGIO NA FORMAÇÃO DOS ALUNOS DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS

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

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dra. Claudia Simone Antonello

Porto Alegre

2013

Mariane Camboim Pereira

O PAPEL DO ESTÁGIO NA FORMAÇÃO DOS ALUNOS DO CURSO DE  
ADMINISTRAÇÃO DA UFRGS

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

Conceito final: \_\_\_\_\_

Aprovado em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... - UFRGS

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. .... - UFRGS

\_\_\_\_\_  
Orientador – Prof<sup>ª</sup>. Dra. Claudia Simone Antonello

## AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, à minha mãe, Ivelise, por todo o amor, apoio, incentivo, entrega, carinho, paciência, educação, enfim, por tudo o que ela fez e faz por mim, não só durante a realização deste trabalho, mas em todos momentos da minha vida. Tudo o que eu me tornei e que conquistei são frutos da nossa relação maravilhosa e dos ensinamentos que ela me passa, diariamente. Obrigada, por fazer com que eu me sinta a pessoa mais amada e iluminada do mundo; por ter me ensinado o que é realmente ser feliz; por me fazer acreditar e buscar que tudo na minha vida seja sempre maravilhoso; por acreditar infinitamente no meu potencial; por sempre ter me ensinado a ser uma pessoa verdadeira, otimista e de bem com a vida; por ter me feito sempre acreditar e buscar os meus sonhos; e por me ensinar a ter mais paciência com tudo e com todos.

Agradeço à vovó Annita e ao vovô Edgar, que são os anjinhos mais lindos que me iluminam sempre lá do céu. Embora não estejam mais presentes aqui na Terra, sei que eles estão sempre pertinho de mim, me amando e me protegendo.

Aos meus familiares: pai, dinda Denise, dindo Juarez, dinda Graça, Irene e aos meus tios. Também, Arlene, Maura, Marcelo, Patrícia, Rodrigo, Diego, Edgar, Rafael, Maurício, Daniel Vítor, Tales, Lucas e todos os demais primos.

Agradeço às minhas amigas-irmãs: Aline, Marlyse, Bruna, Victória, Bianca, Laura, Karen e Ana Paula por serem as melhores amigas que alguém pode ter na vida, por serem as irmãs que eu escolhi.

A todos os meus amigos queridos, que direta ou indiretamente contribuíram para esta conquista.

Aos meus colegas de trabalho, que aguentaram as minhas lamentações diárias, me motivaram e tentaram me tranquilizar durante a realização deste trabalho.

À UFRGS por toda estrutura fornecida e pelo ensino de qualidade.

E, por fim, gostaria de agradecer especialmente à minha professora orientadora, Claudia Simone Antonello, sem a qual a realização deste trabalho seria impossível. Obrigada por toda a paciência, atenção, ajuda, apoio e direcionamento.

"Não são as coisas que possuímos ou compramos que representam riqueza, plenitude e felicidade. São os momentos especiais que não tem preço, as pessoas que estão próximas da gente e que nos amam, a saúde, os amigos que escolhemos, a nossa paz de espírito. Felicidade não é o destino e sim a viagem."

(Martha Medeiros)

## **RESUMO**

O mercado de trabalho demanda adequações, adaptação e desenvolvimento dos profissionais, pois existe um número muito amplo de atividades a serem desempenhadas e o ambiente externo muda a cada dia, influenciando internamente. Estudantes que estão cursando nível superior buscam a inserção no mercado de trabalho, o desenvolvimento de sua carreira profissional e a complementação da aprendizagem. O estágio é uma forma de os estudantes alcançarem esses objetivos, pois faz a integração entre a instituição de ensino e o mercado de trabalho, preparando-os para o trabalho produtivo. Sendo a atividade de estágio muito comum no Brasil, o presente trabalho objetiva identificar e analisar as contribuições que a experiência de estágio propiciou no processo de formação dos alunos que estão concluindo o curso de Administração. Para tal, desenvolveu-se um estudo de natureza qualitativa. Foram entrevistados em profundidade dez estudantes do curso de Administração da UFRGS de diferentes áreas de atuação. Como principais resultados, foram encontradas contribuições nos âmbitos pessoal, profissional e social, e serão apresentados, como principal conclusão, os fatores que oportunizaram e dificultaram a aprendizagem, as mudanças e as contribuições oferecidas pelas experiências de estágio vividas pelos estudantes.

Palavras-chave: estudantes, estágio, aprendizagem, competências.

## **ABSTRACT**

Nowadays, the job market demands adjustment, adaptation and professionals' development as there are a very large number of activities to be performed and the external environment changes every day, influencing internally. Students who are at University seek the inclusion in the job market, the development of his career and complementation of learning. The internship is one way of students achieve these goals, because it makes the integration between the educational institution and the job market, preparing them for productive work. Because the internship is very common in Brazil, this study intends to identify and analyze the contributions that the practicum experience provided in the students' educational process who are completing the Management degree. For this reason was developed a qualitative study. There were interviewed effectively ten students of Management of UFRGS. The main results were found contributions in the personal, professional and social, and will be showed, as main conclusion, the factors that facilitated and hindered the learning, the changes, and the contributions made by the practicum experience encountered by students.

**Key-words:** students, internship, learning, competition

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>10</b>
2.1	ESTÁGIO .....	10
2.1.1	Definição .....	11
2.1.2	Legislação .....	11
2.1.3	Estágio e a profissão do administrador .....	12
2.2	APRENDIZAGEM.....	16
2.2.1	Aprendizagem no trabalho .....	16
2.2.2	Aprendizagem no contexto de trabalho.....	18
2.2.3	Noção de competências.....	20
2.2.4	Aprendizagem e desenvolvimento de competências .....	23
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>24</b>
3.1	MÉTODO DE PESQUISA.....	24
3.2	TÉCNICA PARA COLETA.....	25
3.3	TÉCNICA PARA ANÁLISE.....	27
3.4	DEFINIÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA.....	28
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>30</b>
4.1	FATORES QUE OPORTUNIZARAM A APRENDIZAGEM .....	31
4.1.1	Treinamento .....	31
4.1.2	Atividades executadas .....	32
4.1.3	Ambiente .....	33
4.1.4	Espaço para perguntar e para errar.....	34
4.1.5	Gestores .....	35
4.1.6	Interação com os colegas.....	35
4.1.7	Porte da empresa .....	37

4.2	FATORES QUE DIFICULTARAM A APRENDIZAGEM.....	37
4.2.1	Treinamento .....	38
4.2.2	Gestores .....	38
4.2.3	Atividades .....	39
4.3	MUDANÇAS PROVOCADAS POR MEIO DE ESTÁGIO.....	40
4.3.1	Mudanças na sala de aula .....	40
4.3.2	Desenvolvimento profissional .....	42
4.3.3	Desenvolvimento pessoal.....	43
4.4	CONTRIBUIÇÕES DO ESTÁGIO PARA OS ALUNOS .....	45
4.4.1	Efetividade do aprendizado .....	45
4.4.2	Porta de entrada e efetivação .....	46
4.4.3	Currículo .....	47
4.4.4	Saber o que não se gosta .....	47
4.4.5	Aprendizados para o futuro .....	48
4.4.6	Fator indispensável.....	49
4.4.7	Definição de carreira .....	50
4.4.8	Competência conceitual, técnica e humana.....	51
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
	REFERÊNCIAS .....	56
	ANEXO I – LEI 11.788, DE 25 DE SETEMBRO DE 2008 .....	59
	ANEXO II - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA.....	65

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização acelerada demanda cada vez mais adequações, adaptação e desenvolvimento dos profissionais, pois existe um número muito amplo de atividades a serem desempenhadas e o ambiente externo muda a cada dia, influenciando internamente. Não há como um profissional saber todas as inúmeras possibilidades que poderá enfrentar no seu ambiente de trabalho. Então, lhe é exigido um conjunto de competências necessárias para executar a sua função individualmente e buscar o alto nível do desempenho organizacional, que segundo Hall (1980 apud MOURA et al., 2009) é a união das competências das pessoas que a integram. O ritmo das mudanças tecnológicas acentuou a necessidade de as organizações buscarem profissionais com perfil mais abrangente, destacando a colaboração, o engajamento, a versatilidade e a flexibilidade como características essenciais da polivalência multifuncional (CARVALHO, 1994).

Na graduação de Administração os alunos tiveram oportunidade, como era de se esperar, de ter contato com a aprendizagem formal, porém, o mundo contemporâneo exige que os profissionais do mercado de trabalho desenvolvam competências para lidar com as adversidades encontradas no dia a dia de uma organização. Essas competências são desenvolvidas por meio da articulação de formas de aprendizagem formal e informal. O estágio acaba sendo a oportunidade de contato concreto com a realidade profissional do administrador.

Sendo o estágio um dos meios de contato entre o aluno e a organização, e a visível necessidade de adaptação e de flexibilidade diante das exigências do cenário contemporâneo, a teoria aprendida na universidade, aliada à prática, contribui no processo de desenvolvimento de competências dos futuros administradores.

Ao concluir que diante do contexto do cenário atual são exigidas competências do profissional de Administração para lidar com as adversidades encontradas e, sendo o estágio responsável pelos primeiros passos na carreira profissional da maioria dos estudantes, este trabalho tem como questão central de investigação a seguinte questão: **qual o papel do estágio na formação dos alunos da Administração da UFRGS?**

Sendo assim, estabeleceu-se como objetivo geral identificar e analisar o papel do estágio na formação dos alunos do curso de Administração da UFRGS.

Para atingir o objetivo geral, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar e descrever, na percepção dos estudantes, quais fatores oportunizaram e/ou dificultaram o desenvolvimento de competências em situação de estágio;
- b) Identificar e analisar a percepção dos estudantes acerca das mudanças provocadas a partir da experiência de estágio;
- c) Identificar e analisar a percepção dos estudantes acerca das contribuições da realização do estágio.

Mintzberg (1990 apud MEDEIROS, 2005) afirma que nenhum trabalho é mais vital para a nossa sociedade do que o trabalho do administrador, pois ele determina se as instituições nos servirão bem ou se desperdiçarão nossos talentos ou recursos.

Segundo o Ministério da Educação, mediante dados do Censo da Educação Superior de 2010<sup>1</sup>, a graduação de Administração é o curso que contém o maior número de estudantes, que totalizam o número de 705.690. No Brasil, existem instituições de todos os tipos e qualidade, e a UFRGS se destaca e é reconhecida nacionalmente e internacionalmente pela sua qualidade no curso de Administração.

Os estágios surgiram ao longo do século XX com o intuito de fazer a ligação entre a escola e o mercado de trabalho. Como o curso é bastante abrangente, ferramentas utilizadas extraclasse resultam em grande ajuda no desenvolvimento profissional do aluno, como, por exemplo, o estágio.

Sendo assim, o estágio é um instrumento que auxilia no desenvolvimento das competências exigidas do administrador.

o conceito de competência é pensado como conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes (isto é, conjunto de capacidades humanas) que justificam um alto desempenho, acreditando-se que os melhores desempenhos estão fundamentados na inteligência e personalidade das pessoas. Em outras palavras, a competência é percebida como estoque de recursos, que o indivíduo detém. (FLEURY MTL, FLEURY A, 2001, p. 185)

O perfil do administrador possui cada vez mais exigências. É preciso mobilidade para resolver novas situações de trabalho, nas quais os conhecimentos adquiridos se desenvolvem quanto mais aumenta a complexidade das situações. As competências dos indivíduos são

---

<sup>1</sup> **Administração é o curso com maior número de estudantes no Brasil** (fonte: <http://noticias.r7.com/educacao/noticias/administracao-e-o-curso-com-maior-numero-de-estudantes-no-brasil-20111111.html?question=0>).

formadas por três eixos: pela pessoa, pela sua formação educacional e pela sua experiência profissional.

O foco deste estudo foi direcionado para os estagiários, pois é ampla a disseminação dessa prática no mercado de trabalho brasileiro, no qual se torna raro encontrar um estudante que conclua sua graduação sem ter tido uma experiência profissional. O estágio ganhou mais importância após a Lei nº 11.788, que regulamentou diversas questões que antes não eram consideradas e proporcionou maior proteção aos estudantes.

A premissa da educação superior é formar diplomados, nas diferentes áreas do conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais, porém, alinhando pensamentos em relação às exigências, aos desafios propiciados pelo mercado de trabalho, à amplitude do curso de Administração e à busca e necessidade do administrador pelo desenvolvimento rico e diferenciado. O presente estudo trata sobre o papel do estágio na formação do administrador e buscará esclarecer quais as contribuições adquiridas pelos alunos da Administração da UFRGS mediante experiência de estágio.

O presente trabalho está estruturado da seguinte forma: além desta introdução, no capítulo 2 apresenta-se o referencial teórico em que este trabalho está fundamentado; no capítulo 3 são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento do estudo; no capítulo 4 são expostas as análises dos resultados obtidos em campo; e, por fim, no capítulo 5 são realizadas as considerações finais.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se o referencial teórico em que este trabalho está fundamentado. Serão revistos conceitos referentes a estágio, aprendizagem e aprendizagem no desenvolvimento de competências, a fim de esclarecer e promover ao leitor o entendimento dos assuntos explorados ao longo deste estudo.

### 2.1 ESTÁGIO

Atualmente, o estágio é uma prática muito presente no mercado de trabalho. Discorrer sobre o assunto tornou-se uma ação comum e recorrente nos últimos anos, principalmente para os estudantes, que buscam sua colocação profissional para desenvolver sua carreira. Após a entrada no mundo acadêmico, milhares de jovens buscam, por meio do estágio, iniciar a sua jornada profissional, não apenas para ter as primeiras vivências da profissão, mas, também, para adquirir experiência, descobrir-se profissionalmente e tornar-se preparado para as demandas organizacionais contemporâneas. Brinkhus (2008) complementa que o estágio é entendido como uma forma de expansão de conhecimentos, portanto, é bem visto pelas instituições de ensino, que o atribuem, em alguns cursos, como prática obrigatória nas grades curriculares de graduação.

Apesar de a prática ser largamente difundida entre os acadêmicos e as entidades empregadoras, conforme apresentado por Caires e Almeida (2000), são poucos os estudos e as evidências empíricas que permitem corroborá-lo, sendo comuns os questionamentos em relação ao sentido dos estágios na formação dos alunos.

De acordo com Sofia (apud CUSTÓDIO; CARRÃO, 2012), no ano de 2009 a economia começou a mostrar sinais de crescimento após a crise de 2008, gerando maior procura por mão de obra qualificada. Entretanto, houve aproximadamente 1,7 bilhões de vagas não preenchidas por falta de profissionais qualificados, em consequência da falta de conhecimento técnico e de experiência. Então, em razão desse obstáculo, as empresas buscaram a alternativa de contratação de estagiários, uma vez que são talentos a desenvolver e mão de obra qualificada, gerando benefícios para as duas partes envolvidas.

### **2.1.1 Definição**

Brinkhus (2008) definiu os estágios como atividades de aprendizagens social, profissional e cultural, proporcionadas pela participação em situações reais de vida e de trabalho, que serão realizadas na comunidade em geral ou junto a pessoas jurídicas de direito público ou privado. As atividades deverão estar vinculadas às áreas da graduação do estudante regularmente matriculado no ensino superior.

Custódio e Carrão (2012) concluem que a prática de estágio é uma atividade complementar aos estudos e uma alternativa de aprendizagem e qualificação profissional, sendo a aprendizagem um processo de crescimento contínuo como parte do desenvolvimento da vida, feita de forma individual por meio de reorganização e reconstrução de experiência.

Para Halasi (2002 apud BARROS; LIMONGI-FRANÇA, 2004), o estágio, quando é adequadamente desenvolvido, orientado e avaliado, cria e aprimora benefícios tangíveis e intangíveis para o aluno: melhora a qualificação acadêmica, evidencia e aprimora qualidades pessoais, estimula a transição da adolescência à vida adulta, facilita a transição da vida acadêmica à profissional, provoca o exercício de educação vocacional, rompe a dicotomia entre o saber e o fazer, rompe o cordão umbilical com a instituição de ensino e oportuniza uma insubstituível experiência de vida.

Rocha e Piccinini (2012) seguem nessa linha, destacando que os estágios foram criados em décadas anteriores pelas instituições de ensino como meio de complementação da formação e acesso ao mercado de trabalho. Os autores acrescentam que, atualmente, os estágios confirmam seu dever de “inserção profissional organizada”, pois estão estruturados na convergência entre o sistema educativo e produtivo, no qual a universidade já incorpora aspectos de aprendizado prático à formação. Além disso, o estágio é o momento de testar áreas específicas da profissão que são de maior interesse do estudante, mas que ainda são motivos de dúvida. Nos estágios, os alunos podem diversificar experiências, sendo um período de teste e confirmação das suas expectativas profissionais.

### **2.1.2 Legislação**

Custódio e Carrão (2012) comentam que a primeira discussão formal sobre estágio aconteceu em 1972 em um evento que envolveu docentes de práticas pedagógicas. Após cinco anos, em 1997, o estágio foi regulamentado pela Lei nº 6.494. Com o intuito de dar maior

atenção a essa prática, no ano de 2008 foi aprovada a Nova Lei do Estágio, o projeto de nº 11.788, que possui modificações e complementos em relação à de 1977.

Desde 2008 o estágio é regido pela Lei nº 11.788 (vide anexo I), que, segundo o seu art. 1º, o define como “ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo dos educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação”. O estágio é uma das portas de entrada nas organizações, mas a atividade de estágio não cria vínculo empregatício, podendo ser rescindido antes do término do contrato tanto pela empresa quanto pelo estagiário ou instituição de ensino, quando forem identificadas irregularidades nas condições de estágio, conforme o art. 3º da Lei supracitada. As principais mudanças entre as Leis de 1997 e a de 2008 foram em relação à carga horária, que passou a ficar limitada a seis horas diárias e trinta semanais para o nível superior. Houve, também, restrição à prática do estágio, que deve conter atividades específicas da área de estudo do aluno, tendo como período máximo de realização dois anos.

O estágio pode ser de caráter obrigatório ou não obrigatório, sendo que o primeiro é definido no projeto do curso, cuja carga horária é pré-requisito para a formação do aluno e obtenção do diploma. O segundo é opcional, acrescentado na carga horária regular e obrigatória, como crédito complementar do curso. No Brasil, os estágios que mais crescem são os não obrigatórios, visto que a maior parte dos estudantes encontra as oportunidades via agentes de integração, que assumem a responsabilidade de intermediadores das vagas, conforme Rocha e Piccinini (2012). A atividade de estágio poderá ser, ou não, remunerada, sendo que para atividades não remuneradas a realização do estágio torna-se, além de uma fonte de conhecimento, uma fonte de renda para os estudantes. No atual currículo do curso de Administração da UFRGS, vigente desde o primeiro semestre do ano de 2009, a experiência de estágio é de caráter não obrigatório para a conclusão do curso.

### **2.1.3 Estágio e a profissão do administrador**

A profissão do administrador foi regulamentada no Brasil pela Lei nº 4.769 (BRASIL, 1965), embora já existissem, nessa época, cursos de Administração sendo oferecidos. Entretanto, profissionais de qualquer área poderiam atuar em empresas de qualquer porte e natureza (ALMEIDA; LAGEMANN; SOUZA, 2006 apud CUSTÓDIO; CARRÃO, 2012).

Conforme a Resolução nº 4 do CNE/CSE (2005), as competências e habilidades necessárias à formação do bacharel em Administração são:

- I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;
- II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;
- III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;
- IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;
- V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;
- VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;
- VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e
- VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

Nota-se a complexidade e a amplitude que essas habilidades e competências são requeridas dos profissionais, por isso, as exigências vão muito além do que simples ferramentas gerenciais. Assim, há a necessidade de articulação de conhecimentos para lidar com as situações no ambiente organizacional.

O estágio, conforme consta na legislação, é uma atividade relacionada à área de estudos do curso do aluno que integra a sua formação acadêmica, sendo o seu principal objetivo proporcionar experiência profissional, visando ao aprendizado de competências próprias da atividade profissional e da contextualização curricular, proporcionando o desenvolvimento para a vida cidadã e para o trabalho. Para Murari e Helal (2009), o estágio é um mecanismo capaz de oportunizar a aproximação e o entrosamento entre empresa, escola, aluno e sociedade e a prática social, ajudando no atendimento das necessidades da educação e da demanda por profissionais competentes.

Diante das necessidades relacionadas à formação do administrador, a prática de estágio é um dos caminhos para complementar o conhecimento durante a graduação e auxiliar no desenvolvimento profissional dos estudantes, pois há a possibilidade de unir a teoria aprendida no meio acadêmico com a prática no mercado de trabalho. Conforme Roesch (1996 apud MESQUITA; FRANÇA, 2011), o conhecimento é algo que é construído e o aluno, ao estar inserido nas organizações, levantando situações problemáticas, propondo sistemas, avaliando planos e programas, testando modelos e instrumentos, está auxiliando na construção do seu conhecimento pela chance de aprofundá-lo na sua área de interesse. O estagiário tem maior vantagem competitiva no mercado de trabalho aumentando sua bagagem curricular e consequentemente abrindo a mente para novas ideias.

Outro fator importante, conforme mencionado por Rocha e Piccinini (2012), é que a passagem da universidade para o mercado de trabalho é parte integrante de um processo maior: a entrada na vida adulta. Existem diversos caminhos para a inserção no mercado de trabalho, e o estágio acaba sendo o limite entre a universidade e o mundo produtivo, sendo que muitas vezes é visto como via de acesso que possibilita o ingresso e a efetivação nas organizações. No lado profissional, acaba sendo a estreia do aluno no mercado de trabalho, pois é por meio do estágio que se pode ensaiar a atuação futura, tendo a oportunidade de aplicar na prática os conhecimentos adquiridos em sala de aula e desenvolver seus talentos, permitindo contato direto com as necessidades reais do próprio mercado. Quando o aluno está atuando profissionalmente, acaba, de forma interessante, em sala de aula, enriquecendo seu aprendizado e o seu aproveitamento, em razão da possibilidade de visualizar na prática os conteúdos ensinados em sala de aula. É no estágio, também, que o aluno deve perceber a utilidade do que aprendeu e buscar eliminar as falhas existentes (MESQUITA; FRANÇA, 2011).

De acordo com Katz (2009 apud CUSTÓDIO; CARRÃO, 2012), as competências requeridas ao profissional de administração podem ser classificadas em três tipos: humana, técnica e conceitual. As competências humanas estão relacionadas ao convívio interpessoal, à capacidade de trabalhar com outras pessoas; as competências técnicas são as tarefas ligadas à execução do trabalho, ao domínio do conhecimento específico para executar as tarefas do ambiente interno da organização; e as conceituais têm relação com a visão sistêmica que é necessária nas empresas devido a sua complexidade, também de localizar problemas, identificar alternativas, avaliá-las e, assim, tomar decisões.

Segundo Roesch (1996 apud MESQUITA; FRANÇA, 2011), muitos alunos se queixam que as organizações colocam os estagiários para exercer atividades repetitivas, sem oportunidade de aprender um trabalho ligado à profissão, ou de conhecer outras atividades, aproveitando o estagiário como uma maneira de obter mão de obra barata. Porém, o autor comenta que qualquer experiência de trabalho é válida, mesmo que a atividade a ser desenvolvida não seja exclusivamente da área de atuação do estudante, pois essa experiência o ensina a como se relacionar com colegas, superiores, clientes e como funciona uma organização.

Murari e Helal (2009) comentam, em seu estudo a cerca do porte das organizações, que empresas de médio e grande porte exigem uma série de requisitos, mas que na prática o estagiário fica limitado a executar certas atividades predeterminadas. Comentam, ainda, que já nas micro e pequenas empresas o aluno tem a possibilidade de aprender, crescer e ser ouvido, o que proporciona um aprendizado mais produtivo, pois este tem a possibilidade de ter uma visão global dos processos.

A oportunidade de estágio é importante para os jovens, também, pela necessidade de colocar no currículo a experiência prática vivida, pois esta é muito valorizada no mercado de trabalho e, muitas vezes, difícil de ser adquirida devido ao círculo vicioso: se não tem experiência, não trabalha, e, se não trabalha, não tem experiência. Assim, os estudantes procuram no estágio a maneira de romper esse círculo (BARROS; LIMONGI-FRANÇA, 2004).

Rocha e Piccinini (2012) fizeram um estudo sobre a inserção profissional dos alunos de Administração e caracterizaram esta em três momentos. O primeiro momento é visto como a etapa de inserção em que se tem a oportunidade de conhecer as regras e o funcionamento do ambiente interno da organização como hierarquia, criar responsabilidade com horários e compromissos e adaptar-se à linguagem de trabalho e com pessoas fora do ambiente familiar e escolar. No segundo momento, após ter o conhecimento das principais características e exigências do ambiente profissional, os estudantes começam a construir a ideia de carreira, voltando-se para as áreas de interesse cujas atividades estejam de acordo com suas expectativas e procurando assumir maiores responsabilidades. No terceiro momento, a partir das experiências de estágio, os alunos constroem sua base de carreira, já se direcionam e lançam o caminho que pretendem seguir.

## 2.2 APRENDIZAGEM

Quando se fala em estágio, logo se pensa na questão de aprendizagem dos estagiários, sendo este o maior motivo de os estudantes procurarem tal contrato de trabalho. Como já citado anteriormente, as organizações enfrentam condições de incerteza, ambientes de mudança e intensa competição. Sendo assim, seu pessoal deve ter capacidade de aprender e de desenvolver novos conhecimentos. Fleury e Oliveira Júnior (2002) acrescentam que o recurso mais valioso de uma empresa, em um cenário de mudança e crescente complexidade, são as pessoas, e que todo esse processo de aprendizagem constante e criação de novos conhecimentos inicia pelo nível individual, ou seja, nos indivíduos que fazem e compõem a organização.

O conhecimento desempenha um papel central e estratégico nos processos de econômicos, e os investimentos os ativos intangíveis crescem mais rápido do que os investimentos nos ativos físicos ou tangíveis. Países, empresas, pessoas com mais conhecimento são mais bem-sucedidos, produtivos e reconhecidos. (FLEURY; OLIVEIRA Jr., 2002, p. 134)

Segundo Terra (2000 apud ANTONELLO, 2006), a aprendizagem é um processo de mudança, pois torna o indivíduo melhor preparado para executar a demanda de atividades e contribuir com sua organização.

### 2.2.1 Aprendizagem no trabalho

A aprendizagem humana pode se dar de várias maneiras e, nas organizações, há situações que geram aprendizagem por meio de ações informais e formais. Entre as formais estão o treinamento, o desenvolvimento e a educação. Treinamento é entendido como um processo sistemático, intencionalmente conduzido pela organização, visando à mudança de comportamentos pela experiência, com o objetivo de contribuir na obtenção de objetivos organizacionais. O desenvolvimento é a aprendizagem voltada para o crescimento individual, é conceito mais global, sem relação direta com um trabalho específico. Educação é a ação de educar ou ser educado, é o conhecimento e o desenvolvimento como resultado de um processo educacional por meio de métodos de ensino (VARGAS; ABBAD, 2006).

As empresas se organizam por cargos, nos quais cada um ocupa o seu posto e possui seu papel a desempenhar. Porém, diante da demanda de trabalho e suas adversidades, os profissionais necessitam ocupar papéis além dos supostamente determinados por seus cargos,

pois não há como as situações serem cem por cento previsíveis. Espera-se que haja uma inter-relação entre os papéis que cada pessoa executa, acarretando a vantagem competitiva da organização, por meio das experiências com colegas, estímulo à aprendizagem, busca de inovação e/ou otimização dos processos e rotinas, enriquecendo, assim, os cargos e agregando valor ao trabalho (COELHO Jr.; MOURÃO, 2011), implicando na aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHAs).

A aprendizagem de natureza informal é quando não há sistematização e ocorre de maneira espontânea e natural. Uma vez que estamos inseridos em um ambiente, a aprendizagem é um processo natural em razão da inserção, da troca de experiências e do relacionamento como um todo. A aprendizagem é um processo único, pessoal, gradativo, cumulativo e constante, considerando que há a possibilidade de se aprender o tempo todo (COELHO Jr.; MOURÃO, 2011).

Com base na literatura na área de aprendizagem nas organizações, Coelho Júnior e Mourão (2011) elaboraram as etapas associadas à percepção de suporte psicossocial à aprendizagem informal no trabalho (Quadro 1):

**Quadro 1 - Classificação do conceito de suporte à aprendizagem, segundo fases e tipo de apoio**

Etapas da aprendizagem informal	Tipo de enfoque	Etapas de suporte à aprendizagem	Caracterização do tipo de suporte psicossocial que pode ser provido
Aquisição	Enfoque afetivo e cognitivo comportamental (Eacc)	Apoio à aquisição dos CHAs	Provisão de apoio e reconhecimento ao aprendiz que busca por estímulos; incentivo à proatividade e iniciativa; elogios; papel motivacional; provimento explícito de <i>feedback</i> à busca pela aprendizagem; auxílio em dúvidas.
Retenção	Enfoque cognitivo-comportamental (ECC)	Apoio à retenção dos CHAs	Auxílio direto ao aprendiz, papel motivacional; auxílio em dúvidas; diversificação de estímulos; provimento explícito de <i>feedback</i> relacionado ao conteúdo da aprendizagem; incentivo à comunicação entre os colegas; incentivo à resolução de problemas.
	Enfoque cognitivo	Apoio à manutenção	Incentivo à resolução de problemas; ampliação do nível de complexibilidade dos conhecimentos; incentivo à comunicação entre os colegas para

Manutenção	(ECog)	dos CHAs	permitir memorização; <i>feedback</i> explícito; diversificação de estímulos; incentivo à resolução de problemas.
Generalização	Enfoque cognitivo-comportamental (ECC)	Apoio à generalização dos CHAs	Incentivo a novos usos de conteúdos aos esquemas mentais preexistentes; apoio a inferências e deduções.
Transferência	Enfoque afetivo e cognitivo-comportamental (Eacc)	Apoio à transferência dos CHAs	Incentivo à aplicação no trabalho; valorização de tentativas e erros; papel motivacional; papel de mentor; pagamento explícito de <i>feedback</i> em conteúdos relacionados à tentativa de aplicação do aprendido.
Aplicação	Enfoque comportamental (ECom)	Apoio à aplicação do aprendido	Incentivo pós-aplicação do aprendido; monitoramento do impacto da aplicação da aprendizagem no trabalho; <i>feedback</i> contínuo; mentoria; papel motivacional; análise dos efeitos da aprendizagem em mudanças de rotinas e mudanças comportamentais dos indivíduos.

Fonte: COELHO Jr. et al. 2011, p. 240.

Resumindo o quadro, segundo os autores, de uma maneira macro, a *aquisição* refere-se às fases iniciais do aprendizado que envolve a percepção de habilidades, conhecimentos e/ou memórias de curto prazo. A *retenção* é quando o aprendiz faz a conversão da informação recebida em conhecimento útil e passa a incorporá-lo no seu repertório. Depois vem a *manutenção* dos temas aprendidos. A *generalização* seria o uso da memória de longo prazo para elaborar descrições e explicações não inseridas dentro de um contexto específico. A *transferência* seria a influência da experiência anterior no desempenho de uma habilidade num novo contexto ou na aprendizagem de uma nova habilidade. E, por fim, a *aplicação*, que é a utilização dos conhecimentos, habilidades e atitudes aprendidos. Todos esses processos podem ser desencadeados com sucesso nos aprendizes se forem muito bem apoiados por colegas e chefias.

### 2.2.2 Aprendizagem no contexto de trabalho

Segundo estudo de Camillis e Antonello (2010), no ambiente de trabalho ocorre diversos tipos de aprendizagem, entre eles:

a) *aprender sozinho*: o indivíduo aprende sem a ajuda de outras pessoas, tendo que buscar por conta própria as informações que acredite ser necessárias e, assim, aprender o que precisa. Esse processo é visto por alguns como um método difícil, complicado, árduo e desgastante para aprender; b) *aprender pela prática/fazendo*: é quando o indivíduo executa a tarefa que lhe foi designada; c) *aprender por meio de interação com pessoas*: é um processo valorizado positivamente, é quando a interação com as pessoas proporciona aprendizagem por envolver troca de informações, ideias, conhecimentos e pontos de vista que auxiliam na modificação de atitudes e percepção de trabalho. A aprendizagem pode ocorrer, também, por meio da observação das atitudes tomadas pelos colegas de trabalho, como ter paciência, analisar as situações antes de agir e pensar nas possibilidades de solucionar um problema; d) *aprender com experts*: ocorre quando há oportunidade de indivíduos trocarem informações com pessoas mais experientes ou que já tenham vivenciado as mesmas situações, pois eles possuem um grande conhecimento em relação ao assunto; e) *aprender observando*: acontece quando a pessoa aprende observando as atitudes, os comportamentos e a postura do seu gestor ou dos seus colegas de trabalho, é uma aprendizagem pouco relacionada à parte técnica requerida ao cargo; f) *aprender por meio da solução de problemas*: o indivíduo se depara com um problema a ser resolvido, então ele busca informações, premissas e alternativas para solucionar o problema; g) *aprender com os erros*: os erros fazem parte da rotina das ações executadas no trabalho, porém, o erro proporciona aprendizado, visto que é algo marcante e o indivíduo fará o possível para que não se repita; h) *aprendizagem autodirigida*: acontece quando o indivíduo, por vontade ou interesse próprio, busca por conhecimento relevante ao seu trabalho sem que isso tenha sido imposto pelo contexto organizacional; e i) *aprendizagem formal*: ocorre quando a pessoa afirma ter aprendido ao fazer cursos formais fornecidos pela empresa, porém, é admitido que esses cursos são mais eficazes quando existe uma prática anterior.

As autoras, também em seu estudo, expõem os resultados que surgem do processo de aprendizagem, que são o autoconhecimento e o autodesenvolvimento. O autoconhecimento é agir de forma diferente depois de aprender algo novo, poder identificar as atividades que gosta ou não de executar e identificar ou retificar características do seu perfil profissional. O autodesenvolvimento está relacionado à parte técnica do trabalho e é visto como fator importante para o futuro profissional, pois, ao aprender coisas novas, o indivíduo sente-se

mais preparados para novas oportunidades de trabalho dentro ou fora da empresa que pertence.

Há a necessidade de análise das variáveis relativas ao contexto de trabalho para que o desempenho dos indivíduos pertencentes à organização se dê de maneira eficiente. O desempenho individual eficiente é aquele em que há aproximação de padrões ou que atende a determinados critérios de excelência com muita frequência e por um período longo de tempo. Para que o desempenho seja eficaz são necessárias condições do individual e do organizacional. As pessoas precisam *saber fazer* e *querer fazer* as suas tarefas diante de um padrão, e a organização deve fornecer suporte, que seria o *poder fazer*, para a execução eficaz do trabalho (ABBAD; FREITAS; PILATI, 2006). Por outro lado, os autores discorrem, também, partindo das dimensões de indisponibilidade, quantidade insuficiente e qualidade inadequada de recursos no ambiente de trabalho, que há a restrição do desempenho dos trabalhadores. Esses recursos foram identificados, em oito conjuntos, como:

- Informações relacionadas ao trabalho;
- Ferramentas e equipamentos;
- Materiais e suprimentos;
- Suporte orçamentário;
- Serviços requeridos e ajuda dos outros;
- Preparação para a tarefa;
- Disponibilidade de tempo;
- Ambiente de trabalho.

Por fim, os autores comentam que os fatores pertencentes ao contexto organizacional como um todo ou relativos ao seu ambiente externo também devem ser considerados no suporte à aprendizagem, como o indivíduo, os grupos, as equipes, a organização, as redes de relacionamento de trabalho e o ambiente externo.

### **2.2.3 Noção de competências**

A gestão é a ação de gerir, organizar, administrar, planejar e liderar uma organização e as pessoas pertencentes a ela, com o objetivo de crescimento da organização e do pessoal envolvido. Gerir pessoas não é uma tarefa trivial, portanto, buscando o crescimento individual surge a noção de competência, que no senso comum significa a junção de habilidade, atitude e

conhecimento de uma pessoa para executar alguma tarefa. Segundo o dicionário Aurélio de língua portuguesa, competência denota capacidade, suficiência fundada em aptidão, atribuições, perseverança aos que pretendem vencer mutuamente e direito ou faculdade legal de julgar.

Segundo Moura et al. (2009), o termo competência provém da palavra latina *competens*, que significa “o que vai com”, “o que é adequado”, e tem sido utilizada como ferramenta efetiva no meio empresarial desde o começo dos anos 80. Cada vez mais é vista como elemento essencial nas organizações por sentirem a necessidade da busca de desempenho no sentido mais amplo. Nos princípios do taylorismo-fordismo, um cargo era composto por um conjunto de tarefas específicas. Entretanto, trabalhar com um conjunto fechado e definido de atividades não atende as demandas atuais do mundo globalizado. Assim, com o passar dos anos e em razão das mudanças vividas, a ideia de competências que anteriormente era totalmente relacionada à qualificação profissional passou a ter outras definições.

Conforme exposto, para McClelland (1973 apud FLEURY MTL, FLEURY A, 2001), a competência é causa do desempenho superior resultante da realização de uma tarefa ou de determinada situação. A competência não é estado ou conhecimento adquirido, ela necessita de uma ação para existir. Deixando nítida a diferença entre *aptidão*, *habilidade* e *conhecimento*: *aptidão* é o talento natural do indivíduo que deve ser aprimorado; *habilidade* é a demonstração de um talento particular na prática; e *conhecimento* é o que cada um precisa saber para executar uma tarefa (MIRABILE, 1997).

Já a competência, de acordo com Le Boterf (1995 apud MOURA et al., 2009, p.78), “é a capacidade de integrar diversos conhecimentos heterogêneos para incluí-los na realização das atividades”.

Antonello (2010) adota a ideia de que a competência possibilita a ação e/ou a resolução de problemas profissionais de maneira satisfatória, dentro de um contexto particular, ao mobilizar diversas capacidades de modo integrado.

Ser competente é responder, de maneira produtiva, às necessidades cotidianas. Observando esse tipo de necessidades, Zarifian (1999 apud FLEURY MTL, FLEURY A, 2001) expõe três tipos de mudanças principais no ambiente de trabalho que justificam o modelo de gestão por competência nas empresas:

- A noção de incidente, algo que não está previsto, não programado, vindo a desestruturar o processo normal da produção, ultrapassando a capacidade rotineira de contornar a situação, mostrando que a competência não pode estar contida em tarefas pré-definidas;
- Comunicação: comunicar ocasiona a compreensão do outro e de si mesmo, tendo uma visão global da empresa e, assim, entrar em acordo sobre objetivos organizacionais e partilhar normas comuns de gestão;
- Serviço: a percepção de serviço, de atender um cliente externo ou interno da organização, deve ser central e estar presente em todas as funções, e para que seja possível é imprescindível a comunicação.

Depois de analisar os fatores que envolvem o ambiente no mundo do trabalho, a noção de competência é apresentada, em síntese:

A noção de competência aparece assim associada a verbos como: saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber engajar-se, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. Do lado da organização, as competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo. (FLEURY MTL, FLEURY A, 2001, p. 187)

O indivíduo apenas agregará valor social e econômico se estiver articulado com estes verbos expostos, que podem ser detalhados propondo algumas definições, inspirados na obra de Le Boterf (1995 apud FLEURY MTL, FLEURY A, 2001) como:

- *Saber agir*: saber o que e por que faz, saber julgar, escolher, decidir;
- *Saber mobilizar recursos*: criar sinergia e mobilizar recursos e competências;
- *Saber comunicar*: compreender, trabalhar, transmitir informações e conhecimentos;
- *Saber aprender*: trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se;
- *Saber engajar-se e comprometer-se*: saber empreender, assumir riscos, comprometer-se;
- *Saber assumir responsabilidades*: ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido;
- *Ter visão estratégica*: conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

Para o administrador ser bem-sucedido na sua carreira, precisa deter o conhecimento, coloca-lo em prática e ter atitude para fazer as coisas acontecerem. Hoje, analisando a realidade, é muito mais válido um profissional que saiba integrar e articular seu conhecimento.

#### **2.2.4 Aprendizagem e desenvolvimento de competências**

Antonello (2005) fez um estudo em que identificou as contribuições das formas de aprendizagem formal e informal por meio de práticas de trabalho e o seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais dos indivíduos que fizeram parte do estudo.

A autora identificou 12 tipos gerais de formas de aprendizagem. São elas:

1) Experiência anterior e transferência extraprofissional; 2) Experienciar; 3) Reflexão; 4) Autoanálise; 5) Observação; 6) *Feedback*; 7) Mudança de perspectiva; 8) Mentoria e Tutoria; 9) Interação e colaboração; 10) Cursos: Treinamentos; 11) Informal; 12) Aprendizagem pela articulação entre a teoria e a prática.

Para Antonello (2010), as competências são desenvolvidas a partir de seis aspectos: a) conexão existente entre a competência e a ação, dado que a competência não existe sozinha, o uso dela é feito para executar uma determinada atividade ou resolver um problema; b) contextualidade, porque a competência está vinculada a uma situação profissional e corresponde a um contexto; c) categorias construtivas de competência, pois esta é construída pela mobilização de recursos de competências: conhecimentos, habilidades e atitudes; d) competência adiciona valor às atividades da organização e valor social ao indivíduo, a nível organizacional em termos de desempenho e a nível individual na forma de autorrealização, sentimento e experiência pessoal de ser competente; e) interação e rede de trabalho, já que as competências se desenvolvem por interação entre as pessoas no ambiente de trabalho de maneira formal ou informal. Considera-se a noção de construção de competência incluindo a interação do indivíduo com seu grupo profissional, e com grupos sociais a que ele pertence, e a acessibilidade a banco de dados, livros, manuais, etc.; e f) as práticas do trabalho: o desenvolvimento de competência abrange mudança na estrutura e no significado de práticas de trabalho, na apropriação do saber em ações, nas quais o conhecimento é produzido e, ao mesmo tempo, incorporado às atitudes, reveladas por meio de ações e práticas do trabalho.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Oliveira (2001), pesquisar significa planejar cuidadosamente uma investigação mediante as normas da Metodologia Científica, tanto em termos de forma como de conteúdo. A metodologia é de extrema importância, pois são técnicas e procedimentos que fornecem os meios para transformar a visão da pesquisa em realidade (STRAUSS; CORBIN, 2009). A pesquisa científica pode ser definida como a atividade intelectual que visa a responder às necessidades humanas (SANTOS, 2010).

Tendo em vista que a metodologia é elemento fundamental para a realização de um trabalho acadêmico, o presente capítulo mostrará o modo pelo qual este trabalho será conduzido.

#### 3.1 MÉTODO DE PESQUISA

Acerca dos tipos de pesquisa, podemos caracterizá-las como exploratória, descritiva ou explicativa, sendo o seu objetivo maior chegar ao estágio de oferta de respostas, segundo Santos (2010).

Conforme Severino (2009), a pesquisa exploratória busca levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando, assim, um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto. Explorar é a primeira aproximação de um tema e tem o objetivo de criar maior familiaridade em relação ao fato ou fenômeno. Busca-se essa familiaridade pela prospecção de materiais que possam informar a importância do problema, o estágio em que se encontram as informações disponíveis e até mesmo revelar novas fontes de informação (SANTOS, 2010).

Analisando a teoria de Severino (2009) e Santos (2010), a pesquisa realizada neste trabalho apresenta-se como exploratória, pois se criará a aproximação com o tema, visando a oferecer informações sobre ele, por meio da coleta de informações, mediante entrevistas com os alunos, nas quais foram encontradas as respostas sobre o papel do estágio na formação profissional desses indivíduos.

Buscando atingir os objetivos específicos neste trabalho, optou-se pela realização de estudo de caso qualitativo, pois a intenção do trabalho é conhecer, por meio da percepção dos

alunos, o papel que o estágio desempenhou no seu processo de formação em Administração na UFRGS. Tal método foi escolhido porque, segundo Yin (2010), é recomendado para responder questões “como” e “por que”, que são explicativas e permitem que o investigador retenha características significativas de relações em que o foco temporal está em fenômenos contemporâneos dentro de contextos de vida real e quando se tem pouco controle sobre esses eventos. O estudo de caso pode ser usado como método de pesquisa em muitas situações e contribui para o entendimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados (YIN, 2010).

Quanto à natureza dos dados, ao priorizar a percepção dos estudantes em relação ao tema discutido, a pesquisa tem caráter qualitativo. Conforme Strauss e Corbin (2008), é um tipo de pesquisa que não produz resultados por meio de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação, mas, sim, por meio de dados relacionados a vida das pessoas, comportamento, emoções, sentimentos e experiências de vida.

### 3.2 TÉCNICA PARA COLETA

A técnica de coleta de dados foi por meio de entrevistas presenciais com roteiro semiestruturado, no qual as questões foram direcionadas e previamente estabelecidas com determinada articulação interna, porém a entrevista estava aberta para possíveis perguntas e conclusões que surgiram ao longo dela.

As entrevistas foram realizadas em profundidade a partir de roteiros semiestruturados para todos os entrevistados (vide anexo II). Isso possibilitou que as perguntas pudessem ser modificadas ao longo da entrevista de acordo com as informações do entrevistado. Deve-se estar atento às particularidades de cada indivíduo, pois entrevistados bem informados podem proporcionar *insights* importantes sobre o assunto (YIN, 2010). Pode haver desvios na sequência das perguntas para acompanhar um relato interessante do entrevistado, mas é importante cobrir todas as questões do roteiro estabelecido (GODOY, 2010). Em geral, as entrevistas são uma fonte essencial para o estudo de caso, pois a maioria delas é sobre assuntos humanos ou eventos comportamentais (YIN, 2010), o que é o caso deste trabalho.

A entrevista semiestruturada tem como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e às situações relativas ao tema de interesse. A autora acrescenta que a entrevista é utilizada para recolher dados descritos na linguagem do

próprio entrevistado, e que elas são adequadas quando o pesquisador deseja apreender a compreensão do mundo do entrevistado e as elaborações que ele usa para fundamentar suas opiniões e crenças (GODOY, 2006).

**Quadro 2 - Formulação do Roteiro de Entrevista**

Objetivos	Literatura	Questões
a) Identificar e analisar, na percepção dos estudantes, quais os fatores que oportunizam ou dificultam o desenvolvimento de competências em situação de estágio;	A aprendizagem no contexto de trabalho	<p>1) Como tu caracteriza e descreve o teu processo de aprendizagem? Conte-me um fato e exemplifique.</p> <p>2) Com o conhecimento prático o aprendizado é mais eficaz? Comente a respeito.</p> <p>3) Como tu consideras o conhecimento adquirido por meio do estágio?</p> <p>4) Quais fatores que oportunizaram a tua aprendizagem durante o estágio?</p> <p>5) Comente um pouco a respeito dos fatores que dificultaram tua aprendizagem durante o estágio?</p> <p>6) Em sua opinião, a interação com colegas de trabalho gera aprendizado? Dirias que aprendeu com essas interações? Comente.</p>
b) Identificar e analisar, na percepção dos estudantes as mudanças provocadas por meio da experiência de estágio;	O estágio e a profissão do administrador	<p>7) Quais as mudanças a experiência de estágio ocasionou na tua formação como administrador?</p> <p>8) Como a experiência de estágio impacta no amadurecimento profissional, social e em relação a tua carreira?</p> <p>9) O que se modificou em teu comportamento na faculdade após experiência de estágio? Relate uma situação.</p> <p>10) Como te sentirias em relação ao mercado de trabalho se tu não tivesses nenhuma experiência prática durante a graduação?</p>
c) Identificar e analisar, na percepção dos estudantes, as contribuições por meio de oportunidade de estágio;	A aprendizagem no contexto de trabalho e O estágio e a profissão do administrador	<p>11) Em relação às tuas experiências de estágio, qual ou quais as que mais contribuíram? Relate.</p> <p>12) A experiência de estágio te ajudou a definir tua carreira? Como?</p> <p>13) Quais pontos positivos e negativos tu</p>

		<p>consideras em relação às tuas experiências vividas de estágio?</p> <p>14) Em relação às competências conceitual, técnica e humana, acreditas que alguma delas foi desenvolvida? Se sim, como?</p> <p>15) Que outras habilidades acreditas que o estágio te desenvolveu? Exemplifique.</p> <p>16) Qual foi o papel do estágio no teu processo de formação como administrador(a)? Como e por quê?</p>
--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.3 TÉCNICA PARA ANÁLISE

A unidade de análise da pesquisa foi o indivíduo, nessa situação, cada estudante. O conjunto de informações relevantes de cada caso será unido às informações dos outros casos coletados, e assim poderá haver a generalização e obter as conclusões da pesquisa, pois, segundo Yin (2010), cada indivíduo representa uma unidade primária de análise, e após a união das informações relevantes coletadas de todos os casos, tais dados formarão o estudo de casos múltiplos, podendo, por fim, fazer as conclusões.

Para que fosse feita a criação de um significado interpretativo por meio das entrevistas, a análise dos dados coletados foi realizada visando ao método de análise de conteúdo. A análise de conteúdo obtém dados por meio da observação e análise do conteúdo ou mensagem de texto escrito. Por meio da análise sistemática o pesquisador examina a frequência com que as palavras e temas principais ocorrem e identifica o conteúdo e as características de informações presentes no texto (HAIR Jr. et al., 2003).

Segundo Capelle, Melo e Gonçalves (2003), são exigidos mecanismos apropriados para encontrar dados obtidos por meio de entrevistas. É necessário que se tenha informações que ilustrem, expliquem ou ajudem a revelar fenômenos que estão sendo investigados. A análise de conteúdo abrange iniciativas de explicação, sistematização e expressão do conteúdo das mensagens.

Para Bardin (1979 apud CAPELLE; MELO; GONÇALVES 2003), a análise de conteúdo abrange iniciativas de explicação, sistematização e expressão do conteúdo das mensagens, com o intuito de se efetuar deduções lógicas e justificadas da origem dessas mensagens.

Neste estudo, o tratamento de dados foi iniciado após transcrição das entrevistas realizadas em tabela no Excel, para uma melhor visualização global. Após a leitura das entrevistas, foi feita a separação por categorias e, assim, realizada a análise. Foi realizada a categorização das informações para que fosse eficiente a análise, tanto na questão de identificação de respostas repetitivas quanto de respostas exclusivas dos entrevistados.

A análise e interpretação das informações obtidas pelas entrevistas executadas foram separadas por temas como: fatores que oportunizaram e dificultaram a aprendizagem, mudanças ocasionadas e contribuições na formação por meio do estágio. Por fim, foram confrontados os resultados com a teoria que deu amparo a este trabalho, sendo feitas as conclusões obtidas em relação ao papel que o estágio desempenhou na formação dos alunos de Administração da UFRGS.

### 3.4 DEFINIÇÃO DOS SUJEITOS DA PESQUISA

O número de alunos matriculados no último ano do curso de graduação em Administração é de 169 estudantes e está disposto da seguinte forma (Quadro 3):

**Quadro 3 – Alunos matriculados no último ano do curso de graduação em administração com experiência de estágio oficializada**

	ALUNOS NO ÚLTIMO ANO DE ADMINISTRAÇÃO (n°)	EXPERIÊNCIA DE ESTÁGIO OFICIALIZADA (n°)
Administração Diurno	66	51
Administração Noturno	103	61
TOTAL	169	112

Fonte: Elaborado pela autora.

Desses 169 alunos matriculados no último ano da Graduação, 112 deles realizaram algum estágio não obrigatório oficializado junto à Universidade. O grupo de entrevistados constitui-se de alunos da Administração da UFRGS que estavam nos 9º e 10º semestres. O critério de seleção dos entrevistados foi que estivessem em situação de conclusão de curso pertencentes às áreas de atuação: Administração Pública, Finanças, *Marketing*, Recursos Humanos e Produção e Sistemas. Além disso, que possuíssem no mínimo uma experiência de estágio nas suas áreas de interesse. Destes, foram entrevistados dez alunos, sendo que cada

área de atuação é representada por dois deles. A seguir é apresentado o quadro 4, com o perfil dos entrevistados.

**Quadro 4 – Perfil dos entrevistados**

<b>Entrevistado</b>	<b>Idade</b>	<b>Semestre</b>	<b>Opção por área de atuação</b>	<b>Número de Estágios</b>	<b>Áreas dos Estágios</b>
E1	22 anos	9º	<i>Marketing</i>	5	Consultoria em empresa júnior, administrativo e <i>marketing</i>
E2	25 anos	9º	Finanças	2	Administrativo e financeiro
E3	22 anos	10º	Administração Pública	2	<i>Marketing</i> e administrativo em empresa pública
E4	23 anos	9º	Recursos Humanos	3	Administrativo e RH
E5	23 anos	9º	Administração Pública	3	Administrativo e financeiro em empresa pública
E6	24 anos	10º	<i>Marketing</i>	2	Consultoria em empresa júnior e <i>marketing</i>
E7	22 anos		Finanças	3	Administrativo e financeiro
E8	27 anos	10º	Produção e Sistemas	3	Administrativo, comercial e logística
E9	24 anos	10º	Recursos Humanos	2	Administrativo e RH
E10	24 anos	9º	Produção e Sistemas	3	Consultoria em empresa júnior, RH e logística

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo serão apresentadas a análise dos resultados e a discussão dos dados coletados por meio das entrevistas com os alunos. Então, serão abordadas, comparadas e discutidas, as respostas das entrevistas em relação à revisão teórica apresentada anteriormente. Os 10 entrevistados tiveram seus nomes preservados e estão indicados por números (E1 a E10). A análise está categorizada conforme os objetivos específicos deste trabalho e as microcategorias que emergiram em campo (vide quadro 5):

**Quadro 5 – Categorias de Análise**

Macrocategoria	Microcategoria
1) Fatores que oportunizaram e dificultaram a aprendizagem em situações de estágio;	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Treinamento;</li> <li>b) Atividades executadas;</li> <li>c) Ambiente;</li> <li>d) Espaço para perguntar e para errar;</li> <li>e) Gestores;</li> <li>f) Interação com os colegas;</li> <li>g) Porta da empresa.</li> </ul>
2) Mudanças provocadas pelas experiências de estágio;	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Mudanças na sala de aula;</li> <li>b) Desenvolvimento profissional;</li> <li>c) Desenvolvimento pessoal.</li> </ul>
3) Contribuições promovidas por meio de experiências de estágio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Efetividade do aprendizado;</li> <li>b) Porta de entrada e efetivação;</li> <li>c) Currículo;</li> <li>d) Saber o que não se gosta;</li> <li>e) Aprendizados para o futuro;</li> <li>f) Fator indispensável na formação;</li> <li>g) Definição de carreira;</li> <li>i) Competência conceitual, técnica e humana.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora.

## 4.1 FATORES QUE OPORTUNIZARAM A APRENDIZAGEM

Quando se fala em estágio, logo se pensa na questão de aprendizagem. Por ser uma prática muito vista atualmente nas organizações, se faz importante analisar quais os fatores que estão oportunizando e dificultando a aprendizagem dos estagiários. Como mostra o quadro 3, 67% dos estudantes, em média, no último ano da graduação, tiveram estágio legalizado junto à UFRGS. Portanto, na análise dos fatores que auxiliaram ou não o processo de aprendizagem, foram identificados vários fatores que serão comentados nos próximos itens.

### 4.1.1 Treinamento

O treinamento é importante para proporcionar um conhecimento inicial para quem está entrando em uma empresa ou para desenvolver o aprendizado em algum campo necessário. Os depoimentos demonstram que o treinamento é uma maneira de conhecer e acreditar no que se vai trabalhar e de estar mais bem preparado para atender a demanda de atividades que serão executadas.

E2: “Quando eu cheguei aos dois estágios eu tive treinamento, no banco de uns 10 ou 15 dias sobre o funcionamento para que eu pudesse dar informações corretas para os clientes, que era o que eu iria fazer. No clube de investimento eu tive um treinamento muito mais onde eu iria atuar, não tão generalista, como se comportar e lidar com alguns clientes, como elaborar um e-mail mais padronizado na hora da venda, qual seria a margem de negociação daqueles produtos, como funcionava a publicidade online, eu acho que li mais de 20 artigos antes de atuar para ter argumentos diante dos clientes. Eu precisava aprender sobre o produto, para poder acreditar nele e vender para os clientes”.

É possível comparar o relato do E2 conforme conceituação de Vargas e Abbad (2006) sobre treinamento, segundo o qual pode ser entendido como um processo de desenvolvimento para melhoria do nível de proficiência, ou seja, para o conhecimento, capacidade e melhor proveito de uma determinada tarefa.

Um dos entrevistados comentou que não há a necessidade de um processo de treinamento extremamente formal, até mesmo porque geralmente empresas menores não possuem estrutura e orçamento para disponibilizá-los. O importante é a disposição e o constante acompanhamento dos responsáveis pelos estagiários.

E7: “Obviamente, também, a disposição das pessoas que fazem parte da empresa em ensinar, então, eu acho que não precisa existir um processo de treinamento extremamente formal, mas sim uma disposição, uma vontade das pessoas que tão acompanhando o estagiário de passar coisas novas, de explicar aquilo que ele tava fazendo e procurar fazer com que ele se sinta parte e entenda tudo que tá se passando, comigo foi assim”.

Percebeu-se que o fator mais importante para oportunizar a aprendizagem é o processo, em si, de transferência de conhecimento e que este é determinado pela vontade da própria empresa, ou da pessoa responsável pelo estagiário, não sendo, necessariamente, relacionado à formalidade ou ao orçamento investido para tal treinamento, remetendo, assim, à visão de Brown e Duguid (apud ANTONELLO, 2005), que acreditam que as instruções formais de como fazer o trabalho são inadequadas, pois as informações usuais não estão escritas, as informações valiosas são obtidas por meio da troca de pessoas experientes e menos experientes.

#### **4.1.2 Atividades executadas**

O ponto principal dos estágios são as atividades, pois determinarão a satisfação ou insatisfação dos estagiários. Três entrevistados comentaram que o nível de exigência das atividades foi o que proporcionou mais aprendizagem, pois atividades mais variadas em que havia necessidade de análise, reflexão e busca de outras informações para executá-las trouxeram conhecimento.

E2: “No clube de investimento era mais dinâmico, como se tratava do mercado de ações, renda variável, contato com clientes grandes, foi muito bom pois eu sempre estava aprendendo coisas novas.[...] eram atividades que me instigavam, eu via coisas que eu não sabia, perguntava, estudava, coisas que eu nem conheceria hoje se eu não tivesse estagiado lá, coisas que muitas vezes a gente não vê na faculdade”.

E8: “O de produção foi totalmente válido em nenhum momento foi aquela coisa de ficar recortando imprimindo, não foram essas atividades mais operacionais. Foi aprendido mesmo, até de ir no chão da fábrica e coletar dados, mas isso gerava muito aprendizado, porque é um ambiente que tudo que tu olha é novo. [...] Eu fazia uma atividade e conhecia uma parte, logo em seguida quando eu terminava ele (o gestor) me direcionava pra uma outra atividade que eu fosse agregar um outro aprendizado.”

E9: “As atividades lá me exigem bastante, não é só, aprendi a fazer e vai ficar nisso sabe, realmente exige que tu estude, traga ideias novas”.

Um dos entrevistados citou a importância da autonomia no ambiente de trabalho, pois, assim, se tem a oportunidade de estar mais próximo ao contexto daquilo que se está lidando no momento. A proximidade com as situações proporciona mais aprendizado, pois o estagiário busca sozinho suas próprias soluções para o que precisa executar, não recebendo as respostas prontas de colegas mais experientes.

E10: “A questão de ter muita liberdade no ambiente de trabalho é algo que me oportunizou a aprender bastante, em questões assim "precisamos fazer um treinamento pra todos os gestores do Brasil daqui um mês", então eu ia ser a pessoa que ia fazer orçamento com os possíveis locais do treinamento, identificar a melhor consultoria que poderíamos trazer e fazer. Então, quando te dão liberdade é um fator que faz tu aprender mais, porque tu vai tendo que te superar, tu vai ter que ir aprendendo sozinha. Ter autonomia, eu vejo que estagiários que não tem autonomia acabam ficando na rotina”.

O comentário dos quatro entrevistados em relação à aprendizagem proporcionada pelo tipo de atividades que eles executavam também está ligado à disposição e à vontade de cada um em executá-las. Tal questão remete à ideia de desempenho competente exposto por Abbad, Freitas e Pilati (2006), que atribuem a eficiência do desempenho pelo *saber fazer* e o *querer fazer* dos indivíduos em união às condições oferecidas pela organização.

### 4.1.3 Ambiente

Para maioria dos estagiários, o ambiente é, também, um fator muito importante para o desenvolvimento do aprendizado, principalmente por proporcionar os primeiros exemplos do mundo corporativo. Um dos entrevistados comentou que o ambiente onde as pessoas possuíam um bom relacionamento favoreceu sua aprendizagem.

E5: “Eu aprendo muito pelo ambiente e pelas pessoas, não adiantava vir uma pessoa e me impor às atividades, lá eles me falavam como eu devia fazer as coisas, então o relacionamento, os questionamentos, a liberdade com quem tá te passando é essencial. No banco é tranquilo, as pessoas são legais, dá pra pensar e raciocinar”.

Em relação aos fatores presentes no contexto da organização, Abbad, Freitas e Pilati (2006) citam a importância de determinados elementos que estão presentes nos grupos de trabalho, como a intensidade do vínculo entre os integrantes e a interdependência interna como influenciador na motivação do desempenho. Ainda analisando os grupos, os autores

consideraram, também, a tecnologia utilizada no trabalho como fonte de motivação do desempenho, como citou E4.

E4: “Eu aprendo, por exemplo, no último estágio que eu tinha mais desafios, era tudo muito diferente, relatórios específicos e sistemas que eu nunca tinha trabalhado”.

Partindo para o âmbito organizacional, um aluno comentou que ambientes conservadores restringem o desenvolvimento de conceitos, porque as atividades são restritas, não havendo inovação naquilo que se faz e nem vontade de mudança pra que aconteça.

#### **4.1.4 Espaço para perguntar e para errar**

Entre os entrevistados, três deles comentaram que verificam, quando estagiários, uma maior liberdade para perguntar e para errar, o que acaba favorecendo o processo de aprendizagem individual. Também, impacta na maior disposição dos membros das organizações para sanar ou auxiliar acerca de dúvidas.

E5: “Tanto na secretaria quanto no banco, foram muito importantes, eu me dava e me dou, no caso do estágio de agora, muito bem com todo mundo, também sendo estagiário é muito fácil perguntar qualquer, até algo tosto”.

E9: “O estágio por ser uma relação de trabalho mais frágil, se tu não tem experiência, tu pode te dar o luxo de cometer mais erros do que se tu é um efetivo. Quando eu entrei, no meu setor, elas sabiam que eu era crua, não tinha experiência na área, então elas tinham um nível de tolerância maior do que se eu fosse uma pessoa que viesse de mercado”.

Complementando, um dos alunos, que no momento da entrevista estava trabalhando como efetivo, comentou que não sentia liberdade de perguntar como fazia quando estagiário.

E3: “Espaço que tu tem para errar, que é muito maior que no CLT, por exemplo, contribui muito para aprender. E o fato de tu ser estagiário, já te dá margem pra tu fazer muita pergunta e tirar dúvidas que o CLT já não deixa, porque eles já partem do princípio que tu saiba, então, no meu caso agora, eu fico inseguro de perguntar uma coisa que eu julgue besteira, e não pergunto, às vezes eu acabo errando por não perguntar. Enfim, eu acho que o estágio te dá muito mais margem para acertar por causa disso. Se eu sou muito pressionado eu não consigo, eu travo, e não consigo fazer. No estágio como não tinha tanta pressão em cima, tu vai levando conforme teu ritmo e vai fluindo”.

Custódio e Carrão (2012) afirmam que a prática de estágio é uma atividade complementar aos estudos e uma alternativa de aprendizagem e qualificação profissional. A

aprendizagem, sendo um processo de crescimento contínuo como parte do desenvolvimento da vida, é feita de forma individual por meio de reorganização e reconstrução de experiência. Pôde-se perceber que alguns estudantes sentem-se mais confortáveis em relação a possíveis questionamentos e erros em situação de estágio, fato que se deve ao propósito dessa prática, teoricamente, de ser o desenvolvimento da aprendizagem do estagiário.

#### **4.1.5 Gestores**

Dois alunos comentaram a importância de seus gestores em relação à disposição em repassar atividades que oportunizassem o desenvolvimento da aprendizagem.

E8: “A confiança do meu gestor, ele via que eu tinha capacidades e poderia realizar atividades com responsabilidades maiores do que um estagiário comum. E, que contribuíram pra que eu tivesse preparada quando surgiu uma vaga de efetivo. [...] tudo que eu fazia eu sentia que o meu gestor tinha essa preocupação de me direcionar atividades que fossem agregar pro meu aprendizado, não era nada que eu fosse fazer por fazer, ou porque eu era uma mão de obra mais barata, mas sim porque ele queria me preparar e queria que eu conhecesse cada vez mais o processo”.

E10: “As pessoas que eu trabalhei junto, na empresa de computadores eu tive chefes espetaculares que independente da reunião, do treinamento, eles me levavam junto. Então, desde o meu primeiro dia eles já me proporcionaram muito aprendizado, eu tinha muitos líderes inspiradores”.

Os relatos dos dois entrevistados sobre o direcionamento e preocupação por parte dos gestores para situações que oportunizassem aprendizado para esses alunos remete à definição de “mentor funcional”, que são pessoas dentro da organização que auxiliam outras, com ocupações relacionadas às suas, a desenvolver competências importantes, conforme estudo de Antonello (2005). A experiência de trabalho que envolve o contato com as pessoas, particularmente com os supervisores, gera mudanças no trabalhador em razão de todo o processo de socialização e aprendizagem que acontece dentro do contexto de trabalho (BASTOS apud VARGAS; ABBAD, 2006).

#### **4.1.6 Interação com os colegas**

A maioria dos entrevistados citou a importância da interação com os colegas no ambiente de trabalho. Três estudantes apontaram que a interação com os colegas foi marcante no avanço das suas atividades.

E3: “O principal que gera aprendizagem nos ambientes que eu estagiei foi a interação com os meus colegas, eu se não conversar com alguém, se não ouvir a opinião, porque às vezes tu tá fazendo algo que tu não tá enxergando o erro e uma outra pessoa vem e olhando de fora te ajuda”.

E4: “Baseando no último estágio, eu só aprendi através das interações, porque o pessoal é muito ocupado, ninguém tem tempo pra nada, mas eles têm uma cultura voltada para ajudar, se tu vai perguntar eles tem tempo para te ajudar ou vai te direcionar para quem possa fazer isso. Tem muita conversa, eu converso muito com a minha supervisora, a gente conversa não só sobre as minhas atividades, pontos que eu tenho que melhorar, dicas pra vida profissional. No início eu não conseguia fazer começar as atividades e acabar no mesmo dia, ninguém consegue lá, eu me incomodava demais, ia pra casa muito chateada, não dormia preocupada com tudo que tinha para fazer. Então, eu conversei com o meu colega que era o meu ‘padrinho’, daí ele me ajudou, me disse que fazia parte da minha rotina e eu ia ter que aprender a lidar tudo, colocar prioridades”.

E2: “A interação de estar no meio de pessoas influentes com mais conhecimento que tu, a oportunidade de troca, principalmente nas primeiras experiências de trabalho, é enriquecedor, foi muito bom pra mim, para eu aprender com essas pessoas e conhecer como funciona o mercado de trabalho”.

Três dos entrevistados apontaram que o conhecimento individual e o ponto de vista de cada colega da equipe permitiu bastante aprendizado.

E1: “A maioria dos aprendizados com os colegas são aprendizados empíricos, eu aprendi muito com colegas meus que estão na empresa há mais tempo. Também, por eles saberem coisas que eu não sei por sermos uma equipe cada um com um espaço, quando tem assuntos em que cada um tem que mostrar suas habilidades há bastante troca”.

E6: “[...] o meu colega é muito bom em Photoshop, *site*, html, tudo que eu aprendi sobre isso foi ele que me ensinou, não a empresa. Cada uma que passa pelo *marketing* vem com alguma experiência que pode agregar”.

E7: “É fundamental que isso não venha só de um chefe, mas que venha entre pessoas que estejam na mesma fase da vida, que estejam estudando as mesmas coisas, que podem ter pontos de vistas diferentes, conhecimentos diferentes, se envolver com coisas diferentes na própria empresa e que a partir disso essa troca vai ser positiva pra todas as partes envolvidas. Tanto pra quem tá ensinando, quando pra quem tá aprendendo, quanto pra própria empresa que vai ter uma equipe que tá se desenvolvendo em conjunto”.

Todos os relatos remetem à forma de aprendizagem “Interação e Colaboração”, que, segundo estudo de Antonello (2005), proporciona benefícios às partes envolvidas que são adquiridos pela diversidade presente dentro das equipes e de seu funcionamento com pessoas

que possuem estilos e abordagens diferentes. A autora complementa que a aprendizagem em grupo permite compartilhar e socializar conhecimento, experiências e práticas de trabalho.

#### **4.1.7 Porte da empresa**

Dois alunos atribuíram o tamanho da empresa como benefício no que diz respeito à aprendizagem.

E2: “Se a empresa é pequena tu tem mais contato com tudo, é mais aberta, tu faz muitas coisas, tem muita interação com os colegas, analisa muito material, tu vai mais atrás das coisas. Lá era aberto, era livre, por ser uma empresa pequena, no banco como era uma empresa grande era fechado e era muito especialista e tu fazia apenas uma coisa. No clube de investimento eu tinha que fazer de tudo, até atender cliente, tu não era visto com um estagiário chão de fábrica como no banco – vai fazer tudo e aprender menos, fazer aquilo e deu. Empresa muito grande que tem uma formalização muito grande das atividades, tu não aprende tanto como em empresas pequenas, eu aconselharia as pessoas a fazerem estágio em empresas menores, tu faz mais do que simplesmente obedece, tu cria mais”.

E7: “Depende muito do tipo de empresa, eu sempre achei que seria melhor trabalhar em uma empresa pequena, porque empresas maiores acabam não dando muita atenção e o estagiário acaba ficando muito voltado para algum processo específico. Enfim, o tamanho da empresa influencia bastante”.

Analisando as respostas, E2 e E7 identificaram que em empresas pequenas se tem maior contato e acesso às informações, já nas empresas grandes, as atividades são departamentalizadas, fazendo com que o indivíduo faça processos específicos e restritos. Nas micro e pequenas empresas, o aluno tem a possibilidade de aprender, crescer e ser ouvido, o que proporciona um aprendizado mais produtivo, visto que ele tem a possibilidade de ter uma visão global dos processos (MURARI; HELAL, 2009).

## **4.2 FATORES QUE DIFICULTARAM A APRENDIZAGEM**

Nesta seção apresenta-se a análise dos fatores identificados como dificultadores do processo de aprendizagem dos estudantes. Percebeu-se que os alunos atribuíram um número muito maior de pontos positivos do que de pontos negativos em relação aos fatores que proporcionaram aprendizagem em situação de estágio. A falta de treinamento, a má condução

do estagiário pelo gestor e as atividades limitadas foram analisadas como os principais pontos negativos.

#### 4.2.1 Treinamento

Analisou-se que o treinamento também é visto como um fator que pode dificultar a aprendizagem (quando ele não acontece). O entrevistado E6 comentou sobre a dificuldade de lidar e desenvolver as atividades em razão da falta de treinamento por parte da organização.

E6: “Algumas cobranças sem treinamento, sem eu saber o que tem que fazer, sem ter domínio da ferramenta acaba dificultado bastante o aprendizado. Como a empresa não tinha o *marketing* estruturado ao mesmo tempo em que foi bom pra eu me virar, mas faltou treinamento, apoio mais de perto, porque foi feito muita coisa, mas a duras penas”.

Para Rosenberg (2001 apud VARGAS; ABBAD 2006), o treinamento é usado quando é necessário formatar a aprendizagem numa direção específica, como, por exemplo, na aquisição de uma nova habilidade, conceituação que vai de encontro ao relato do E6, pois sem o treinamento necessário para trabalhar com determinados contextos e ferramentas o processo de aprendizagem se deu de uma maneira mais difícil.

#### 4.2.2 Gestores

Assim como os gestores oportunizam o aprendizado dos estagiários sob sua responsabilidade, estes podem, também, acarretar prejuízo ao processo de aprendizagem, conforme comentaram dois estudantes.

E4: “Se o teu supervisor, não necessariamente gerente, quem é responsável por ti, por passar as coisas, às vezes não está tão afim. No primeiro estágio que eu fiz, eu percebi, tinha uma pessoa que eu precisava da ajuda para fazer algumas atividades, ela não tinha ensino superior, então eu sentia que ela tinha medo que eu pegasse o lugar dela por eu fazer faculdade, sentia que ela não tava sempre a disposição para ensinar, mais as pessoas”.

E10: “[...] eu vejo que depois da empresa de metalurgia eu tive um gestor que ele era muito mais conservador, ele me verificava como uma estagiária, ele achava legal, mas ele não tinha muito confiança em mim, ele foi um dos impeditivos de eu não ter aprendido tanto na empresa de metalurgia quanto eu aprendi na empresa de computadores. Quando eu fui pra área de compras eu fui pra uma pessoa que estava na empresa há 35 anos, fui ficar abaixo dele, ele era aquela pessoa que esperava que tu fosse um auxiliar, não que tu seja um estagiário que fosse oxigenar a área, eu tinha que ficar cobrando fornecedor, ele esperava que eu fizesse do jeito dele, eu tinha que gritar com fornecedor, o que não é do meu feitio, eu tinha que ameaçar os fornecedores

que se eles não fizessem tal coisa a gente não ia mais comprar deles, pessoas que tão ali quase falindo. Pessoas podem facilitar quanto dificultar um aprendizado”.

Antonello (2005) cita as relações sociais como fator fundamental para a aprendizagem num determinado ambiente, e essa aprendizagem tem significado quando pode oferecer aos indivíduos aquisição de competências, envolvendo-se com novas atividades. Então, o gestor, quando não fornece recursos para o estagiário, compromete o processo de aprendizagem.

### 4.2.3 Atividades

O tipo de atividades, além de oportunizar a aprendizagem, também pode ser um fator que a dificulta. Seis alunos citaram que atividades operacionais e superficiais foram as responsáveis pela limitação de suas respectivas aprendizagens. Um deles acrescentou que, por vezes, não há um interesse por parte das empresas em repassar atividades de maior complexidade, pois há certo receio em investir no desenvolvimento do estagiário, visto que o estágio é uma relação de trabalho mais frágil, que pode ser rompida a qualquer momento.

E1: “Eu tive uma experiência específica que foi na petroquímica, uma empresa grande de um grupo famoso, eles me prometeram mundo e fundos de aprendizado e quando eu cheguei lá eu ficava copiando dados de uma planilha para outra o dia inteiro, montava brindes, eram atividades bem operacionais mesmo”.

E7: “No primeiro estágio não tinha muito que aprender, as pessoas me passaram coisas muito simples que tinham que ser feitas e eram coisas que não me faziam pensar muito, então, não me faziam adquirir muito conhecimento”.

E3: “Alguns estágios a pessoa ganha determinadas funções e fica só naquilo, então ela não tem possibilidade de aprender coisas novas, acho que isso dificulta, o avanço da aprendizagem e acaba ficando na mesma coisa. Às vezes as empresas não querem investir tanto em passar funções e responsabilidades, porque tu pode sair a qualquer momento”.

Acima, relatos referentes às atividades simples e operacionais que expõem condições propícias à falta de desempenho competente afetando na motivação dos alunos. Tal ideia é defendida por Abbad, Freitas e Pilati (2006), pois segundo os autores os serviços requeridos aos membros de uma organização, quando apresentam qualidade insatisfatória, fazem parte de determinadas restrições situacionais encontradas em certos ambientes de trabalho. Dois alunos citaram a falta de desenvolvimento da aprendizagem.

E2: “No banco ele foi bom quando eu fui pro consórcio, eu aprendi uma parte de como funciona carta de crédito e consórcio imobiliário, quais são os documentos e qual o relacionamento com o cliente, mas ficou nisso, foi bem rasteiro, em pouco tempo, 3 a 4 meses eu já tinha aprendido tudo, não teria o porquê continuar, a não ser que fosse por dinheiro”.

E3: “Na experiência da empresa privada, eu fazia o dia inteiro a mesma coisa, no começo eu aprendi e depois ficou repetitivo e não me agregou mais em nada. O problema não é fazer tarefas operacionais, aquilo tem que fazer, mas tem que ter um avanço de complexidade nas atividades para gerar sempre aprendizagem”.

E10: “Eu aprendi muito rápido as minhas funções na empresa de metalurgia, mas lá dentro eu sentia que não tinha muito mais o que aprender, porque era uma empresa muito conservadora”.

Ao analisar as respostas de E2 e E3, pode-se identificar a ausência do suporte à aprendizagem contínua no grupo de trabalho, defendida, também, por Abbad, Freitas e Pilati (2006) como uma ameaça ao desempenho ou a motivação dos membros da organização, que nesses casos, pelos relatos, afetaram a motivação.

Percebe-se que o tipo de atividade, por ser o ponto principal do estágio, pode ser um fator que dificulta a aprendizagem, uma vez que o conjunto de atividades mostrará a função que o estagiário exerce sob a organização.

### 4.3 MUDANÇAS PROVOCADAS POR MEIO DE ESTÁGIO

O estágio como processo “inserção profissional organizada” segundo Rocha e Piccinini (2012) ocasiona mudanças nos alunos, tais mudanças serão abordadas nesta subseção.

#### 4.3.1 Mudanças na sala de aula

Quase todos os entrevistados comentaram sobre as mudanças que foram percebidas nas aulas após as experiências de estágio. Cinco alunos comentaram que o estágio contribuiu para o aumento do senso crítico em relação à utilidade dos conteúdos vistos nas aulas lecionadas pelos professores.

E1: “Olha a experiência de estágio me fez ser mais crítica em relação à faculdade, ser mais crítica com o que eu aprendo porque fico pensando o porquê estou aprendendo certas coisas, e ao contrário, pensando se posso

aplicar que estou aprendendo no estágio, me ajudou a visualizar mais as coisas de uma maneira geral”.

E2: “Eu acho que eu tenho mais insumos dependendo da cadeira, o que ajuda bastante no aprendizado, quando eu tive a primeira cadeira de finanças, os produtos e serviços bancários, o que era um CDB e o que era um título público, o que era uma ação, uma debênture, como se fazia um fluxo de caixa descontado, eu já sabia antes de entrar na disciplina”.

E3: “Depois que eu comecei a fazer estágio, tudo que era passado na faculdade eu tentava transformar mentalmente e refletia na minha realidade de estágio, ou na realidade de outras empresas que poderia ser aplicado ou modificado aquele conceito, por ter noção do mercado. Na UFRGS o ensino é mais generalista e teórico e o estágio acaba te dando noção de ferramentas, acaba te mostrando a realidade”.

E6: “Eu comecei a ver os professores de forma bem mais crítica, tudo que eu via eu ficava pensando na prática, então eu ouvia o professor falar algo na teoria e pensava "ah não é bem assim que acontece na verdade". Acho que estágio é muito uma quebra de paradigma entre a teoria e a prática. Tu chega com uma visão que agora tu vai aplicar tudo que eu vi, e não é muito assim, é bem diferente, é muito um aliado pra administrador, muito importante, se eu saísse da faculdade sem um estágio eu ia ser muito professora e deu”.

E9: “Depois que eu comecei a estagiar lá eu tive umas cadeiras de RH, daí eu podia contribuir mais na aula, falar "ah lá não acontece dessa maneira" ou "ah assim é como acontece". Quando é só teoria, teoria, não fixa aquele conhecimento, mas quando tu vê na prática e na sala de aula o professor comenta, tu pode contribuir mais e é melhor pra ti. Também nas outras cadeiras, eu tenho contato com várias áreas no estágio, então podia contribuir não só nas cadeiras da minha área”.

Os cinco relatos falam sobre questionamentos e reflexões usando as experiências vividas como parâmetro para pensar com maior profundidade sobre conteúdos abordados em aula. Antonello (2005) destaca a reflexão como forma de aprendizagem em que há questionamentos (podendo ser autoquestionamentos) e reflexões conectadas à prática.

Dois alunos apontam que o estágio acarretou a motivação em relação à faculdade, pois perceberam que o estágio era mais importante para a formação profissional, o que ocasionou a mudança de desempenho.

E7: “Eu acho que não fui muito bom pra faculdade, porque eu vi que eu aprendi muito mais no estágio, e a minha dedicação pro estágio acabou sendo muito maior. Eu sempre fui um bom aluno, sempre tirei notas boas, mas a partir do momento que eu vi que eu aprendia muito mais no estágio e que eu queria me dedicar para aquilo, eu acredito que meu desempenho tenha sido bastante influenciado”.

E8: “Falando desse estágio específico, acho que não mudou muita coisa, acho que a única coisa que muda é que tu passa dar menos de importância pra faculdade, pelo menos eu sinto, porque tu pensa que a prática é muito mais importante”.

Em contradição a E7 e E8, E10 relata que os estágios não o fizeram perder o interesse na faculdade, mas que foi um dos ingredientes que enriqueceram o processo de formação.

E10: “Ao contrário do que muita gente diz, eu não perdi a vontade da faculdade, eu passei a contribuir muito mais nas aulas, não tinha aquele pensamento de "ah já aprendi isso no estágio", legal se eu tivesse aprendido, mas a forma como eu aprendi no estágio é diferente como meus colegas tinham aprendido nos seus trabalhos, então eu sentia que o estágio me proporcionava acrescentar ainda mais nas cadeiras que eu tinha na faculdade”.

Nota-se que, ao estar atuando na profissão, o aluno consegue contribuir mais nas aulas ou aprender mais por possuir maior conhecimento da realidade das tarefas enfrentadas pelo administrador, tendo a oportunidade de desenvolver seus talentos e de visualizar na prática conhecimentos adquiridos na sala de aula (MESQUITA; FRANÇA, 2011). Por outro lado, pode-se perceber a mudança na dedicação de alguns em relação à faculdade, pois o aprendizado concedido pelo estágio se deu de forma mais interessante para esses estudantes em relação às suas carreiras.

#### **4.3.2 Desenvolvimento profissional**

Os alunos, ao vivenciarem a rotina e ao observarem as demandas das organizações, acabam adquirindo aprendizados por estarem inseridos num contexto que acontecem diversos tipos de ações e situações. Um estudante comentou sobre o aprendizado gerado por situações vivenciadas pelos gestores e colegas de trabalho.

E3: “O que acontece na prática colabora muito para tu ser um administrador, para tu conseguir pensar melhor nas decisões que tu vai tomar, pois tu adquire uma experiência e sabe o que acontece de verdade na realidade. O estágio é a experiência do que tu aprende na faculdade e tem um aprendizado extra, por exemplo, problemas que deram e tu vê como teus chefes, colegas resolveram e como tu ajudou ou resolveu também, isso contribui para o amadurecimento profissional, pois tu fica melhor preparado com o mercado de trabalho”.

A aprendizagem proporcionada pela interação com os colegas no ambiente de trabalho é comentada por Camillis e Antonello (2010), pois esta acontece por meio da observação das

atitudes tomadas pelos colegas de trabalho diante de situações em que é necessária uma análise antes de agir e de se pensar nas possibilidades de solucionar um determinado problema.

Já outro aluno expôs o conhecimento adquirido vivendo na prática as situações.

E6: “Eu aprendi muito coisas práticas, questão de prazos, de ter que lidar com um monte de projetos ao mesmo tempo, que são coisas que tu não aprende na faculdade, tu sempre aprende: "ah num projeto tem o cronograma tal", mas tu não aprende a lidar sob pressão, isso é uma coisa muito forte que tu aprende no estágio. Saber se comunicar com um monte de gente, saber responder a diferentes níveis, isso me ensinou muito. Principalmente a parte mais prática de entender o mercado, porque antes na faculdade eu achava que tudo era nas condições perfeitas e não é nem um pouco, que nem na Física tu aprende: isso acontece no vácuo, mas o vácuo não existe”.

No relato de E6 é possível identificar a aprendizagem pela prática, que, segundo Camillis e Antonello (2010), é quando o indivíduo executa a tarefa que lhe foi designada.

Por fim, um entrevistado comentou que o estágio desenvolveu nele uma capacidade importante que provavelmente ele não possuísse por questão de perfil pessoal.

E10: “A empresa júnior me capacitou a analisar processos analiticamente, então eu acabo sendo uma pessoa muito mais de agir, o interessante é que a empresa júnior me fez ver a importância da capacidade analítica, de poder olhar um projeto do início ao fim e prever erros, prever custos e fazer toda essa análise preliminar de um projeto, por essa febre de querer agir toda hora e não parar pra pensar, isso a empresa júnior me trouxe muito forte”.

Percebe-se que os estudantes, ao estarem inseridos no dia a dia de uma empresa, lidando com questões presentes na realidade organizacional, desenvolvem o seu lado profissional. O estágio acaba sendo a estreia dos alunos no mercado de trabalho, pois por meio dele se pode ensaiar a atuação futura, tendo a oportunidade de aplicar na prática os conhecimentos adquiridos em sala de aula e desenvolver seus talentos, permitindo contato direto com as necessidades reais do próprio mercado (MESQUITA; FRANÇA, 2011).

### **4.3.3 Desenvolvimento pessoal**

Pôde-se identificar, nos depoimentos, que o estágio teve, também, grande importância no desenvolvimento pessoal dos alunos, pois o ambiente e a relação de trabalho, bastante diferentes do convívio encontrado nas relações pessoais, proporcionaram a socialização, a noção de responsabilidade e o desenvolvimento de algumas habilidades.

E1: “Me trouxe responsabilidade com as coisas, pois tenho a sorte de ter tudo ‘fácil’ por causa da minha família, mas daí o trabalho me ajudou nesse sentido”.

E5: “Eu era mais tímida, melhorei meu poder de argumentação, sei tomar decisões melhor do que antigamente, vendo que as pessoas vão fazer, quebram a cara, e não vai acabar o mundo, eu me tornei mais corajosa. Tipo, cadastrei um valor errado, não vai acabar o mundo, tudo tem solução, é só contornar”.

E9: “Como pessoa me ajudou muito, como diz a minha chefe, para ser do RH tu tem que "amar as pessoas", porque às vezes tu tem que te segurar pra não se estourar. E eu era uma pessoa muito estressada, estourada, então, hoje em dia é diferente, trabalhou esse meu lado pra eu ter mais tolerância. Isso me ajudou também na questão pessoal mesmo”.

O estágio, quando é adequadamente desenvolvido, concede o desenvolvimento de benefícios tangíveis e intangíveis para o aluno, como o aprimoramento das qualidades pessoais, o estímulo à transição da adolescência para a vida adulta e a oportunidade de vivenciar uma insubstituível experiência de vida (HALASI, 2002 apud BARROS; LIMONGI-FRANÇA, 2004).

Todos os entrevistados tiveram o estágio como o primeiro meio de inserção no ambiente profissional. Também foi percebido que as experiências proporcionaram o início da construção da postura profissional, como relatam três estudantes.

E1: “Acho que ajuda muito na questão de como se portar num ambiente que tem que ser mais séria, como aprender a se relacionar com os colegas de trabalho, porque até de almoçar com os colegas, tu não pode sair feito louca, gritando, fazendo bagunça, tem que ter uma postura e mostrar seriedade, não que se a pessoa fizer bagunça ela não vai ser boa no trabalho, mas ela tem que pensar nisso no *marketing* pessoal dela”.

E4: “Os estágios me ajudaram muito no lado pessoal e a solidificar profissional, porque é diferente a relação profissional das amizades. Por exemplo, eu sou uma pessoa meio grossa, é meu isso, meus amigos e minha família entendem porque gostam de mim, mas por exemplo, eu trabalho numa empresa que tem quase 4 mil funcionários, e eu atendo os funcionários, então quando eles fazem alguma coisa errada e vem reclamar pra mim, por mais que eles estejam errados, eu não posso ser estúpida, tenho que dar respostas educadas, por mais que às vezes eu queira xingar eu me controlo, porque eu não posso me irritar”.

E7: “[...] não é muito fácil se relacionar com várias pessoas. Isso é uma coisa que se aprende no ambiente de trabalho, em que a gente precisa não necessariamente ser amigo de todo mundo, mas pelo menos trabalhar com as pessoas, tanto com as que estão mais próximas quanto outras pessoas na

empresa, quanto com clientes, fornecedores e todos aqueles que acabam se relacionando contigo de alguma forma”.

A construção da postura profissional remete a uma das etapas de inserção profissional elaboradas pelo estudo de Rocha e Piccinini (2012), que a caracterizam como a etapa de inserção na esfera laboral em que se tem a oportunidade de conhecer as regras e o funcionamento do ambiente interno da organização como hierarquia, criar responsabilidade com horários e compromissos e adaptar-se à linguagem de trabalho e com pessoas fora do ambiente familiar e escolar.

Nota-se que a inserção no ambiente de trabalho acaba desempenhando um papel social muito forte.

#### 4.4 CONTRIBUIÇÕES DO ESTÁGIO PARA OS ALUNOS

Vistos os fatores que oportunizaram ou não a aprendizagem dos alunos e as mudanças percebidas por eles por meio do estágio, por fim, finalizando a análise dos resultados, esta seção mostrará quais foram as contribuições concedidas aos estudantes no seu processo de formação como administradores.

##### 4.4.1 Efetividade do aprendizado

O propósito do estágio é que o aluno enxergue, na realidade, o que lhe é ensinado em sala de aula referente à sua profissão. Percebeu-se que, por ser a Administração bastante ampla, o estágio fez com que os estudantes sentissem e considerassem que o aprendizado eficaz foi aquele proporcionado pelas funções que executavam nos estágios.

E4: “Todo mundo fala ‘por que vamos aprender isso? nem vamos usar!’ realmente tem coisas que a gente não usa, ainda mais em Administração que tu aprende Finanças, RH, *Marketing*, etc., um monte de coisa que acabamos não usando, mas aquilo que a gente vai usar no trabalho acaba fazendo a gente aprender realmente aquilo, porque temos a oportunidade de ver na prática o que vimos na teoria, gerando aprendizado, e o resto das coisas que vimos só nas aulas e não temos mais contato é mais difícil”.

E7: “Na Administração a gente acaba tendo muita teoria, pouca prática, mesmo os trabalhos que deveriam ser práticos, a gente acaba não conduzindo eles da maneira adequada. O aprendizado que eu tive mesmo, nesses 5 anos, ele se deu muito mais nos estágios que eu fiz, principalmente, no segundo no qual eu me envolvia com diversas atividades do que na

faculdade em que a gente muitas vezes viu coisas que não tínhamos onde aplicar, que eram bastante genéricas e não focadas numa determinada área”.

Alguns entrevistados comentaram que o estágio supriu algumas lacunas que a graduação deixou.

E9: “[...] produção é um exemplo, a gente tem um conhecimento extremamente limitado de produção na faculdade, até acho que se fala bastante de Empreendedorismo, abrir uma empresa, enfim eu acho que se eu não tivesse esse conhecimento prático ficaria bem difícil depois, eu estaria menos segura em relação ao mercado se não tivesse essa experiência na minha área”.

Nota-se que os alunos conseguem mensurar mais o aprendizado proporcionado pelo estágio, uma vez que se envolvem mais nas atividades que são executadas. É no estágio que o estudante deve perceber a utilidade do que aprendeu e buscar eliminar as falhas existentes (MESQUITA; FRANÇA, 2011).

#### **4.4.2 Porta de entrada e efetivação**

Nota-se o estágio é, em alguns casos, a porta de entrada e a possibilidade de efetivação nas organizações. Alguns entrevistados comentaram que a experiência de estágio foi o acesso e/ou a forma para alcançar a efetivação em empresas pertencentes à sua área de interesse, como citou E7: “A segunda experiência foi muito positiva, tanto que continuo hoje como funcionário”.

E8: “No segundo semestre de 2010, eu fiz a cadeira de planejamento e controle da produção eu vi que eu gostava mesmo de produção. Eu já tinha estagiado em outras empresas, mas eu senti que pra entrar na indústria como eu não tinha nenhuma experiência nessa área, teria que ser como estagiária, então eu acho que o papel do estágio foi minha porta de entrada e me permitiu agregar muito conhecimento em pouco tempo porque senão eu jamais teria conseguido entrar numa empresa como efetiva em logística, sem ter nada de experiência. Enfim, foi uma porta de entrada e eu aprendi muito rápido”.

Conforme Rocha e Piccinini (2012), existem diversos caminhos para a inserção no mercado de trabalho, e o estágio, por ser visto como via de acesso que possibilita o ingresso e a efetivação nas organizações, acaba sendo o limite entre a universidade e o mundo produtivo.

### 4.4.3 Currículo

Além de ser interesse do aluno vivenciar na prática a profissão, identificou-se a necessidade e a importância do estágio para a elaboração do currículo dos estudantes durante e, principalmente, após a graduação, pois sem ele é mais complicada a colocação profissional, tendo em vista a influência que a experiência traz como critério de seleção. Alguns entrevistados comentaram que a experiência de estágio no currículo foi um elemento crucial no momento de contratação.

E3: “As experiências de estágios me ajudaram além do conhecimento que eu adquiri, foi um fator decisivo para eu ser contratado, pois quando fui ser contratado neste atual emprego, eles gostaram muito da minha experiência na Vigilância, o tempo que eu fiquei que foram 2 anos”.

Um aluno comentou que um currículo que não conste experiência profissional acarretaria a não contratação do indivíduo.

E4: “Não tem como chegar numa empresa sem experiência para ser contratado, acho que não iriam te contratar, iam olhar teu currículo e achar estranho. Tem que lidar com a realidade, errar de verdade, saber as consequências daquilo que tu fez”.

Complementando o depoimento de E4, E7 afirma que atualmente, quando há necessidade de recrutar funcionários e estagiários para sua empresa, pessoas que não possuam experiência profissional, principalmente aquelas que estão concluindo a graduação, estariam em desvantagem no processo de seleção da vaga.

E7: “Acho que as empresas teriam um grande preconceito em relação a uma pessoa que tá se formando sem nenhuma experiência. Pelo que eu percebo as empresas, pelo menos eu quando preciso recrutar alguém, se eu visse que alguém tá se formando em Administração sem nenhuma experiência, é um currículo que eu tenderia a deixar de lado”.

Segundo Barros e Limongi-França (2004), é preocupação dos estudantes a necessidade de ter uma experiência profissional para colocar no currículo, uma vez que a experiência é muito valorizada no mercado de trabalho.

### 4.4.4 Saber o que não se gosta

O estágio concede a oportunidade aos estudantes universitários de vivenciarem a profissão que escolheram. Percebe-se que o estágio, por não se tratar de um vínculo

empregatício, mas sim de uma relação mais frágil em que o objetivo é a aprendizagem, possibilita aos alunos experimentarem várias oportunidades visando ao autoconhecimento.

E3: “Ajudou para eu saiba hoje, o que eu quero e o que não quero, apesar de eu estar trabalhando hoje com Finanças, algo que eu nunca imaginei, me ajudou a ter mais conhecimento prático aprofundado das possibilidades e isso vai me ajudar nas minhas futuras decisões de escolha de trabalhos. No futuro eu não escolheria trabalhar com Finanças, eu não me sinto seguro, qualquer erro eu fico nervoso, acho que não é a melhor área pro meu desenvolvimento”.

E3 afirma que sua experiência na área financeira o fez ratificar esta como uma área que não lhe é de interesse para seu futuro profissional. Rocha e Piccinini (2012) afirmam que nos estágios os alunos podem diversificar experiências, sendo um período de teste e confirmação das suas expectativas profissionais.

E4: “Me ajudou muito, primeiro eu descobri que era RH que eu gostava, daí eu entrei nesse estágio que eu tô agora, eu descobri qual a área de RH que eu gosto mesmo e na verdade não é a que eu achava que gostaria, pelo contrário. Por exemplo, na faculdade eu gostava muito da parte de Desenvolvimento de Pessoas, e agora vindo na realidade do meu estágio eu prefiro mais a área que eu estou, gosto mais, e isso era algo que eu não saberia sem o estágio”.

Já E4 comentou que o estágio oportunizou a descoberta da parte que interessa realmente dentro da sua área de atuação, pois conforme Rocha e Piccinini (2012), o estágio se trata do momento de testar ramos específicos da profissão dos alunos que lhes são de maior interesse, e que ainda são motivos de dúvida.

#### **4.4.5 Aprendizados para o futuro**

As situações vividas nos estágios acabam gerando aprendizado para cargos de maior complexidade ou para o futuro profissional dos estudantes. Entrevistados relataram sobre as contribuições que as experiências trouxeram para seus cargos atuais.

E6: “Foi tri importante pra eu saber a base de tudo que eu cobro dos outros né, então hoje ali no *marketing* eu cobro que eles façam tais coisas que eu já fiz, então eu sei qual o tempo que eles demoram pra fazer aquilo, eu sei qual a dificuldade que eles têm pra fazer aquilo sabe, e acho que isso me fez crescer bastante assim porque aquilo eu já domino e agora eu tô numa parte de dominar o gerenciamento, assim, das pessoas. Então, se eu não tivesse o estágio e tivesse ido direto pra etapa de gerenciamento eu não ia conseguir eu acho, porque eu não ia ter noção do todo. [...] Enfim, acho bem importante socialmente, porque quem vai direto pra uma posição mais alta

que não é estágio, não tem essa percepção e pode até não tratar muito bem os estagiários também, porque não passou por isso”.

E6 comenta que sua experiência de estágio, na empresa que no momento atua como gestor, trouxe muita aprendizagem para liderar e respeitar seus atuais subordinados. Tendo a oportunidade de passar por todo o fluxo de trabalho da área, há o autodesenvolvimento, que está relacionado à parte técnica do trabalho e é visto como fator importante para o futuro profissional, pois, ao aprender coisas novas, o indivíduo sente-se mais preparado para novas oportunidades de trabalho dentro ou fora da empresa a que pertence (CAMILLIS; ANTONELLO, 2010).

E10: “Aprendi muito de como eu quero ser um líder um dia, tive inspirações de vários líderes, é um aprendizado que eu não pude colocar em prática 100%, mas no futuro quando eu me tornar uma gestora eu com certeza vou levar esse aprendizado. [...] Na empresa de metalurgia eu tava ali com aquelas pessoas há 20 anos no mesmo cargo, que eu não tinha a mínima vontade de me tornar como eles, que eu pensava que eu como estagiária já era melhor que eles, conseguia fazer as coisas mais rápido, trazer mais resultado, ser mais voltada as metas”.

O relato de E10 sobre os aprendizados proporcionados pelos seus líderes, identificados como inspiradores ou não, remete à ideia de aprender observando, que acontece quando a pessoa aprende observando as atitudes, os comportamentos e a postura do seu gestor ou dos seus colegas de trabalho (CAMILLIS; ANTONELLO, 2010).

Pôde-se perceber que o estágio, tanto nas questões das atividades executadas quanto das experiências vividas, proporcionou aos alunos a compreensão de certos elementos que serão ou estão sendo usados por eles num cargo de gestão, que possui maior complexidade de atribuições.

#### **4.4.6 Fator indispensável**

Todos os entrevistados comentaram que o estágio é um fator indispensável para quem está se formando em Administração, pois as empresas são bastante exigentes na hora de selecionar seus funcionários.

E1: “Se eu fosse esta pessoa eu ia me sentir ‘ferrada’, por dois lados: se eu fosse um cara fazendo a seleção, a pessoa já se formou e não tem experiência, é bem complicado. Dizem que tem processos seletivos que preferem pessoas cruas, mas acho que isso é mentira”.

E5: “Estaria apavorada, porque eu sei que o mercado é muito crítico e que meu currículo vazio faria muita diferença”.

E7: “Acho que seria bastante complicado, porque as empresas já teriam um grande preconceito de uma pessoa que tá se formando sem nenhuma experiência. Pelo que eu percebo as empresas, pelo menos eu quando preciso recrutar alguém, se visse que tá se formando em Administração sem nenhuma experiência, é um currículo que eu tenderia a deixar de lado”.

E10: “Se eu não fizesse estágio, só se eu fosse criar uma empresa própria, porque hoje na competição que nós vivemos de profissionais é complicado, a maioria das pessoas tem experiência então entre escolher quem tem e quem não tem, não tem porque escolher quem não tem experiência”.

Alguns comentaram que se sentiriam em desvantagem se estivessem despreparados para o mercado de trabalho, se não tivessem experiência de estágios.

E6: “Eu me sentiria inferior, pra trás, com certeza, porque eu ia chegar no mercado com outras pessoas que já teriam visto estágio – onde tu pode errar, pode aprender – sem experiência nenhuma, enquanto eles já iam ter visto muito mais a prática, e querendo ou não eu acho que a teoria ela dá suporte pra prática e não a prática dá suporte para a teoria no mercado de trabalho, não no ramo acadêmico é ao contrário”.

Alguns entrevistados definiram o estágio como fator essencial na graduação, pois sem a experiência vivencial o diploma não teria validade.

E8: “Eu acho que eu estaria meio desesperada, porque é um curso que se tu não tem experiência prática não vale muito teu diploma”.

Nota-se que a oportunidade de estágio é bastante importante, pois a experiência é muito valorizada no mercado de trabalho e, muitas vezes, difícil de ser adquirida devido ao círculo vicioso: se não tem experiência, não trabalha, e, se não trabalha, não tem experiência. Então, os estudantes também buscam por meio do estágio uma maneira de romper esse círculo vicioso (BARROS; LIMONGI-FRANÇA, 2004).

#### **4.4.7 Definição de carreira**

A experiência de estágio ajudou ou foi determinante para a definição da carreira dos entrevistados. Muitos comentaram que a graduação é muito generalista, deixando-os confusos em relação ao caminho a seguir na sua profissão. Quatro estudantes comentaram que as oportunidades que tiveram, pré-selecionadas por meio de suas áreas de interesses, foram muito importantes para o direcionamento de suas carreiras.

E1: “O conhecimento prático, no caso da Administração por ser um curso muito genérico, tuas experiências te ajudam a direcionar tua carreira, eu estou me inclinando para o *marketing*, porque eu tive experiências voltadas para esta área”.

E6: “Eu sempre achei que eu quisesse *marketing* e com o estágio eu comprovei assim, então eu já tinha uma noção, sabia que eu não queria carreira financeira de jeito nenhum, RH de jeito nenhum, e eu tendia mais a *marketing* e produção, mas com o estágio eu confirmei, e eu usei o estágio pra isso também porque se eu visse ali que eu não queria, ia procurar um outro estágio na produção”.

E7: “A experiência de estágio, com certeza, definiu um pouco do que eu queria para a minha carreira. Eu não sei ainda o que vai acontecer no futuro, tô começando uma carreira agora, eu acho que sim, o estágio definiu o rumo que eu tomaria, principalmente nos primeiros anos após o término da faculdade”.

E10: “Impactou totalmente na parte profissional, as minhas experiências me fazem ser quem eu sou hoje. Eu decidi que eu queria RH por causa das minhas experiências de estágio. Foi sem querer que eu parei no RH da empresa de computadores, então de repente se eu tivesse feito estágio minha vida toda no *Marketing*, eu estaria no *Marketing*, mas por uma coincidência eu parei no RH, me apaixonei e por isso que eu tô onde tô hoje.”

Percebe-se que o estágio, nesses casos, foi um elemento que, combinado com a afinidade e o interesse dos alunos, os ajudou a definir ou a inclinar por determinadas áreas de atuação na Administração. O estágio é uma chance de o aluno aprofundar conhecimentos e habilidades em sua área de interesse. O conhecimento é algo que é construído e o aluno, ao levantar situações problemáticas, propor sistemas, avaliar planos ou programas e testar modelos e instrumentos nas organizações, está auxiliando na construção do seu conhecimento (ROESH, 1996 apud MESQUITA; FRANÇA, 2011).

#### **4.4.8 Competência conceitual, técnica e humana**

Conforme Katz (2009 apud CUSTÓDIO; CARRÃO, 2012), as competências requeridas aos administradores são divididas em humana, técnica e conceitual. Mediante as entrevistas, pode-se perceber que os alunos consideram que adquiriram competências técnicas por meio das atividades e ferramentas utilizadas na sua rotina de trabalho. A ferramenta mais comentada foi o pacote *Office*. Porém, acreditam que primeiramente tenham desenvolvido competências humanas no sentido de trabalhar com as pessoas no ambiente organizacional.

E3: “A gente era um grupo grande de estagiários na secretaria da saúde, então nos comunicava muito, todo mundo sabia o que todos faziam de uma forma natural, sem uma obrigação. Funcionava muito bem, a gente atendia as pessoas em equipe e um ajudava o outro quando alguém não sabia alguma coisa”.

E9: “Como tratar as pessoas, trabalho em equipe que é uma coisa que tu tem que fazer o tempo inteiro, foco em resultado”.

Um dos entrevistados também comentou que os estágios ajudaram bastante em relação às competências humanas, mas há muito a desenvolver, principalmente no atendimento aos clientes.

E2: “Competências humanas eu desenvolvi, mas eu vejo que eu ainda tenho muito o que aprender em relação ao atendimento de clientes. Todo o dia surgem situações novas, que por tu não ter passado por aquilo, tu fica em dúvida de como agir; ou ter passado e tomado uma postura que depois não achou correta e fica repensando qual seria a certa; outras situações acontecem e tu já sabe como agir se acontecer de novo”.

Dois entrevistados, quando questionados sobre o desenvolvimento de competências humanas, comentaram que aprenderam a lidar e se comportar com os colegas de trabalho em momentos informais, pois é necessário manter uma postura e um comportamento adequado em todos os momentos do convívio, tanto nos momentos formais quanto nos informais.

E1: “Capacidade de trabalhar em equipe, de trocar, enfim, de construir uma coisa junto, de estar com colegas de trabalho, e até de almoçar com os com eles”.

E7: “A parte de competências humanas, com certeza, acho que hoje eu procuro conduzir as coisas de uma forma muito melhor do que eu fazia antes. Eu já sei me relacionar muito melhor com as pessoas, porque o pessoal gosta de brincar que eu chegava com a cabeça baixa e não falava com ninguém, e hoje eu acho que eu já sou uma pessoa completamente diferente”.

Em relação às competências conceituais, os entrevistados comentaram que estas não foram desenvolvidas nos momentos em que eram estagiários, mas que seus estágios serviram de embasamento para conseguirem lidar com situações de complexidade nos cargos de gestão que ocupam atualmente.

E6: “Agora, acho que competências conceituais quando estagiária muito pouco, mais porque eu conversava muito com o meu chefe e daí eu tentava dar alguns conselhos, mas sabendo de uma pontinha, então não tem como tu ter uma grande habilidade conceitual se tu sabe muito pouco, não sabe de informações estratégicas. Porém, o que eu fazia lá eu trouxe de bagagem e

hoje consigo resolver situações usando também coisas que eu aprendi quando era estagiária”.

E7: “Hoje que eu estou em outro cargo, eu vejo que competências conceituais eu desenvolvi muito, justamente por essa questão de conhecer tudo, de ter passado por todos os processos quando era estagiário e hoje precisar ter essa visão geral da empresa, isso me ajuda no processo de tomada de decisões e em tudo aquilo que está relacionado com o que eu já fiz”.

Conforme Katz (2009 apud CUSTÓDIO; CARRÃO, 2012), as competências humanas estão relacionadas ao convívio interpessoal, à capacidade de trabalhar com outras pessoas. São as mais fáceis de ser encontradas, pois basta, apenas, a inserção num ambiente de trabalho. Já as competências técnicas, que são as tarefas ligadas à execução do trabalho, ao domínio do conhecimento específico para executar as tarefas do ambiente interno da organização, dependem das atividades que o estagiário executará. Por fim, as competências conceituais, que têm relação com a visão sistêmica que é necessária nas empresas devido a sua complexidade, também de localizar problemas, identificar alternativas, avaliá-las e, assim, tomar decisões. Essas são mais difíceis, pois estão atreladas a atividades de maior responsabilidade e complexidade, as quais grande parte das oportunidades de estágio não proporciona.

Percebe-se, por meio da opinião dos entrevistados, que o estágio desenvolveu em primeiro lugar as competências humanas e em segundo as técnicas. Foram poucos os entrevistados que consideraram o estágio como desenvolvedor de competências conceituais, a maior parte dos alunos acredita que as experiências vivenciadas nos estágios serviram de base para o desenvolvimento futuro de competências conceituais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em termos gerais, percebe-se, a partir da análise das entrevistas, que o estágio contribui de maneira significativa para o desenvolvimento de competências profissionais na formação dos alunos da Administração da UFRGS. Não houve nenhuma entrevista que não apontasse alguma forma de aprendizagem proporcionada pela experiência de estágio.

Apesar de os alunos estarem satisfeitos com o aprendizado proporcionado pelo estágio, na visão da autora, as atividades de estágio poderiam proporcionar maior desenvolvimento de competências conceituais, pois, como foi visto na análise dos resultados, as competências que o estágio mais desenvolveu, na percepção dos alunos, foram as humanas e, em segundo lugar, as técnicas. Todos os tipos de aprendizagem são importantes, porém, poderia haver maior equilíbrio entre as três competências, visto que as conceituais foram identificadas apenas em estudantes que, atualmente, não estão mais em situação de estágio, mas, sim, em cargos efetivos nas organizações onde desempenham funções de maior complexidade de atividades. Concluindo, nesse sentido, o estágio foi útil na construção das competências conceituais.

Os estágios em que se percebeu maior satisfação por parte dos alunos foram aqueles em que há a convergência entre os objetivos individuais e organizacionais, visto que as competências organizacionais devem estar alinhadas com as competências individuais para que o indivíduo sinta-se motivado e queira permanecer e se desenvolver, agregando desempenho na organização.

A receptividade da organização em que o estágio é realizado é muito importante, destacando o papel dos mais experientes na orientação, no auxílio e na postura de não reter informações para que ocorra o processo de aprendizagem. Por outro lado, o estagiário deve estar aberto ao conhecimento e às oportunidades de aprendizagem.

O estagiário com tarefas diversificadas apresenta maior interesse e vontade de aprender. As tarefas devem ser variadas e elaboradas de forma que permitam o aumento gradativo do nível de complexidade à medida que o estagiário vai adquirindo conhecimento, pois, realizando tarefas cada vez mais complexas, se sentirá incentivado a aprender cada vez mais, inteirando-se da cultura e das linhas de ações da empresa, interagindo com o grupo,

sentindo-se parte integrante deste e contribuindo, com seu trabalho, para o crescimento do todo.

A vivência do estágio possibilita aos alunos o contato com situações reais, muitas vezes atípicas, que proporcionam uma grande fonte de conhecimento. Ao deparar-se com o novo, com o inesperado, é necessário traçar estratégias, ou seja, é imperativo agir. Essa ação leva à aquisição de experiências, ao aprimoramento profissional e, conseqüentemente, ao preparo para o mercado de trabalho.

Por mais que alguns estágios não tenham sido completamente satisfatórios, de acordo com as expectativas dos estudantes, todos merecem alguma consideração, pois contribuíram de alguma maneira para que o lado profissional ou pessoal fosse desenvolvido. Todas as experiências dos alunos oportunizaram algum tipo de aprendizado, não importando se o aprendizado foi de maneira formal ou informal, visto que todos os tipos de aprendizagem são valiosos. A combinação de diferentes formas de aprendizagem, aliadas à graduação, proporcionam o desenvolvimento das competências dos alunos, pois, por meio das entrevistas, pode-se perceber que os alunos atribuem às experiências de estágio valor fundamental no processo de desenvolvimento de competências como administradores.

Nota-se que o estágio, quando bem estruturado, traz benefícios tangíveis e intangíveis para os alunos. Baseado nos dados obtidos neste trabalho, foi possível identificar contribuições nos âmbitos pessoal, social e profissional. No âmbito pessoal, o estágio proporciona o autodesenvolvimento, o aumento do senso crítico, o aumento da responsabilidade e a construção da postura profissional. No âmbito profissional, concede o aprendizado por meio das atividades executadas e das situações vivenciadas nas empresas. Além disso, proporciona o desenvolvimento e o autoconhecimento profissional, a inserção no mercado de trabalho e ajuda na definição de carreira e na elaboração do currículo. E, por fim, no âmbito social, o estágio fornece benefícios pela vivência no ambiente organizacional, pela interação com os colegas, pelo convívio com pessoas mais experientes e pelo aprendizado que a inserção no ambiente proporciona.

Verifica-se a importância do tema e abre-se espaço para estudos mais aprofundados em relação aos fatores que oportunizam e dificultam o aprendizado e aos tipos de aprendizagem que os estágios estão proporcionando aos alunos.

## REFERÊNCIAS

ABBAD, G.; FREITAS, I. A.; PILATI, R. Contexto de trabalho, desempenho competente e necessidades em TD&E. In: BORGES-ANDRADE, J.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. **Treinamento & Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2006. Capítulo 12.

ANTONELLO, Claudia Simone. **Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência**. *Comport. Organ.Gest.* [online]. 2006, vol.12, n. 2, pp. 199-220.

\_\_\_\_\_. **A Articulação das Práticas Formais e Informais de Aprendizagem e sua Contribuição no Desenvolvimento de Competências Gerenciais**. In: 4th International Meeting Of The Iberoamerican Academy Of Management, 2005, Anais. Lisboa: Iberoamerican Academy of Management, 2005.

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

BARROS, Marina Foresti; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Estagiário de Administração nas Organizações Brasileiras: um estudo comparativo entre a visão do aluno e das empresas**. *Anais do SEMEAD*, 7. São Paulo: FEA/USP.

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

BRINKHUS, Nicole. **Análise da influência da nova lei dos estágios, em relação à atual prática, na experiência profissional dos estagiários da Unisinos**. São Leopoldo: Unisinos, 2008. Trabalho de conclusão de curso.

CAMILLIS, P. K.; ANTONELLO, C. S. **Um estudo sobre os processos de aprendizagem dos trabalhadores que não exercem função gerencial**. *Revista de Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 4-44, mar./abr. 2010.

CARVALHO, R. **Capacitação Tecnológica, Revalorização do Trabalho e Educação**. In: FERRETI, C. J., et. al. *Novas tecnologias, trabalho e educação*. Petrópolis: Vozes, 1994.

CAIRES, S; ALMEIDA, L. S. **Os estágios na formação dos estudantes do ensino superior: tópicos para um debate aberto**. *Revista Portuguesa de Educação*. p. 210-241, 2001.

CAPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; GONÇALVES, C. A. **Análise de conteúdo e análise de discurso nas ciências sociais.** Disponível em: <<http://revista.dae.ufla.br/index.php/ora/article/download/251/248>>. Acesso em: 15 de maio de 2013.

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

COELHO Jr., F. A.; MOURÃO, L. **Suporte à aprendizagem informal no trabalho: uma proposta de articulação conceitual.** São Paulo, v.12, n. 6, Ed. Especial, p. 224-253, 2011.

CUSTÓDIO, Thais Vanessa; CARRÃO, Ana Maria Romano. **Os impactos do estágio na formação do administrador.** Piracicaba, p.1-18, 2012.

FLEURY M. T. L.; FLEURY A. **Construindo o Conceito de Competência.** RAC, Edição Especial, p. 1983-196, 2001.

FLEURY, Maria T. L.; OLIVEIRA Jr., Moacir de M. Aprendizagem e Gestão do Conhecimento. In: FISHER, André Luiz. **As pessoas na organização.** São Paulo: Editora Gente, 2002.

GODOY, Arilda Schimidt. Estudo de Caso Qualitativo. In: GODOI, Cristiane Kleinubing; DE MELO, Rodrigo Bandeira; SILVA, Anielson Barbosa (Org). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, 2006.

HAIR Jr., Joseph F.; BABIN, Barry; MONEY, Arthur H.; SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

MEDEIROS, Cíntia Rodrigues de Oliveira. **A Contribuição do Estágio Supervisionado para a Formação de Competências do Administrador.** Uberlândia, p. 1-15, 2005.

MELO, Felipe L. N. B. de. **A eficácia da prática do estágio não obrigatório na formação profissional dos estudantes de Administração da UFRN: uma análise da aplicação das teorias no mercado de trabalho.** Natal: UFRN, 2010. Trabalho de conclusão de curso.

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

MOURA, Dora Leão de et al. **Gestão de Pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas / André Luiz Fischer, Joel Souza Dutra, Wilson Aparecido Costa Amorim (organizadores).** – São Paulo: Atlas, 2009.

MURARI, Juliana de Melo Franco; HELAL, Diogo Henrique. **O estágio e a formação de competências profissionais em estudantes de Administração**. Salvador, v. 10, n. 2, p. 262-280, 2009.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

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

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

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2000, p. 144.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2009.

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

TACHIZAWA, Takeshy; MENDES, Gildádio. **Como fazer monografia na prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

VARGAS, M. R. M.; ABBAD, G. da S. Bases Conceituais em Treinamento, Desenvolvimento e Educação. In: BORGES-ANDRADE, Jairo; ABBAD, G.; MOURÃO, Luciana. **Treinamento & Desenvolvimento e Educação em Organizações e Trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 137-158.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Trad. Ana Thorell. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

**ANEXO I – LEI 11.788, DE 25 DE SETEMBRO DE 2008****Presidência da República  
Casa Civil  
Subchefia para Assuntos Jurídicos****LEI Nº 11.788, DE 25 DE SETEMBRO DE 2008.**

Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996; revoga as Leis nºs 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 6º da Medida Provisória nº 2.164-41, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências.

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

**CAPÍTULO I  
DA DEFINIÇÃO, CLASSIFICAÇÃO E RELAÇÕES DE ESTÁGIO**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

I – identificar oportunidades de estágio;

II – ajustar suas condições de realização;

III – fazer o acompanhamento administrativo;

IV – encaminhar negociação de seguros contra acidentes pessoais;

V – cadastrar os estudantes.

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

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

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

## CAPÍTULO II DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## CAPÍTULO III DA PARTE CONCEDENTE

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

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

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

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

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

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

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

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

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

#### CAPÍTULO IV DO ESTAGIÁRIO

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

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

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

§ 1º O estágio relativo a cursos que alternam teoria e prática, nos períodos em que não estão programadas aulas presenciais, poderá ter jornada de até 40 (quarenta) horas semanais, desde que isso esteja previsto no projeto pedagógico do curso e da instituição de ensino.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## CAPÍTULO V DA FISCALIZAÇÃO

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

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

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

## CAPÍTULO VI DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 16. O termo de compromisso deverá ser firmado pelo estagiário ou com seu representante ou assistente legal e pelos representantes legais da parte concedente e da instituição de ensino, vedada a atuação dos agentes de integração a que se refere o art. 5º desta Lei como representante de qualquer das partes.

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

I – de 1 (um) a 5 (cinco) empregados: 1 (um) estagiário;

II – de 6 (seis) a 10 (dez) empregados: até 2 (dois) estagiários;

III – de 11 (onze) a 25 (vinte e cinco) empregados: até 5 (cinco) estagiários;

IV – acima de 25 (vinte e cinco) empregados: até 20% (vinte por cento) de estagiários.

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

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

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

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

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

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

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

“Art. 428. ....

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

.....

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

.....

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

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

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

Parágrafo único. (Revogado).” (NR)

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

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

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

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA  
*Fernando Haddad*  
*André Peixoto Figueiredo Lima*

Este texto não substitui o publicado no DOU de 26.09.2008.

## **ANEXO II - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA**

Meu nome é Mariane Camboim Pereira, sou graduanda em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Esta entrevista tem como objetivo identificar, na sua percepção, qual o papel que a experiência de estágio desempenhou no seu processo de formação da graduação em Administração na UFRGS. A entrevista tem como tempo estimado 30 (trinta minutos). As informações aqui coletadas serão utilizadas apenas para fins acadêmicos.

Tu permites que esta entrevista seja gravada?

Alguma dúvida?

Podemos começar?

### **Dados pessoais**

Idade

Está em experiência de estágio? Quanto tempo?

Quantas experiências de estágio tu possuis?

### **Dados profissionais**

Área em que atua ou atuava no(s) estágio(s)

Atividades que executa ou executava

- 1) Como tu caracteriza e descreve o teu processo de aprendizagem? Conte-me um fato e exemplifique.
- 2) Com o conhecimento prático o aprendizado é mais eficaz? Comente a respeito.
- 3) Como tu consideras o conhecimento adquirido por meio do estágio?

- 4) Quais fatores que oportunizaram a tua aprendizagem durante o estágio?
- 5) Comente um pouco a respeito dos fatores que dificultaram tua aprendizagem durante o estágio?
- 6) Em sua opinião, a interação com colegas de trabalho gera aprendizado? Dirias que aprendeu com essas interações? Comente.
- 7) Quais as mudanças a experiência de estágio ocasionou na tua formação como administrador?
- 8) Como a experiência de estágio impacta no amadurecimento profissional, social e em relação a tua carreira?
- 9) O que se modificou em teu comportamento na faculdade após experiência de estágio? Relate uma situação.
- 10) Como te sentirias em relação ao mercado de trabalho se tu não tivesses nenhuma experiência prática durante a graduação?
- 11) Em relação às tuas experiências de estágio, qual ou quais as que mais contribuíram? Relate.
- 12) A experiência de estágio te ajudou a definir tua carreira? Como?
- 13) Quais pontos positivos e negativos tu consideras em relação às tuas experiências vividas de estágio?
- 14) Em relação às competências conceitual, técnica e humana, acreditas que alguma delas foi desenvolvida? Se sim, como?
- 15) Que habilidades acreditas que o estágio te desenvolveu? Exemplifique.
- 16) Qual foi o papel do estágio no teu processo de formação como administrador(a)? Como e por quê?