



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

SAULO HENRIQUE SANTOS DE ARAÚJO

**O ESTÁGIO E A FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES: UM  
ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

Brasília – DF

2017

SAULO HENRIQUE SANTOS DE ARAÚJO

**O ESTÁGIO E A FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES: UM  
ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

Monografia apresentada ao  
Departamento de Administração como  
um dos requisitos para a obtenção do  
título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: DSc. Caio Cesar  
de Medeiros Costa

Brasília – DF

2017

**SAULO HENRIQUE SANTOS DE ARAÚJO**

**O ESTÁGIO E A FORMAÇÃO DE ADMINISTRADORES: UM  
ESTUDO DE CASO NA UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**

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

(a) aluno (a)

**Saulo Henrique Santos de Araújo**

Doutor, Caio Cesar de Medeiros Costa  
Professor-Orientador

Mestre, Olinda Maria Gomes Lesses  
Professor-Examinador

Mestre, Victor Rafael Rezende Celestino  
Professor-Examinador

Brasília, 21 de Junho de 2017

## DEDICATÓRIA

À minha mãe, Ana, por ser fonte de inspiração, símbolo de apoio e minha maior incentivadora. Ao meu irmão, Mateus, grande companheiro. Aos meus mestres e professores, pelo conhecimento não apenas acadêmico mas para a vida.

*"Demore o tempo que for para decidir o que você quer da vida, e depois que decidir não recue ante nenhum pretexto, porque o mundo tentará te dissuadir. "*

Friedrich Nietzsche

## RESUMO

No mundo em que vivemos, repleto de mudanças e inovações, o profissional mais bem capacitado se destaca frente aos outros de sua área. Este funcionário que se destaca hoje é o amplamente procurado pelas organizações que buscam melhorar seus resultados e agregar valor em suas atividades assim como em sua equipe. É importante notar que o profissional não está somente ligado ao conhecimento, mas as suas competências e capacidades, sejam comportamentais, profissionais ou pessoais. O objetivo é realizar uma análise do relacionamento entre o estágio e a formação de competências importantes para a formação do administrador. Para esta pesquisa, foi realizada pesquisa documental e pesquisa de campo, sendo a pesquisa de campo de caráter descritivo-explicativo e certo foco qualitativo. Esta pesquisa também realizou análise de dados, primários e secundários relacionados ao estágio, a importância deste na formação de administradores e o desenvolvimento de competências, através de 14 entrevistas realizadas com alunos ativos do curso de Administração que já realizaram ou estão realizando estágio, alunos ativos do curso que não realizaram estágio e administradores formados pela Universidade de Brasília e que realizaram estágio durante o período de sua graduação. As entrevistas foram analisadas após sua transcrição, primeiramente de maneira individual e depois reanalisadas em grupo, para a melhor compreensão das informações. Em resultado, notou-se que a percepção dos entrevistados é de que a UnB realiza um papel importante e de qualidade na formação intelectual, porém não é tão presente na questão profissional e comportamental do futuro profissional, que são cobradas aos administradores no ambiente de trabalho. Em linhas gerais, a pesquisa aponta que o estágio é uma ferramenta importante na formação de diversas competências do administrador, e que deste ponto, implica positivamente na inserção daqueles na vida profissional e no mercado de trabalho.

Palavras chave: capacitação, formação, estágio, competências, curso de administração, desenvolvimento do estudante.

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
1.1 Contexto da temática e problema.....	9
1.2 Objetivos .....	12
1.2.1 Objetivo geral .....	12
1.2.2 Objetivos específicos .....	12
1.3 Justificativa .....	13
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
2.1 As mudanças no sistema organizacional .....	15
2.2 Formação profissional.....	16
2.2.1 A legislação sobre o estágio.....	17
2.2.2 Definição e tipificação do estágio.....	19
2.3 Tipificação de competências .....	21
2.3.1 Competência profissional .....	23
2.3.2 Competência funcional .....	28
2.3.3 Competência organizacional.....	29
2.4 As competências e a capacitação no cenário brasileiro .....	30
<b>3. METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>32</b>
3.1 Tipificação e descrição da pesquisa.....	33
3.2 Definição das unidades de análise e de observação .....	34
3.3 Instrumentos de pesquisa .....	36
3.4 Técnicas de coleta.....	37
3.5 Tratamento e análise dos dados.....	38
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>40</b>
4.1 Pesquisa documental: dados secundários.....	40
4.1.1 Planejamento .....	40
4.1.2 Desenvolvimento do aluno de Administração.....	42

4.2	Pesquisa de campo: dados primários .....	43
4.3	Análise comparativa.....	53
<b>5.</b>	<b>CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES.....</b>	<b>54</b>
5.1	Sugestões para a prática adequada do estágio .....	54
5.2	Conclusões.....	55
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>58</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>63</b>
	<b>Apêndice A – Roteiro de Entrevista para Estudantes (com estágio).....</b>	<b>63</b>
	<b>Apêndice B – Roteiro de Entrevista para Estudantes (sem estágio).....</b>	<b>65</b>
	<b>Apêndice C – Roteiro de Entrevista para Administradores.....</b>	<b>66</b>

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Contexto da temática e problema

No cenário organizacional atual, não apenas no Brasil, mas em todo o mundo, notamos as mudanças constantes, a adoção de novos posicionamentos e a necessidade de perfis cada vez mais inovadores e preparados para os cargos nas organizações. Os profissionais com grande preparo são cada vez mais procurados, uma vez que possuem uma flexibilidade em relação à sua capacidade de atuação, além de competências que não se limitam à visão profissional e acabam entrando no contexto social, sendo essas competências grandes diferenciais e muitas vezes até mais importantes e decisivas para as organizações do que a própria qualificação do indivíduo (CARVALHO, 1994; HELAL, NEVES, FERNANDES, 2007; MURARI, 2009).

Com a percepção deste novo cenário nos atingindo é possível notamos a presença de grandes mudanças afim da necessidade de criar e preparar os alunos para esses cargos com novas exigências, sendo notável essa mudança principalmente no ensino superior, onde aqueles, estão mais próximos do mercado de trabalho e percebem mais claramente essas necessidades (MURARI, 2009).

Com essas mudanças e a ideia de renovação e melhor preparo dos estudantes, conceitos importantes de competência acabam por se tornar presente nos debates e no desenvolvimento de posicionamento, sendo competência profundamente apontada através de duas escolas, a americana e a francesa. A americana tem uma aproximação que relaciona a competência com a ideia de ser um conjunto que agrega conhecimentos, habilidades e atitudes para que a pessoa realize bem as atividades do seu cargo, assim sendo uma escola que se baseia na formação profissional e na qualificação, enquanto a escola francesa acredita que as competências são relacionadas não às qualificações de certo cargo, mas sim ao indivíduo, assim elas acabam sendo demonstradas na prática (FLEURY, FLEURY, 2001; PAIVA, MELO, 2008).

Se faz necessário apresentar que as competências são frequentemente tratadas em 3 níveis: funcional, profissional e organizacional, sendo que algumas vezes acabam por receber nomenclaturas diferentes, mas que expressam a mesma ideia.

A competência funcional de acordo com Salinas (2005) é ligada ao aprendizado do indivíduo na organização, sendo a maneira como estes devem aprender sobre processos específicos, compreender como colher e utilizar informações assim como motivar e orientar os empregados e também como aproveitar adequadamente as competências profissionais de outros indivíduos e demais recursos da organização.

A competência profissional, que é o foco deste estudo e como o estágio desenvolve esta, é baseada nos conhecimentos que o indivíduo possui devido à suas relações sociais, ou seja, a capacidade que esse indivíduo adquiriu através de suas relações, para tomar a iniciativa, demonstrar uma postura de cooperação no trabalho, assim como resolver os problemas que surgem e conseguir aprender com as situações reais vividas no ambiente (RAMOS, 2002). A competência profissional pode ser explicada também com a ideia de que a competência profissional gera uma responsabilidade na maneira de agir, que traga valor social para o indivíduo que age e um valor econômico para a sua organização (FLEURY; FLEURY, 2001, p. 188).

Por último, a competência organizacional, é basicamente a percepção sobre a estratégia competitiva, a noção da sua funcionalidade, assim sendo, esta competência está ligada ao entendimento que um dos principais fatores da competitividade de uma organização são seus recursos internos (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Esta pesquisa tem foco na competência profissional, compreendida como aquela que é utilizada pelo profissional ao agrupar seus conhecimentos diferenciais, e obter resultados positivos destes nos diversos campos possíveis, como: individual, coletivo, social e econômico (PAIVA; MELO, 2008). “A competência profissional é uma metarreunião de maneira singular e produtiva de competências compostas por saberes variados” (PAIVA, 2007, p.45), o que se resume nas competências particulares de cada indivíduo, vindas de seus conhecimentos, quando bem

trabalhadas e agrupadas, se tornam competências centrais para a competência profissional daquele ser.

Quando olhamos para as competências profissionais, é possível perceber que o estágio universitário se torna uma ferramenta interessante para o desenvolvimento destas, e assim, tem se tornada uma aproximação de grande interesse das organizações, uma vez que é um meio para encontrar profissionais com um posicionamento que esteja alinhado aos interesses daquela organização. Além de ter essa funcionalidade, o estágio também gera prática, o que para muitas organizações pode ser um caminho para que perfis interessantes para a organização sejam formados, enquanto a organização recebe um estudante com carga acadêmica que muitas das vezes agregam de alguma maneira para a organização (FESTINALLI; CANOPF; BERTUOL, 2007).

A ideia é que o estágio seja uma ferramenta que consiga aproximar, vinculando às práticas e ao trabalho, o estudante, a empresa, a instituição de ensino e a sociedade, trazendo diversos benefícios e suprimindo necessidades do sistema educacional e do mercado de trabalho (MURARI, 2009). Essa ideia vem da responsabilidade compartilhada das Instituições de Ensino e das organizações, de promover a melhora dos profissionais e de sua eficiência na realização de seus trabalhos, através de aprendizado acadêmico, novas atitudes e o desenvolvimento de novas técnicas aplicáveis ao trabalho, isso pois segundo Desaulniers (1997), se faz necessário que as organizações e as instituições de ensino se unam na formação dos indivíduos, para que assim seja entregue conhecimento e que oportunidades surjam, caso isso não acontece é reprovada pelo mercado a formação de um profissional competente, e em seguida pela sociedade.

Seguindo essa percepção do assunto, esta pesquisa tende a questionar e compreender como é a relação da realização do estágio com o desenvolvimento de competências dos estudantes do curso de Administração da Universidade de Brasília, e a importância desta experiência para eles.

Esse estudo se deu através de pesquisa documental, e a realização de uma pesquisa de campo, com natureza descritiva-explicativa, com um foco em uma visão qualitativa, para em seguida ser realizada a análise de dados secundários e

primários ligados ao tema de formação de competências do administrador através da experiência com estágio.

A escolha dos dados coletados se baseou na qualidade, e os dados consultados foram, leis e portarias, planos de estágio e demais documentos menos específicos sobre o estágio, enquanto a pesquisa de campo foram entrevistas com roteiros semiestruturados, sendo aplicadas aos grupos de interesse para o estudo – alunos de graduação Administração que não realizaram estágio, alunos de graduação de Administração que realizaram ou realizam estágio e administradores formados na Universidade de Brasília que realizaram estágio durante sua graduação.

A análise dos dados então foi realizada através de uma triangulação, buscando compreender como o objeto está posicionado frente a outros pontos referenciais para o tema (VERGARA, 2008, p. 257), do conteúdo teórico e documental e das transcrições das entrevistas, buscando encontrar a presença ou a ausência de relações com a ideia de competências para o administrador, conforme posicionamento de Paiva e Melo (2008).

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo geral**

Analisar como a realização do estágio afeta na formação dos estudantes do curso de Administração da Universidade de Brasília, e a importância que o estágio tem nessa formação do administrador.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Analisar dados para descrever como é percebida a relação do estágio e a formação adequada e com diferencial dos administradores por parte das organizações.
- b) Analisar informações para compreender como os alunos em graduação e os já formados percebem o relacionamento da realização do estágio com a sua formação.

### **1.3 Justificativa**

O objetivo deste estudo é realizar uma contribuição para a melhor compreensão da relação entre o estágio e a formação dos administradores, buscando atingir tanto os estudantes, quanto os professores e possivelmente o meio empresarial.

Mesmo com a imensa população brasileira, poucas pessoas ainda possuem acesso ao ensino superior, sendo ainda menor a quantidade de pessoas que possuem oportunidade de participarem de programas que aproximem da inserção no mercado de trabalho, o que faz com que essas oportunidades ganhem maior espaço com o passar do tempo, sendo perceptível essa mudança com o surgimento de leis específicas para a atividade do estágio, por exemplo.

Mesmo com essa mudança de posicionamento, no Brasil, ainda existe um atraso no que diz respeito ao estágio, principalmente na área acadêmica que não possui uma quantidade relevante de estudos ou pesquisas sobre o assunto, mesmo que este tema, que relaciona a capacitação e desenvolvimento dos estudantes preparando-os para o futuro seja merecedor e interessante tanto para as organizações, mas também para o mundo acadêmico. Este estudo tem interesse na observação dos estudantes em graduação ou já graduados, do curso de Administração da Universidade de Brasília, e seu posicionamento e percepção sobre a realização de estágio e de seus impactos.

As instituições de ensino têm como um de seus papéis, o preparo dos estudantes para a entrada no mercado de trabalho, sendo que para este fim ter um bom resultado, é necessário que exista um planejamento das vertentes que afetam

esse aspecto do estudante, seja através de realização de práticas e experiências extra sala, ou através de matérias voltadas para o desenvolvimento de características e competências nos estudantes. Instituições de ensino que não estão preocupadas com a formação de seus estudantes voltada para a prática de suas atividades no mercado, definitivamente deixam de ser competitivas e perdem espaço na atualidade.

Se faz necessário que seja melhor compreendida a importância do estágio no que tange a relação com a formação de competências nos estudantes, assim como uma ferramenta para concretar a ligação entre conhecimentos teóricos e práticos para entender como se dá a inserção daqueles no mercado de trabalho.

Pela justificativa aqui descrita e pelos argumentos apresentados, esse estudo pode vir a ter um valor importante, já que ele se dá em um momento claro de mudança organizacional e na presença de cenários inovadores. A escolha pela temática é pelo fato de que a experiência da realização de um estágio promove diversas interações que são de interesse de diversas partes, como o próprio estudantes, a instituição de ensino que este frequenta, as organizações que ele irá conhecer ao entrar no mercado de trabalho e a sociedade que terá benefícios com a formação de profissionais cada vez mais capacitados e preparados para a realização de suas atividades.

Para a realização deste trabalho, foram pesquisadas as principais posturas teóricas tangentes ao assunto e os conceitos de competência, seguindo para a apresentação da metodologia. Em seguida foram analisados os dados e informações observados na pesquisa tanto documental, quanto de campo que foram realizadas. Ao final, são dispostas algumas considerações e sugestões sobre a relação e como se dá a contribuição da experiência com estágio na formação do estudante do curso de Administração da Universidade de Brasília.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Para o referencial teórico, passamos por uma explicação sobre as mudanças no sistema organizacional que vemos no cenário atual, os conceitos de formação

profissional, a legislação do estágio, a definição e tipificação do estágio, a tipificação de competências entre profissional, funcional e organizacional, uma vez que são diretamente ligados à realização do estágio, e necessários para o melhor entendimento do tema.

Também será exposta a conceituação de capacitação, uma vez que é um conceito complementar, e que promove uma integração com os dados primários e o objetivo desta pesquisa.

## **2.1 As mudanças no sistema organizacional**

Com as mudanças que surgiram com o passar dos séculos, os modelos de produção, assim como os objetivos e interesses das organizações mudaram. Primeiramente as organizações param de pensar de uma forma artesanal, e começam a enxergar que o que pesa é a quantidade de mão de obra, afim de que quanto mais melhor, explorando os trabalhadores ao seu limite de produção, tentando controlar todos os fatores do processo.

Mais recentemente, após a década de 1970, nota-se mais fortemente uma nova mudança na postura das organizações, agora focadas em não no trabalhador que faz muito, mas sim em um indivíduo que sabe ser, consegue aprender, intervir, conhece e claramente sabe fazer. Essa mudança traz uma busca diferenciada, que exige um novo tipo de competência, um interesse pela gestão produtiva, no trabalho produtivo e coletivo, em uma postura criativa e somando a isso uma parcela maior de envolvimento nas estratégias e objetivos das empresas (HELAL, 2006; HELAL, LINS, OLIVEIRA, 2008).

Essas mudanças claramente atingem o Brasil, o que gera uma reestruturação organizacional no que diz respeito ao trabalho, criando e atualizando diversos cargos e suas exigências profissionais (MURARI, 2009). Para Helal, Neves e Fernandes (2007), fatores que antes não eram tão significativos como elementos culturais e sociais, ganham valor no momento da busca por um emprego, somados aos valores ligados ao capital humano, como a escolaridade do indivíduo e experiências anteriores de trabalho.

Na década de 1990 surge uma nova mudança na visão das organizações, uma mudança que altera como é encarada a qualificação dos indivíduos. A ideia por trás do trabalho artesanal retorna para a organização, onde agora é interessante que o indivíduo conheça todo o processo de trabalho, assim desenvolvendo um posicionamento mais polivalente frente ao trabalho, onde existe um investimento na sua formação, um preparo para a melhoria das tarefas a serem realizadas, assim como a percepção, antecipação e solução mais efetivas dos problemas que surgem nas organizações (MURARI, 2009; TOMASI, 2002).

Com esse novo posicionamento e essa nova forma de encarar a formação e capacitação de seus funcionários, as exigências das organizações passam a ser focadas na polivalência multifuncional apresentada por Pochmann (2004), e no engajamento, versatilidade e flexibilidade (HELAL; NEVES; FERNANDES; 2007).

Com essas mudanças, o novo sistema e o mercado acabam por sofrer com a falta de mão de obra competente para assumir os cargos. Problemáticas como o desemprego, o aumento de empregos informais ou subempregos, além da terceirização mostram os efeitos dessas mudanças no Brasil (MURARI, 2009).

As novas relações de trabalho geradas pelas mudanças que transformaram a produção, deixaram os processos automatizados mais flexíveis e cobraram a multifuncionalidade dos indivíduos, mostram que para a sobrevivência neste mercado em constante mudança e extremamente competitivo, é necessário que seja desenvolvido uma percepção crítica por parte do trabalhador, sendo o estágio uma ferramenta interessante para que os indivíduos desenvolvam tal percepção (MURARI, 2009).

## **2.2 Formação profissional**

A formação da educação de cada indivíduo no Brasil tem a necessidade de ser analisado a partir de uma visão cognitiva, onde é necessário que os processos de aprendizagem e ensino estejam apoiados no interesse de construir uma vivência prática-crítica que esteja fundada nos ensinamentos teóricos. Se faz necessário que o ensino fuja somente da passagem de conteúdo teórico e busque como uma base,

e talvez a mais importante, a integração de experiências concretas, para que áreas como cultura, intelecto, criatividade, inovação, transparência sejam afetadas e que surjam colaborações, mudanças comportamentais e aquisição de novas habilidades (AKTOUF, 1996).

Nota-se então que a necessidade de que os profissionais tenham formação para lidar com diferentes situações é real, sendo o estágio um dos mecanismos que colaboram nesse processo de formação.

O estágio é pontuado por uma experiência não acadêmica, mas sim uma prática de ensino-aprendizagem e com caráter pedagógico (LIMA; CARVALHO, 2000). Para o desenvolvimento de competências no nível superior, é interessante a aplicação destas em organizações, onde é possível para o estudante em seu estágio criar uma visão crítica dos processos e expressar suas opiniões, uma oportunidade para que surjam e sejam observadas novas perspectivas sobre um mesmo cenário (MURARI, 2009).

Claramente se faz necessário que junto com as mudanças econômicas, culturais e organizacionais, mudanças nos sistemas de educação e formação dos profissionais existam, afim de uma reestruturação que aproxime os interesses e os resultados positivos (POCHMANN, 2004).

### **2.2.1 A legislação sobre o estágio**

O estágio no Brasil foi formalizado em 1972, através da publicação de uma portaria (ALMEIDA; LAGEMANN; SOUSA, 2006). Contudo, a regulamentação da atividade apenas se deu 5 anos mais tarde, em 1977, por meio da Lei nº 9.494. Após diversas mudanças nos cenários produtivo e educacional, e passadas três décadas, foi sancionada então a nova Lei de Estágio, nº 11.788, em 2008.

A primeira Lei, nº 96.494 de 1977, que foi regulamentada 5 anos depois, em 1982 através do Decreto nº 87.497, foram definidos que a prática do estágio deveria estar baseada no aprendizado social, cultura e profissional, sendo responsabilidade da Instituição de Ensino do estudante a interveniência. A lei de 1977, definia

diversas obrigações, dentre elas a necessidade de que a realização do estágio se desse apenas em ambientes onde fossem proporcionadas experiências com foco em sua linha de formação, para que dessa forma complementasse a aprendizagem e o ensino dos estudantes. Também na lei, era descrito que as Instituições de Ensino deveriam realizar o planejamento, executar, acompanhar e promover uma avaliação do estágio dos estudantes, que variava baseado no currículo, no programa e no calendário escolar.

O Decreto regulamentador da Lei de 1977 ratificava que a realização do estágio deveria promover ao estudante uma experiência de participar de situações reais de trabalho e de vida, sendo de responsabilidade da Instituição de Ensino assuntos como a decisão sobre a matéria, a carga horária, a duração e as condições da caracterização, assim como o acompanhamento, a orientação, a supervisão e a avaliação durante a realização do estágio.

Entende-se então, de acordo com os primeiros textos legais, que o estágio deveria ser realizado em empresas que oferecerem aos alunos a experiência prática, sempre caminhando de acordo com sua área de formação, e sendo uma ferramenta de complemento à aprendizagem, através da realização de um plano de atividades, também de acordo com a sua área de formação e a matriz curricular do curso em questão.

A nova Lei de Estágio surge devido à necessidade que aparece com as mudanças no mercado com o passar dos anos, e sanando uma preocupação acadêmica e legislativa existente. Na lei nº 11.788 de 2008, em seu art. 1º, §1º, o estágio é apresentado como um “[...] ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos [...]”.

Neste momento e com a renovação da lei, a visão sobre o estágio é mais focada para o entendimento como uma ferramenta que venha a desenvolver as habilidades e competências que são necessárias para o estudante (ALMEIDA; LAGEMANN e SOUSA, 2006).

Como também descrito na lei, no art. 1º §2º o estágio busca “[...] 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 [...]”. Com isso, nota-se que a lei define que o estágio deve proporcionar a possibilidade de que o estudante venha a adquirir competências para o seu meio profissional e também integrar esse estudante socialmente (MURARI, 2009).

Na nova lei, as principais mudanças são referentes à direitos e aspectos relacionados à relação e benefícios do trabalhador na empresa. As principais alterações atingem a carga horária que é reduzida, o limite de tempo de contrato com um mesmo cedente, a concessão de recesso remunerado, o pagamento de auxílio-transporte, bolsa para estágios não obrigatórios, assim como a mudança em requisitos como as instalações da organização serem avaliadas, a existência de um orientar indicado pela Instituição de Ensino. O estágio deve seguir as normas legislativas no que diz respeito à saúde e segurança no trabalho para o estagiário, e que um certo percentual das vagas para a realização do estágio seja reservado para pessoas portadores de necessidades especiais.

A lei também traz especificações sobre obrigações do estagiário e possíveis situações referentes ao auxílio-transporte, horários, faltas e outros assunto mais relacionados à rotina diária. A nova Lei de Estágio elenca as condições entendidas como dignas no ambiente de trabalho para o estágio realizado pelo aluno (LUPI; 2008).

### **2.2.2 Definição e tipificação do estágio**

Como apresentado anteriormente, a realização do estágio é uma parcela da formação educacional. Desde o princípio ele é entendido como uma ferramenta para o desenvolvimento e aprendizado de caráter social, profissional e também cultura, onde é possível que o estudante experimente algumas práticas do mercado de trabalho através da vivência de situações reais durante a realização do estágio.

Importante notar que a nomenclatura estágio extracurricular é errada, uma vez que o estágio é uma atividade curricular, já que para sua realização o estudante deve estar devidamente matriculado e frequentando a Instituição de Ensino. Assim como a ideia de extracurricular, não existe estágio não supervisionado, uma vez que é obrigatório que a Instituição de Ensino do aluno em questão organize, oriente,

supervisione e avalie o estágio, variando de acordo com a formação escolar do estudante.

Como sendo obrigação da Instituição de Ensino as atividades de manutenção da qualidade do estágio, as Instituições de Ensino devem também indicar um professor que oriente o estudante. O objetivo desse professor de acordo com Albuquerque e Silva (2006), é que possíveis impactos negativos sejam reduzidos na formação do estudante, além da possibilidade de acentuar os impactos positivos que a experiência com estágio promove.

O que gera a maior confusão, é a ideia de que o estágio curricular, ou supervisionado tem uma relação com a ideia de obrigatório, onde existe também a previsão de horas, e a necessidade de realização para que o estudante possa vir a se graduar. Já o estágio não obrigatório difere, uma vez que não tem uma definição de horas a serem realizadas e nem é requisito para o estudante conquistar a graduação naquele curso, se tornando em algumas Instituições de Ensino uma atividade complementar durante a graduação (MURARI, 2009).

Mesmo que com as leis relacionadas ao estágio e suas atualizações apresentem uma diferenciação entre o estágio e demais atividades de extensão, iniciação científica ou monitoria, as Instituições de Ensino tomam estes como uma atividade obrigatória ou complementar à graduação do estudante. Dessa maneira, sempre houve dois tipos de estágio, obrigatório e não obrigatório.

Mesmo com a existência dessa tipificação de obrigatoriedade ou não obrigatoriedade da atividade de estágio nos cursos, no curso de Administração da Universidade de Brasília, onde se deu o desenvolvimento desta pesquisa, aquele é um elemento opcional e complementar.

Com as mudanças, o novo cenário tanto social quanto econômico em que o país estava inserido, percebe-se uma mudança na forma de ver o estágio, tendo como resultado o aumento da prática de estágio, porém com o objetivo de conseguir uma mão de obra mais barata ao invés da relação ideal de experiência relacionada ao aprendizado do indivíduo, se fazendo necessário então que surgisse uma intervenção legal que trouxesse limitações (MURARI, 2009).

## 2.3 Tipificação de competências

Como apresentado por Paiva e Melo (2008), a palavra *competência* tem origem no latim *competentia*, que exprime a ideia de “chegar ao mesmo ponto”.

Mesmo que a ideia de competência não seja recente, nota-se que existe na atualidade uma renovação que gera novos conceitos e valores, não só academicamente, mas também nas organizações (SANT’ANNA, 2008). Para Tomasi (2002), a temática competência tem uma complexidade que reúne multiplicidade de conceitos e idealizações referentes à competência, assim como também problemas por ser um assunto tão pouco tangível e ser claramente heterogêneo, existindo dessa maneira uma construção social.

Pelo caráter heterogêneo do entendimento sobre competências, correntes de pensamento se dividem, apresentando então compreensões diferentes. As correntes são basicamente a comportamentalista, a construtivista e a funcionalista. A corrente comportamentalista tem origem americana, e um foco nos atributos que tornam possível que os indivíduos alcancem melhores desempenho, enquanto a corrente construtivista tem origem francesa e foda o processo cognitivo, de aprendizagem, para que o indivíduo desenvolva suas competências para aplicar no trabalho. Por último, a corrente funcionalista, de origem inglesa, que está focada na definição de perfis ocupacionais que sirvam como base para os programas sejam de formação, de avaliação ou de certificação das competências (STEFFEN, 1999).

Em linhas gerais, os Estados Unidos e a Inglaterra enxergam a competência através das correntes comportamentalistas e funcionalistas, onde se tem a competência através de qualificações e da formação profissional do indivíduo, enquanto na França existe uma presença da corrente construtivista, que relaciona as competências ao trabalho e à educação.

De acordo com Le Boterf (1994), quando percebemos essas diferenças das correntes, podemos afirmar que o conceito de competência ainda está em

desenvolvimento, já que existem diversos significados, inclusive gerando em muitos casos, uma confusão com o conceito de qualificação.

Em relação às competências, com o atual cenário de instabilidade e constante mudança e inovação, é possível definir como o posicionamento do indivíduo ultrapassar suas funções descritas e buscar que problemas sejam resolvidos, utilizando a comunicação e a mobilização de recurso. A ideia de competência está ligada à ação responsável do indivíduo, que utiliza seus conhecimentos de maneira sábia na solução dos problemas, demonstrando assim a multidimensionalidade das competências (ZARIFIAN, 2001).

Quando comparamos a visão americana e a francesa, notamos que a abordagem americana, de acordo com McClelland (1973, citado por FLEURY, 2002), promove uma diferenciação entre competências e aptidões, conhecimentos e habilidades do indivíduo, focando em um posicionamento que se relaciona à uma melhoria na performance quanto à realização de uma tarefa.

Na abordagem americana existe uma diferenciação das competências *hard* e das *soft*. As competências *hard* têm uma relação de serem essenciais, no sentido de conhecimento e habilidades, para que o indivíduo seja eficaz, enquanto as *soft* estariam voltadas a ideia de diferenciais refletidos no indivíduo através de suas atitudes, comportamento e motivação com as diferentes situações (MURARI, 2009).

O posicionamento americano direciona as competências com a ideia de habilidade, conhecimento e atitude de um certo indivíduo para que ele realize bem as atividades de seu cargo, como descrito por Fleury e Fleury (2001).

Ainda na visão americana, o foco é no conjunto das qualificações de certo indivíduo que possibilitem e direcionem a realização de suas atividades com um alto desempenho (MURARI, 2009). Percebe-se então que a visão americana das competências está fortemente ligada à ideia de formação e qualificações. Em uma linha próxima, temos a percepção inglesa, com suas construções de perfis que são utilizados como base para capacitar, avaliar e certificar as competências de um determinado indivíduo.

Quando partimos para a corrente francesa sobre competência, a mudança surge e a visão é de esse é um tema multidimensional, e que é baseado no

indivíduo, através de suas atitudes como iniciativa ou responsabilidade, possibilidade de mudança e adaptação e capacidade de aplicar na prática seus conhecimentos teóricos (ZARIFIAN, 1999). Em complemento, as competências podem ser entendidas como os conhecimentos alinhados (LE BOTERF, 1995).

Em contraponto à visão americana, na perspectiva francesa, a competência não diz respeito à qualificação de certo cargo, mas sim ao indivíduo e suas realizações, como o que produzem, o que agregam e o que entregam. Para Paiva e Melo (2008), o fato de possuir qualificações para certo cargo não é causa e efeito para a utilização.

Para a perspectiva francesa, características não valoradas antes, como a criatividade, compreensão das responsabilidades, a maneira de agir, integrar, aprender, além do posicionamento estratégico. Nessa visão, e de acordo com Zarifian (2001), as competências são relacionadas à capacidade que certo indivíduo tem para realizar além do que é descrito para tal cargo ou atividade.

A visão francesa é construtivista, então o desenvolvimento de competências é dado pelo vínculo que a experiência proporciona entre o trabalho e a educação e pelos processos cognitivos (aprendizados).

Entre as várias camadas de competência que existem, esta pesquisa terá certo foco nas profissionais, porém ainda serão apresentadas, conceituadas e comentadas as competências funcionais e organizacionais.

### **2.3.1 Competência profissional**

A nossa atual situação faz com que as organizações e o mercado possuam uma postura flexível, descentralizada, direcionadora de uma desregulamentação e certa privatização no que tange alguns direitos trabalhistas. Para que os problemas gerados por esse posicionamento sejam solucionados e que melhores situações surjam, é necessário que os atores destes processos se conciliem. Os projetos devem estar claramente definidos, cabendo a empresa os seus projetos que busquem a competitividade e o desenvolvimento das competências de seus

funcionários, sendo a responsabilidade do indivíduo os seus projetos pessoais que afetam sua carreira profissional e o projeto social deve ser cuidado pela sociedade e pelo governo, buscando a igualdade das pessoas no sentido de possibilidades para se tornarem profissionais de qualidade. Para Ramos (2002), a competência profissional é o conjunto de conhecimentos organizados, que estão relacionadas à estrutura funcionalista onde o sujeito é afastado através dos relacionamentos sociais envolvidos.

A competência profissional é vista como uma responsabilidade que o indivíduo tem de demonstrar sua capacidade para realizar tarefas como o trabalho cooperativo, a resolução de problemas, a postura criativa e a demonstração de iniciativa, e seu desejo no aprendizado contínuo que as situações reais proporcionam (ZARIFIAN, 2001).

Para Paiva (2007), a competência profissional é compreendida pelo indivíduo que consegue agir utilizando seus saberes diferenciados, e dessa forma acaba gerando resultados positivos que são analisados individual, coletiva e socialmente. “[...] a competência profissional é uma metarreunião de maneira singular e produtiva de competências compostas por saberes variados” (PAIVA, 2007, p.45), onde entendemos que a competência intelectual, comportamental, técnico-funcional, política e ética são desenvolvidas por conta dos saberes do indivíduo.

De acordo com Paiva (2007), para o entendimento da atuação de certo profissional, devem ser levadas em conta as relações de poder existentes na estrutura da organização em que está inserido, e aspectos profissionais, organizacionais, pessoais e sociais também devem ser considerados.

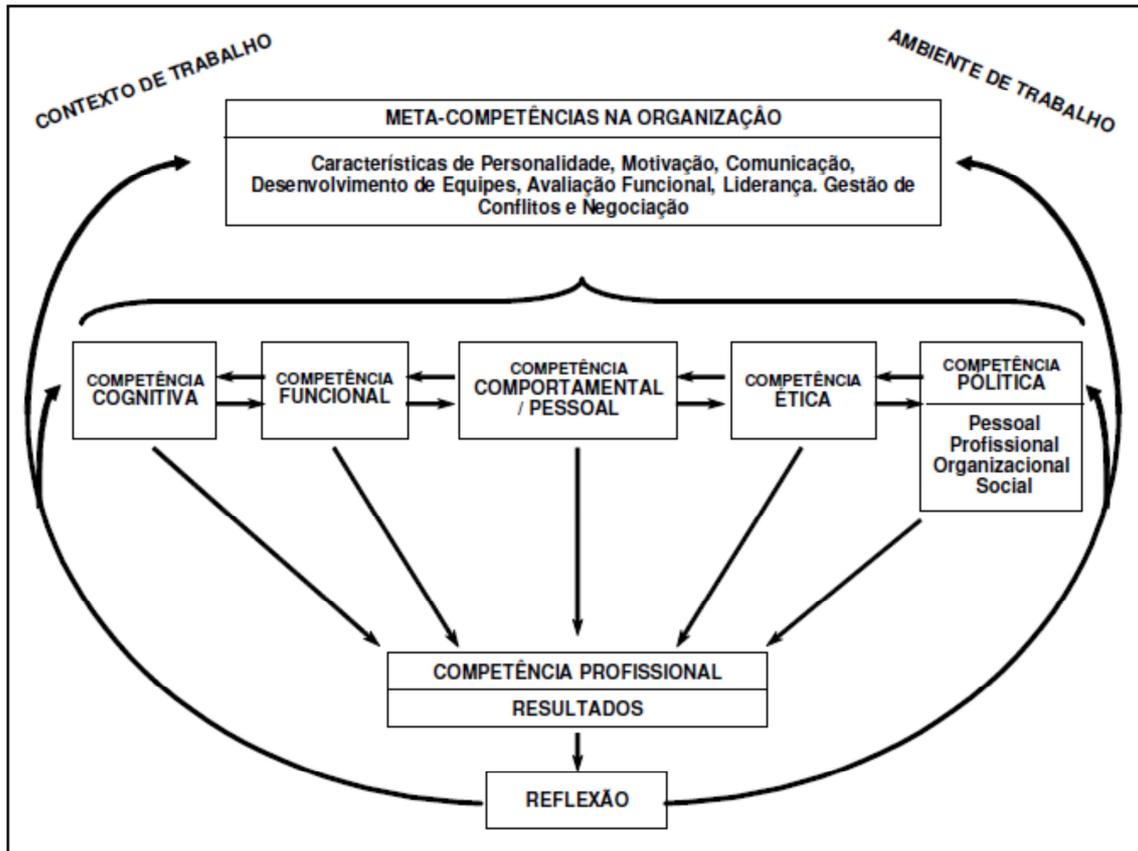


FIGURA 1 - Modelo de competências profissionais, adaptado de Cheetham e Chivers (1998)  
 Fonte: Paiva (2007)

No quadro acima, Paiva (2007) apresenta um modelo que leva em consideração situações processuais, a dinamicidade, fatores individuais, coletivos e sociais, além dos conceitos cognitivos, funcionais, comportamentais e éticos. A consideração pelo contexto ideológico e também político, se tornam mais um diferencial.

Para a melhor compreensão das ideias expostas por Paiva (2007) em seu modelo, as competências centrais são descritas no quadro abaixo.

<b>COMPETÊNCIAS CENTRAIS</b>	<b>CARACTERÍSTICAS/ASPECTOS</b>
<b>Cognitiva</b>	Competência cognitiva/funcional – competência técnica/teórica/especialista (conhecimento formal base de profissão), conhecimento tácito/prático (dificuldade de articular ou passar, sempre articulado com a performance de funções particulares); conhecimento procedural (rotinas básicas – como, o quê, quem e quando etc.); conhecimento contextual (organização, setor, geografia, base de clientes etc.); e aplicação de conhecimento (habilidades de síntese, transferência e conceitualização).
<b>Funcional</b>	Específica da ocupação (conjunto de funções específicas da profissão); processual, organizacional e administrativa (planejamento, monitoramento, implementação, delegação, evolução, administração do próprio tempo etc.); mental (capacidade de ler/escrever, de operar com números, de diagnosticar, habilidades em tecnologia de informação etc.) e; física (coordenação, destreza manual, habilidade de digitação etc.)
<b>Comportamental</b>	Social/vocacional (autoconfiança, persistência, controle emocional e de estresse, habilidades de escuta e interpessoais, empatia, foco em tarefa etc.) e intraprofissional (coletividade, conformidade com normas de comportamento profissional etc.)
<b>Ética</b>	Pessoais (aderência à lei ou aos códigos morais ou religiosos sensibilidade para necessidades e valores de terceiros etc.) e profissional (adoção de atitudes apropriadas, adesão a códigos profissionais de conduta, auto-regulação, sensibilidade ambiental, foco em cliente, julgamento ético, reconhecimento dos limites da própria competência, dever em manter-se atualizado e em ajudar no desenvolvimento de neófitos na profissão, julgamento sobre os colegas etc.)
<b>Política</b>	Pessoal (percepção acerca dos jogos políticos inerentes às organizações, daqueles relacionados às pessoas individualmente e dos derivados dos interesses dos particulares do profissional etc.); profissional (adoção de comportamentos apropriados à manutenção do profissionalismo etc.); organizacionais (ações voltadas para o domínio ou fluência nas fontes estruturais ou normativas de poder na organização onde desenvolve suas atividades produtivas etc.) e social (ações voltadas para o domínio ou fluência nas fontes pessoais, relacionais e afetivas de poder etc.)

QUADRO 1: Competências e saberes variados correspondentes

Fonte: adaptado de Paiva (2007, p. 45-46)

As competências profissionais são derivadas de uma reunião de demais competências, que por sua vez são desenvolvidas por saberes variados (PAIVA, 2007).

A competência profissional é apontada pela consciência do indivíduo que tem conhecimento do que sabe e do que não sabe fazer. Para os indivíduos na atualidade, os diplomas de ensino médio e superior não são mais suficientes, pois cada vez mais eles precisam demonstrar sua capacidade de evoluir e se adaptar, aplicando seus saberes em situações diversificadas (ROPÉ; TANGUY, 2004).

Para Fleury e Fleury (2001), a competência profissional está relacionada com o indivíduo saber agir de maneira responsável e reconhecidamente, e que suas ações mobilizam, transferem e integram recursos, conhecimentos e habilidades, trazendo um valor econômico para a organização e para o indivíduo um valor social.

<b>SABERES</b>	<b>SIGNIFICADOS</b>
<b>Saber agir</b>	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
<b>Saber mobilizar recursos</b>	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
<b>Saber comunicar</b>	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
<b>Saber aprender</b>	Trabalhar o conhecimento e a experiência, rever modelos mentais, saber desenvolver-se.
<b>Saber engajar-se e comprometer-se</b>	Saber empreender, assumir riscos. Comprometer-se.
<b>Saber assumir responsabilidades</b>	Ser responsável, assumindo os riscos e consequências de suas ações e sendo por isso reconhecido.
<b>Ter visão estratégica</b>	Conhecer e entender o negócio da organização, o seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

QUADRO 2: Competências para o profissional  
Fonte: Fleury; Fleury (2001, p. 188)

Os saberes são complementares, e mesmo que tratados de maneira individual, possuem maior valor quando utilizados coletivamente. O perfil do profissional pode ser definido por seus saberes, que são por sua vez, reflexo de suas atitudes e posicionamentos.

### **2.3.2 Competência funcional**

Os processos de sensibilização em relação aos problemas, o compartilhamento de ideias e modelos mentais, e a disposição coletiva são promovidos através do processo contínuo de aprendizagem organizacional promovido no ambiente de trabalho, e o desenvolvimento e formação das competências funcionais está diretamente ligada à este processo (PRANGE, 2001).

Com o cenário do mercado extremamente mutável, a resposta para as mudanças promove uma quantidade enorme de inovações, novidades, induz a flexibilização da estrutura e do posicionamento financeiro das organizações, promove novas formas de trabalhar em equipe e de gerir processos e projetos no ambiente de trabalho. Contudo, de acordo com Salinas (2005), existem dificuldades nesses processos, principalmente no que diz respeito à interiorização dessas posturas, princípios e processos por partes dos gestores, o que torna complicada e dificulta a adesão das estratégias citadas.

Se faz necessário que os gerentes sejam competentes para gerir em diferentes situações, afim de que processos instáveis sejam conduzidos adequadamente, que as informações sejam devidamente colhidas e utilizadas, e que os funcionários sejam orientados, incentivados, direcionados para produzir reflexões e aprender, para que sejam aproveitadas e desenvolvidas competências individuais (SALINAS, 2005).

Para Ruas, Antonello e Boff (2004), nos processos dentro das organizações, é fundamental que seja promovida uma mudança nas atitudes gerenciais, o que é fruto de um interesse contínuo e permanente na aprendizagem, que torne possível o desenvolvimento de competências para que o gestor consiga então compreender a si mesmo, a organização e o cenário em que está inserido.

“[...] o trabalho gerencial é caracterizado, principalmente, pela ambiguidade, pela instabilidade e pela contradição” (DAVEL; MELO, 2005, p. 323), o que acaba

gerando um enorme retorno e um impacto sobre a identidade do sujeito, principalmente no que diz respeito ao seu contexto pessoal e profissional.

Para Le Boterf (1994), a competência funcional é direcionada como um requisito aos gerentes, que no exercício de suas atividades devem estar aptos a reconhecer problemas, ser eficaz na solução destes, e se possível evitar que tornem a acontecer. Se faz necessário que os gerentes estejam capacitados para aprender a aprender.

### **2.3.3 Competência organizacional**

Prahalad e Hamel (1990), associam a competência organizacional com noções da estratégia competitiva de uma organização – *core competence* -, onde os recursos desta são um dos principais fatores de sua competitividade. A presença de um cenário de negócios repleto de incertezas torna necessário que a organização busque renovar suas habilidades internas e externas constantemente, além de promover o desenvolvimento de novas habilidades e tecnologias que venham a se tornar potenciais diferenciais competitivos para a organização.

Para Prange (2001), o processo de aprendizado organizacional deve ter caráter adaptativo, tendo como objetivo alcançar um aprendizado que venha a ser favorecido pelo clima, fazendo com que os funcionários se motivem e se sintam encorajados a aprender e se desenvolver. Quando os indivíduos compreendem que são o pilar do processo de aprendizagem, o potencial acaba sendo mais eficiente.

Na organização é fundamental que para a existência de um ambiente motivacional de aprendizagem, sejam claramente identificadas as competências profissionais dos indivíduos e os objetivos dos trabalhos. A aprendizagem, no entanto, deve ter sua base na capacitação coletiva dos membros integrantes da organização e na participação orientada dos funcionários no que diz respeito à mudança de suas tarefas, cargos e possíveis intervenções (RAMOS, 2002).

As competências são responsáveis pela criação de diferenciais entre as organizações, como proposto por King, Fowler e Zeithaml (2002), sendo que esses

diferenciais são recursos importantes, raros, possuem valor e são caros ou difíceis de serem copiados por outras empresas. Para que resultados positivos sejam ainda maiores, se faz necessária uma postura que promova acesso à informação e conhecimento sobre possíveis mudanças e tendências.

A maturidade das organizações é mais um papel importante quando pensamos no desenvolvimento de competências organizacionais, uma vez que os funcionários devem ter um contato externo, pois estes possibilitam a observação, o pensar, sentir e incitam a discussão fora da rotina comum de trabalho, o que promove melhorias no ambiente de trabalho e o desenvolvimento profissional dos indivíduos (FREITAS, 2000). Entende-se então que a competência organizacional pode ser descrita como a presença de uma visão comum e do trabalho coletivo, que cria um processo de aprendizagem concreto (MURARI, 2009).

## **2.4 As competências e a capacitação no cenário brasileiro**

O Brasil possui peculiaridades no que diz respeito ao entendimento de competências e capacitação. Parte da razão para existência de tais especificidades se dá pela cultura do país, pela mentalidade do seu povo e demais características intrínsecas, porém grande parcela se dá pela sua história, principalmente nos ambientes organizacionais e educacionais (escolares).

O entendimento acerca do desenvolvimento de competências e da capacitação é afetado pelos processos que existiram e existem no campo do mercado de trabalho, como por exemplo a criação de cursos para o desenvolvimento de habilidades profissionais com interesse na qualificação técnico-operacional, visando atender as necessidades do mercado naquele momento (HELAL; LINS; OLIVEIRA, 2008).

De acordo com Helal, Lins e Oliveira (2008), na década de 1970, frente as mudanças que se passaram no mercado, a educação profissionalizante muda, acompanhada da ideia de competência. A nova visão prega que competência depende menos do conhecimento técnico da realização de m atividade, mas está relacionada à atitude, comunicação e perfil do indivíduo.

Durante a década de 1980, com todo esse novo cenário e suas mudanças, o ensino superior no Brasil precisa ser atualizado. Com essa reformulação, a competência passa a ser entendida como um processo que relacione a educação com o trabalho (MURARI, 2009). Uma das problemáticas apresentada por Luz e Oliveira (2008) é, o duplo caminho que este ideal sobre competência toma, uma hora focada no indivíduo, outra hora focada no mercado de trabalho.

A competência deve existir para que o estudante seja incentivado no desenvolvimento de sua capacidade intelectual, uma vez que o mercado se torna mais competitivo a cada momento. O estudante deve ter a possibilidade de agir na sociedade baseado em suas habilidades e competências desenvolvidas através da relação entre teoria e prática (MURARI, 2009).

Para Ferreti e Silva Junior (2000), se faz importante entender que o ideal sobre competência não tem origem na educação, mas sim no mercado, sendo um reflexo dos desejos das organizações, considerando as habilidades e atitudes dos indivíduos para a realização do trabalho.

Com a nova realidade, mudanças surgem, e fica claro que nesse novo ambiente, o indivíduo se torna o responsável pela conquista e manutenção de um trabalho. Nota-se que o indivíduo deixa de ser visto apenas pelo “saber-fazer” antes tido como garantia para uma vaga de emprego, e o “saber-ser” se torna uma atribuição importante (DESAULNIERS, 1997).

A Instituição de Ensino assume papel importante para com seus estudantes, uma vez que agora, deve se preocupar em promover aos alunos a realização de atividades práticas como complemento à aprendizagem. Uma destas atividades complementares é o estágio, que tem como um dos objetivos, propiciar o desenvolvimento do estudante no âmbito profissional.

Para Murari (2009), a realização de atividades práticas, assim como a alternância que esta experiência cria entre o ambiente escolar e o trabalho, estimula o aprendizado através da criação de laços entre os conhecimentos, saberes e posturas diversas.

A realização do estágio permite uma aproximação com a possível futura realidade profissional do estudante, trazendo um contato inicial e uma

conscientização das tarefas assim como do que é esperado dele como profissional (ALMEIDA; LAGEMANN; SOUSA, 2006).

Mas para que o estágio seja realmente produtivo e permita essa aproximação, ele deve ser enxergado como uma experiência prática com fins educativos que tenta desenvolver, nos envolvidos, as competências intelectuais, criativas e humanas, criando um elo entre o teórico e o prático, desenvolvendo o aluno através da união entre os ambientes de trabalho e acadêmico. A realização do estágio, será a experiência onde o estudante unira o saber ao fazer, e produzirá conhecimento que resultará em competência (PERELLÓ, 1998).

Para Lopes (2002), se faz necessário que o curso de Administração sofra algumas reformulações, para que melhor possa atender seus graduandos. Deve então, existir uma capacidade de mutação, para uma maior flexibilização, onde serão alcançados os mais diversos perfis profissionais e o curso superior venha a se tornar um processo de aprendizagem sólido, contínuo e individualizado de acordo com cada necessidade.

O estágio deve fugir da simples realização de tarefas ou ocupação de uma vaga de trabalho. A realização de um estágio deve ser encarada como um processo que proporciona uma aprendizagem significativa ao estudante (RAMOS, 2002).

Todos os conceitos comentados ou apresentados acima, tem importante valor para o presente trabalho, uma vez que foram motivadores de como foram analisados os dados primários obtidos, e como se deu a orientação para as demais etapas deste estudo.

### **3. METODOLOGIA DE PESQUISA**

A produção deste trabalho se deu através de uma listagem, cruzamento do material documental e bibliográfico, seguido de uma crítica, sendo esse processo aplicado para a definição dos conceitos apresentados, para análise dos dados secundários e primários, tal como na conclusão da pesquisa.

Pesquisar é resumidamente procurar respostas e soluções que sanem dúvidas, questões e problemas. A pesquisa pode ser determinada como um conjunto de ações que são apresentadas com o objetivo de encontrar uma solução racional e sistemática (MORESI, 2003).

A pesquisa tem capacidade de produzir novos conhecimentos, se utilizando de processos científicos, e dessa forma gera uma contribuição para os problemas corriqueiros (SILVA, 2008). Para Gil (1999), a pesquisa é uma maneira de se encontrarem respostas, utilizando para isso, procedimentos científicos.

A realização de uma pesquisa não deve estar somente ligada ao desejo ou afinidade com um tema, mas como descrito por Gerhardt e Silveira (2009) “[...] é fundamental ter o conhecimento do assunto a ser pesquisado, além de recursos humanos, materiais e financeiros”.

A orientação para método é baseada em Bunge (1980), que afirma que método é um processo regular e explícito, que pode ser repetido em outra situação afim de conseguir algo.

### **3.1 Tipificação e descrição da pesquisa**

É importante que exista uma seleção de modalidade que se adeque ao objeto da pesquisa (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). O objetivo geral deste trabalho é realizar uma análise sobre o desenvolvimento profissional, focado nas competências, para um grupo de estudantes e ex-alunos do curso de Administração da Universidade de Brasília. Para alcançar tal objetivo, a realização se deu através de pesquisa documental e de campo, com natureza descritiva-explicativa, afim de analisar e descrever o estágio em seus diversos aspectos e sua importância na formação de administradores.

De acordo com a abordagem utilizada, essa pesquisa é de caráter qualitativo, pois conforme Pereira (2004), ela se preocupa em observar eventos qualitativos, com uma maior liberdade em relação à referencial teórico e uma maior possibilidade de que o pesquisador agrega certa subjetividade. Conforme Moresi (2003), ela é

qualitativa por existir um vínculo entre a subjetividade e o mundo objetivo, que não é passível de tradução em números, o que faz com que a coleta de dados seja realizada no ambiente natural.

Ainda sobre a pesquisa, mas agora sua característica descritiva, ela é, pois, apresenta características de um fenômeno ou grupo selecionado, e gera correlações (MORESI, 2003). A pesquisa qualitativa desenvolve o significado das ações humanas e seus relacionamentos, criando e se baseando em um foco do objeto de estudo, que não é perceptível através dos meios matemáticos (GOLDENBERG, 2001; MINAYO, 2002).

Este trabalho é um estudo de caso. Conforme Silva e Menezes (2015) é um estudo de caso pois existe uma investigação profunda, sobre poucos objetos, produzindo assim, uma grande quantidade de conhecimento e detalhamento.

O estudo de caso é uma estratégia adequada na produção de trabalho que venha a questionar o “como” e o “por que” de eventos atuais que possuem um maior contexto no mundo real (YIN, 2001).

### **3.2 Definição das unidades de análise e de observação**

A unidade de análise deste estudo são as competências profissionais e o impacto gerado pelo estágio na formação de estudantes de Administração, enquanto a unidade de observação é uma parte dos envolvidos nesse processo de realização do estágio: os alunos (que realizam/realizaram estágio ou que nunca realizaram) e administradores formados pela Universidade de Brasília (que realizaram estágio durante a graduação).

A escolha pela Universidade de Brasília se deu pela sua idade, sua importância no cenário acadêmico nacional e internacional, seu tamanho em quantidade de cursos de graduação e seus objetivos como universidade: ensino, pesquisa e extensão.

UNIDADE DE OBSERVAÇÃO	DESCRIÇÃO/TIPIFICAÇÃO
<b>Estudantes (com estágio)</b>	Estudantes ativos e regularmente matriculados no curso de Administração da Universidade de Brasília que realizam ou realizaram estágio durante seu período de graduação.
<b>Estudantes (sem estágio)</b>	Estudantes ativos e regularmente matriculados no curso de Administração da Universidade de Brasília que não realizaram estágio durante seu período de graduação.
<b>Administradores</b>	Ex-alunos, formados entre 2012 e 2016, pela Universidade de Brasília e que realizaram estágio durante seu período de graduação.

QUADRO 3: Descrição das unidades de observação

Fonte: autoral

Foi utilizada uma amostragem não probabilística, com a finalidade de que com a escolha intencional dos grupos, uma vez que o interesse não está na quantidade de componentes, mas sim na opinião do grupo.

Para a amostra, foi decidido cada grupo, com a crença de que estes seriam boas formas de promover uma análise e desenvolver certo conhecimento sobre o tema.

As unidades de observação, com as nomenclaturas do quadro acima, foram:

- a) 4 estudantes (com estágio);
- b) 4 estudantes (sem estágio);
- c) 6 administradores.

Ao todo, foram realizadas 14 entrevistas através de dois roteiros semiestruturados (Apêndice A, B e C), que variavam de acordo com a unidade de observação a qual o indivíduo fazia parte. Os roteiros se diferenciavam através de adaptação para os Estudantes (com estágio), Estudantes (sem estágio) e para os Administradores.

### 3.3 Instrumentos de pesquisa

A coleta de dados, segundo Oliveira (2011), pode utilizar diferentes técnicas, onde é mais recorrente o uso da entrevista, da pesquisa documental, observação e pesquisa bibliográfica.

Devido ao estilo deste trabalho, que possui caráter qualitativo, o mais adequado para uma melhor compreensão é o uso da observação e da entrevista (MORESI, 2003).

Como instrumentos de pesquisa do trabalho, foram usados:

- Pesquisa documental: foi realizada uma pesquisa documental, para compreender conceitos, definir objetos de interesse e facilitar o entendimento das relações entre os aspectos que afetam e compõe o ambiente estudado;
- Entrevista: foi aplicada entrevista com os estudantes que realizam/realizaram estágio, com os estudantes que nunca realizaram estágio e com os administradores graduados na UnB, utilizando roteiro semiestruturado para coleta de informações e avaliação da percepção sobre a importância do estágio na formação;
- Observação: a observação se deu durante a realização das entrevistas, na tentativa de agregar uma percepção sobre o comportamento e a postura dos entrevistados quanto às perguntas.

INSTRUMENTO UTILIZADO	OBJETIVOS ESPECÍFICOS
Pesquisa documental	Levantar informações sobre competências, desenvolvimento profissional, realização de estágio, formação do administrador.
Entrevista e observação	Identificar nos grupos entrevistados,

	a postura, a opinião e as experiências obtidas com a realização do estágio.
<b>Entrevista</b>	Adquirir conhecimento e compreender peculiaridades para poder sugerir mudanças e novas práticas com intenção de melhorar resultados.

QUADRO 4: Instrumentos utilizados para cada objetivo específico

Fonte: autoral

### 3.4 Técnicas de coleta

A coleta de dados se deu através da realização da pesquisa documental, a aplicação de entrevistas e a observação.

Existe uma semelhança entre a pesquisa bibliográfica e a documental, sendo que a diferença mais clara entre elas está nas fontes que proveem as informações. A pesquisa documental torna possível o uso de mais fontes, sendo assim, uma coleta mais diversificada que utiliza, por exemplo, memorando, relatórios, boletins, gravações, cartas e demais documentos que se mostrem úteis (GIL, 2002).

A pesquisa documental realiza a análise de documentos, com o interesse na descrição e comparação que podem ser formadas, além da possibilidade de comparação de costumes, diferenças, semelhanças, tendências e outras características (CERVO; BERVIAN, 1996).

Para Kelly e Gauthier (1984), a pesquisa documental é um método para a coleta de dados, que acaba por eliminar quaisquer possíveis influências do pesquisador sobre as relações, comportamentos ou acontecimentos pesquisados. A utilização da análise documental tem grande importância quando a pesquisa é de caráter qualitativo, já que ela tem a capacidade de complementar informações e apresentar novas visões e aproximações do tema estudado (LUDKE, 1986).

A utilização de uma entrevista com um roteiro semiestruturado, é para que exista um foco na sequência das perguntas, existindo questionamentos principais e questionamentos complementares que tendem a complementar o sentido e a qualidade da entrevista (MANZINI, 1991). Nota-se que a entrevista com uma semiestrutura acaba por tornar mais livre as respostas do informante, o que agrega

valor para aquelas informações, e não gera o risco de uma padronização das respostas (MANZINI, 2003).

Para Correia (2009), a observação tem a função de tentar eliminar possíveis fugas subjetivas, afim de que as informações e a observação sejam melhor compreendidas e que os aspectos observados tenham um relacionamento mais interessante. Percebe-se que a observação se torna ainda mais interessante quando combinada com a pesquisa documental e a entrevista, que acabam se complementando.

Primeiramente, os dados secundários foram levantados, ou seja, foram levantadas as informações já existentes sobre o assunto, normalmente derivadas de outros estudos e disponibilizadas.

A coleta dos dados primários aconteceu com a aplicação das entrevistas, com base em dois roteiros semelhantes e adaptados para cada público (Apêndice A, B e C), onde após a coleta das informações, mesmo com alguns questionamentos diferentes, seria possível realizar a comparação e a complementação das informações de cada grupo individual e coletivamente.

As entrevistas tiveram como objetivo, compreender como cada grupo enxergava a realização do estágio, a sua importância e o seu valor para a formação de um administrador. O direcionamento das perguntas realizadas se deu baseado no modelo teórico de Paiva e Melo (2008), onde as categorias são: intelectual, funcional, comportamental, política e ética.

A realização das entrevistas se deu com a visita aos informantes, após o agendamento de horário e definição de local. O processo de observação se deu principalmente durante a aplicação das entrevistas, mas também gerou anotações durante a transcrição para a análise de conteúdo do material coletado.

### **3.5 Tratamento e análise dos dados**

Para este trabalho, foi realizada a análise de conteúdo como técnica de análise de dados. Para Bardin (2011), análise de conteúdo pode ser definida como

“um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens”.

Em complemento à visão de Bardin, Godoy (1995) afirma que através da análise de conteúdo, existe a tentativa de compreensão das características, modelos e estruturas por trás das partições de mensagens. É papel do pesquisador compreender a mensagem como apenas um receptor comum e criar um novo entendimento, na tentativa de encontrar novos significados, que sejam próximos ao original, na mesma mensagem.

O processo usado no trabalho foi o interpretativo, que possibilitou checar a presença ou ausência de alguns elementos, e então realizar inferências que levassem ao resultado do trabalho (VERGARA, 2008).

O material coletado foi devidamente explorado, sendo essa etapa efetuada através de fases, onde as entrevistas foram transcritas, editadas e revisadas, os artigos foram selecionados em uma escala de importância e relacionamento com a temática específica deste trabalho. Após esse processo, foi realizada uma separação em categorias para facilitar a criação de relacionamento entre os resultados, tornando as inferências mais acertadas.

As inferências surgem com a triangulação das informações, após o tratamento e a análise dos dados, uma vez que com a triangulação é possível utilizar e complementar as diversas fontes de conteúdo, sendo possível que o mesmo objeto de estudo seja observado por diferentes perspectivas que variam em momento, indivíduo e localidade (VERGARA, 2008, p. 258).

Após a obtenção de todo esse conjunto de informações, as inferências podem ser feitas, sendo focadas principalmente na percepção dos atores desta pesquisa e nas relações que estes possuem com o processo de estágio. As inferências surgem do estudo destes atores individual e coletivamente, tornando possível a observação de convergências e divergências nas falas.

## **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 Pesquisa documental: dados secundários**

Nesta etapa, foi desenvolvida uma análise documental referente ao estágio e à competência. Os aspectos encontrados e que estão relacionados com este trabalho são:

- Planejamento (planos, projetos e leis sobre o objetivo e diretrizes do estágio)
- Desenvolvimento do aluno de Administração (habilidades e competências)
- Aplicação e interesses da prática do estágio

Para a coleta das informações necessárias na confecção da pesquisa documental, foram utilizadas ferramentas de busca de artigos em português e em inglês, direcionadas por palavras-chave e termos: estágio, formação acadêmica, experiência, atividade complementar, competência, Administração, inserção no mercado de trabalho, atividades diferenciais e atividades práticas.

#### **4.1.1 Planejamento**

A prática do estágio está diretamente ligada ao planejamento, que é desenvolvido pelos diversos atores deste processo. O estágio possui regulamentação, meios e finalidades, sendo que muitos aspectos são previamente definidos legalmente.

O estágio é uma atividade com peculiaridades, onde sofre alterações de acordo com a organização que promove a vaga, passa por diversas atualizações devido as finalidades de apoio e desenvolvimento do estudante que o faz, e gera em alguns momentos um conflito de interesses entre os seus atores: estudantes, organizações e Instituições de Ensino.

É parte das obrigações do Governo, a criação de normas e manuais para regularização e padronização de certos aspectos da prática do estágio, dadas as devidas diferenças (obrigatório e não obrigatório), com a intenção que o estudante esteja protegido e que o estágio cumpra o seu papel individual (para o estudante que adquire conhecimento, vive uma imersão em um ambiente de trabalho e desenvolve suas habilidades e competências), e conseqüentemente um papel social, da formação de um profissional competente e preparado para assumir, de maneira eficaz, uma posição no mercado de trabalho

A realização do estágio deve ser regulada pelo Governo, mas existe uma dependência de um acompanhamento por parte da Instituição de Ensino, que deve se preocupar com o bem-estar, o ambiente adequado para a realização do estágio, assim como orientar e conduzir um plano de atividades que venha a agregar na formação daquele aluno.

A Instituição de Ensino tem papel importante, uma vez que ela tem conhecimento do currículo e dos saberes que devem ser relacionados com a atividade prática para cada estudante. A realização do estágio não gera benefícios apenas para o discente ou para a organização, mas também para a Instituição, uma vez que atende interesses internos na melhoria acadêmica de seus alunos, e tem um resultado positivo quanto à inserção destes no mercado de trabalho após a conclusão do curso.

Não menos importante, o posicionamento da organização onde será realizado o estágio gera mudanças na atividade. Por vezes, o estágio é distorcido pela organização que acredita ser apenas um funcionário comum, que trabalha com um regime de horas diferente e custa relativamente menos para a organização (postura errada).

A organização exerce poder na qualidade do estágio, o que influencia no aprendizado, na interiorização e no desenvolvimento do aluno que o realiza. O

estágio adequado acaba por unir os interesses destes três maiores atores. A organização, quando eficiente, se utiliza do estágio para preparar um estudante da maneira adequada para a entrada no mercado de trabalho ou para que ele venha a assumir um cargo na empresa. A convergência entre os interesses torna a experiência do estágio mais valiosa, trazendo resultados positivos para todos os atores.

A prática do estágio, claramente depende de como será a relação da organização com o estudante e com a Instituição de Ensino, sendo uma das partes mais importantes o alinhamento e a compreensão dos objetivos e finalidades, assim como a explicação dos resultados positivos. A compreensão de cada ator, em relação aos interesses, obrigações e direitos dos outros atores, faz com que a realização do estágio alcance seu objetivo de complementação da formação e desenvolvimento do aluno (nos aspectos acadêmico e profissional), trazendo benefícios para a Escola, que conseqüentemente melhora seu nível de ensino e para as organizações que preparam profissionais competentes e de acordo com suas necessidades.

#### **4.1.2 Desenvolvimento do aluno de Administração**

A prática do estágio, tem como objetivo, oferecer ao aluno a realização de uma atividade prática, fora do ambiente teórico, que venha a agregar valor e desenvolver habilidades e competências devido ao ganho de conhecimentos práticos que se relacionam com os conhecimentos teóricos passados no ambiente da universidade.

No cenário contemporâneo, permeado de inovações e constantes mudanças, o administrador deve estar capacitado para agir em diferentes situações, utilizando diferentes saberes, assim como deve ser aberto a continuar aprendendo. Isso se torna um problema, quando muitos se formam no curso de Administração sem uma experiência profissional. O estágio tem como objetivo suprir essa necessidade, trazendo um conhecimento externo, não possível dentro de sala, que vai moldar o

perfil e o posicionamento destes estudantes, tornando-os adequados no momento de inserção no mercado de trabalho.

É sabido teoricamente e praticamente que o administrador competente une seus conhecimentos, tem a capacidade de se transformar e atualizar para conquistar melhores resultados, porém para que isso ocorra é necessária uma certa mentalidade. A prática do estágio é uma ferramenta que pode iniciar essa mudança mental, já que através de uma atividade complementar, que não deve atrapalhar o rendimento acadêmico do estudante, ele terá contato com uma interdisciplinaridade que se transforma em uma capacitação concreta e consciente para o profissional.

O administrador tende a ter preferência por uma área de atuação, entretanto, na atualidade com o ritmo de mudanças, é dever do administrador competente estar preparado para assumir e agir nas mais diversas situações. A possibilidade de participação em atividades de diversas áreas aproxima o estudante dessa capacitação mais “geral”, de conhecer como funciona, ao invés de se limitar à uma área.

Talvez mais importante que o “saber-fazer”, da perspectiva americana de competência, é a capacidade que o estágio tem de desenvolver o “saber-ser”, do ideal francês. As organizações cada vez mais deixam de cobrar muitos conhecimentos técnicos, e cobram mais posicionamentos e perfis, habilidades que promovam um destaque individual, mas também competência para trabalhar de maneira colaborativa. A formação destas competências é conquistada fora do ambiente escolar, e elas são extremamente importantes na vida profissional do administrador.

A possibilidade de seguir e relacionar o planejamento do estágio, suas normas, os diversos interesses dos atores, com peculiaridades de cada situação é o que torna a prática do estágio mais produtiva, gerando os resultados esperados inicialmente e possivelmente trazendo melhores resultados no que tange a formação e capacitação do estudante de administração nos diversos âmbitos.

## **4.2 Pesquisa de campo: dados primários**

A realização da análise das entrevistas semiestruturadas se deu para realização de uma análise, compreendendo três diferentes grupos entre os atores: alunos em graduação que nunca realizaram estágio, alunos em graduação que realizaram/realizam estágio, e ex-alunos formados em Administração pela UnB que realizaram estágio durante sua graduação.

Para o primeiro grupo (alunos em graduação que nunca realizaram estágio), foram analisadas 13 páginas de transcrição de entrevistas, referentes aos 4 informantes.

Nesse grupo, os respondentes cursam entre o 3º e o 5º período de Administração, estão na faixa etária entre 18 e 20 anos.

A escolha pelo curso de Administração na Universidade de Brasília era algo planejado para todos do grupo, cada um prestando apenas um processo seletivo e conseguindo ingressar na UnB. A possibilidade de especialização e as diversas áreas possíveis de atuação também foram fatores que influenciaram a decisão destes alunos.

Nota-se que mesmo com a escolha feita no momento da inscrição do processo seletivo, há certa dúvida ou desconhecimento do porquê da escolha do curso. A abrangência do curso se torna convidativa, e a grande quantidade de oportunidades de atuação parece ser uma maneira mais segura para a inserção no mercado de trabalho.

No que diz respeito à prática de atividades complementares, todos responderam conhecer apenas a empresa júnior, não tendo conhecimento de nenhuma outra prática no curso. Faz-se importante comentar aqui, que é necessária uma melhor divulgação, pois existem laboratórios, convênios e possibilidades de prática além da empresa júnior, mesmo que não sob responsabilidade do curso de Administração.

Mesmo que não tenham experiência ou contato com estágio, eles enxergam como importante desde que realizado de maneira correta. “[...] se a pessoa estiver disposta a aprender e se desenvolver, é sim uma ferramenta importante, caso contrário, acaba sendo distorcido e se torna uma fonte de renda que não acrescenta em nada”. O ambiente de realização (empresa, atividades e orientação), também é

influyente no aprendizado que o estágio pode oferecer. Para um dos informantes, o estágio foi comentado com uma maneira de ganhar dinheiro, devido a bolsa, sem necessitar de muito esforço nas suas atividades.

Quanto ao relacionamento entre os conhecimentos de sala e os práticos, os alunos se dividem, na crença de que o estágio promove esse desenvolvimento unindo esses saberes, ou, na crença que o estágio é resumido às atividades que não são desafiadoras, não provocando o estudante em função de seus saberes e nem promovendo um aprendizado.

No que se refere à mudança no comportamento, novamente esse grupo se divide, dando a entender que acreditam que o amadurecimento durante o período da graduação promove essa mudança, assim como qualquer atividade prática em ambiente organizacional, não necessariamente o estágio, também promove uma mudança no comportamento.

O grupo como um todo concordou com a importância da ética para a realização de qualquer atividade, mas sendo ainda mais importante para o administrador, pois ele muitas vezes é gestor e responsável por outros recursos e pessoas. “[...] o mundo cobra que sejamos éticos, é obrigatório e não algo a se pensar [...]”. Mesmo com esse aparente entendimento sobre ética, eles desconhecem a existência de alguma matéria específica sobre ética, assim como qualquer código de ética na profissão.

Sobre a orientação profissional por parte da Instituição de Ensino, todos os alunos, rapidamente responderam desconhecer qualquer programa do gênero no ambiente da Universidade.

Os estudantes deste grupo também afirmaram desconhecer algum órgão na universidade que faça essa ponte, sendo que um dos discentes desse grupo afirmou que havia tentado procurar por estágio, mas não encontrou um serviço claro da Universidade, apenas parcerias.

Quanto a diferenciação entre qualificação e competência, todo o grupo afirma que existe diferença, com a ideia principalmente de que qualificação tem mais relação com algo passível de ser adquirido através de compra e requisitos, como um

curso ou um treinamento, enquanto as competências são características da pessoa, algo que evolui com o desenvolvimento do indivíduo.

A aptidão para esse grupo, foi resumida com as ideias de “[...] ter uma visão geral do que se passa no ambiente [...]”, ter noção da funcionalidade ou conseguir administrar os recursos. Quanto a ser competente, eles direcionaram sua resposta para uma ideia de agir com qualidade, sendo correto e trazendo resultados positivos. “[...] sendo competente para gerenciar de maneira adequada [...]”

Como visão de um modelo de profissional do século, crenças como “[...] uma pessoa estudiosa [...]”, “[...] alguém que sempre busca melhorias e que visualiza as oportunidades [...]”. Os estudantes se sentem preparados, ou acham que precisam de pequenas mudanças para começar a perseguir esse ideal de profissional modelo.

Para o grupo dos alunos, que durante sua graduação realizaram ou realizam estágio, foram analisadas 16 páginas de transcrição, correspondentes às 4 entrevistas aplicadas.

Nesse grupo, os estudantes estão entre o 3º e o 7º semestre do curso de Administração, com idades que flutuam entre 19 e 22 anos.

Para este grupo, a escolha se deu parecida com o primeiro, com exceção de um aluno, que primeiramente cursou Economia, e voltar a prestar vestibular, se transferindo para a Administração. A decisão pelo curso está dividida entre afinidade, indecisão e tentativa de autoconhecimento, para descobrir uma área de interesse. Todos os respondentes desse grupo parecem estar contentes e decididos sobre a escolha do curso.

Quanto à realização de atividades práticas no curso, todos afirmam conhecer algumas, passando pela empresa júnior, a experiência com estágio, processos de visitação, grupos de pesquisa e até mesmo oportunidades de iniciação científica. Em comparação com o primeiro grupo, parece que a criação de uma *network* afeta o interesse desses estudantes em relação as demais oportunidades que a universidade proporciona.

Com a experiência oriunda da realização de estágio (3 estudantes estão realizando no momento, apenas 1 já realizou e não realiza no momento), gradativamente se tornou perceptível para esse grupo, a importância que o estágio

tem. A formação e o desenvolvimento têm forte ligação com experiências que aproximem da realidade, preparando o estudante em diversos aspectos para o que ele irá encontrar em sua vida profissional.

O grupo 2, apresentou peculiaridades na resposta sobre a prática das atividades no estágio, uma vez que para um dos informantes, o estágio acaba por promover atividades que não são interessantes, e são bem manuais, enquanto outros dois acreditam que o estágio traz para o aluno, atividades importantes que apresentam a organização e introduzem os indivíduos no ambiente e rotina de trabalho, enquanto o último disse que percebeu uma mudança entre as organizações em que estagiou, sendo que a primeira tinha uma preocupação com a qualidade e o objetivo do estágio, e isso era refletido nas atividades, enquanto a sua última experiência de estágio acabou ofertando um “[...] ambiente sem graça, com atividades não intelectuais [...]”, sendo um contrário da sua primeira experiência.

Juntamente com a práticas das atividades no estágio, houve um aprendizado que agregou, seja especificamente na realização do trabalho, ou algo que extrapolou e convergiu com o ambiente acadêmico ou demais habilidades e conhecimentos do indivíduo.

Para a aplicação de conhecimento anteriormente adquirido durante a realização do estágio, o grupo apontou duas dependências: a complexidade do processo envolvido e a liberdade e posicionamento dos superiores. Em certos momentos era possível que além da percepção de encaixe de conteúdo, alguma atitude fosse tomada, enquanto outras vezes, o processo ou o ambiente estava engessado, seja por riscos, burocracia ou algum outro fator determinante.

Todos os alunos desse grupo afirmaram que as relações com seus gestores e demais superiores eram tranquilas. Interessante a relação de mudança no relacionamento como reflexo da mudança de atividades ou de responsabilidade. Para um dos estudantes, “a relação mudou quando me foi dada mais responsabilidade por conta de um projeto..., o que tornou a relação mais formal [...]”.

A mudança comportamental para os respondentes desse grupo se deu durante a graduação, sendo o estágio um catalisador para que ela viesse a ocorrer mais rapidamente. Inclusive, para um dos alunos deste grupo, a mudança se tornou

uma necessidade, por conta da evolução que este teve na organização em um pequeno prazo, refletindo no modo em que ele deveria agir para ocupar esses cargos mais acima.

A ética é um aspecto importante, e que como no grupo 1, também é bem claro para o grupo 2. Como em complemento à fala do aluno do grupo 1, neste grupo foi comentado que a ética não deve ser apenas no ambiente profissional ou acadêmico, mas sim em toda a vida do administrador. O grupo reclama da falta de uma matéria, mesmo que exista um ideal de ética nas organizações, pois “[...] com a presença de uma aula dessa na universidade, eu acho que debates e conscientizações teriam mais efeito nos indivíduos separadamente.”.

O grupo afirma que a orientação ou acompanhamento profissional por parte da Instituição de Ensino, simplesmente não existe, e que qualquer preparo para o futuro profissional não tem ligação com o ambiente acadêmico, e por sua vez acaba tendo que ocorrer fora dos limites da universidade, sendo um prejuízo para os estudantes, “[...] principalmente os que estão perto de formar e não possuem um plano.”.

Nesse grupo, a ideia de competente acaba divergindo, sendo possível ver 3 posicionamentos. O primeiro é que o estagiário competente é aquele que realiza seu trabalho com qualidade. A segunda ideia é que para ser competente, as expectativas devem ser superadas. E por último, o indivíduo competente está conectado com a obrigação de fazer bem, utilizando os meios corretos, afim de alcançar resultados que sejam positivos para a empresa, tirando o interesse pessoal e focando no bem coletivo.

Todos no grupo basicamente concordam que a diferença entre qualificação e competência é a mesma que foi apresentada pelo grupo 1, com o adendo de que qualificação é mais geral, e que competência passa por um processo de desenvolvimento e se torna natural no indivíduo.

O grupo discordou quanto a ter conseguido agregar valor na organização como estagiário, pois um acredita que agregou nos processos que foram renovados e inovados e tiveram sua influência, enquanto outros dois afirmam que não existiu liberdade o suficiente para qualquer palpite ou mudança na organização, enquanto o

último acredita que o valor agregado é momentâneo e que a organização acaba fazendo uma fachada e retorna ao processo antigo, não adotando o novo.

Para este grupo, o perfil do profissional do século foi algo próximo e que as respostas geraram uma complementação entre si, criando uma ideia de um administrador que tenha uma posição mais empreendedora, que busque novidades e atualizações baseadas nas mudanças do mercado, que tenha conhecimento e embasamento e que mantenha o foco no lucro para a organização.

Para se tornar o profissional modelo que foi imaginado e descrito, eles acreditam ainda precisar se adaptar, focar em mudanças, mas que ainda durante a graduação é possível que essa busca por melhorias comece.

Para o grupo dos ex-alunos, graduados em Administração pela Universidade de Brasília, a análise foi realizada em 21 páginas, relacionadas às 6 entrevistas aplicadas para este grupo.

Este grupo é composto por administradores que se formaram no período entre 2012 e 2016 na Universidade de Brasília. Eles estão em uma faixa etária de 24 a 30 anos.

Neste grupo, a escolha pelo curso de Administração se deu por 2 motivos diferentes: o interesse pelo curso e as possíveis áreas de atuação, ou pela possibilidade de assumir um cargo ou a responsabilidade pela empresa da família. Interessante comentar que neste grupo, todos tiveram contato profissional prévio que se relacionava com o curso, ou tiveram influência de familiares formados em Administração.

Quanto à questão de realização de práticas durante o curso, as respostas foram divergentes, onde 4 respondentes comentaram que viam a realização de prática, focando principalmente na participação na empresa júnior do curso ou alguma oportunidade de estágio, um respondeu que as atividades eram fora do ambiente universitário como o estágio ou um trabalho e não eram tão vinculadas ao curso, e o último afirmou que não tinha, durante sua graduação, nenhuma previsão de prática no curso.

Para todo este terceiro grupo, o estágio tem uma imensa importância, sendo os principais pontos apontados a possibilidade de conhecer novas áreas, o

entendimento de necessidades para trabalhar e o preparo para o ambiente profissional. O estágio é visto como uma fonte de desenvolvimento para o estudante nos diversos aspectos, sendo possível “[...] aprender a se comportar, a se comunicar e a realizar atividades que serão parte da nossa rotina [...]”.

O terceiro grupo respondeu quanto à realização das atividades no estágio, algo próximo à motivação para a escolha do curso, sendo comentado que as atividades eram preparatórias para realizar as atividades de administrador. “As atividades que eu realizava me moldavam [...]”, sendo desta maneira uma ferramenta para o desenvolvimento daqueles estudantes. As atividades também eram de rotina, “[...] mas quando surgia um problema ou algo novo para fazer, eu estava participando.”. As atividades eram condizentes com o curso, agregavam ao estudante e não eram repetitivas.

Para este grupo, a realização do estágio proporcionou diversos aprendizados, sendo que os mais importantes estavam no funcionamento da empresa, na aquisição de conhecimentos profissionais, na aproximação com diversas áreas de possível atuação e principalmente com o relacionamento com outras pessoas ao realizar um trabalho.

O conhecimento teórico aplicado, segundo os informantes do terceiro grupo, foi pequeno, e isso se deu por diversos motivos como: “[...] ainda existia um preconceito quanto à capacidade do estagiário [...]”, ou a dificuldade pelo posicionamento da organização que “[...] não aceitava mudanças por pessoas novas [...]”. Entretanto, quando questionados quanto à relação com os gestores, todos tiveram boas relações, abertas, agregadoras e de crescimento mútuo, sendo possível “[...] conversar sobre coisas que aprendi nas aulas, e como podiam ser aplicadas, ..., e ser ouvido atentamente [...]”. Dessa maneira, mesmo que fosse complicado à aplicação de conhecimento teórico, eram ao menos passadas as ideias que os entrevistados tinham.

O grupo 3 afirmou que houve mudança comportamental sim, do início ao final do curso, mas apontaram causas e mudanças diferentes. O espaço acadêmico trouxe uma “[...] mudança na postura sobre os diversos conhecimentos, ..., assim todos os conhecimentos são valorizados e não excluídos por gosto. ”, enquanto a realização do estágio proporcionou uma mudança na postura profissional, em que foi

alterada a “[...] forma como você trata as pessoas, as tarefas e toda a experiência, ..., e isso te prepara para o que vão te cobrar [...]”.

Quanto à ética, o grupo 3 teve um posicionamento muito parecido, até mesmo nos termos utilizados, que relacionaram a necessidade de que o administrador seja ético, uma vez que “A ética não é um diferencial [...]”, e deve ser extrapolado nos diversos cenários em que o indivíduo está incluso. “[...] é através da ética que as pessoas agem corretamente, e se ela fosse presente, não veríamos todas essas crises envolvendo administradores tanto particular quanto públicos.”. O grupo disse que não tinha nenhuma matéria sobre ética em sua matriz curricular, sendo que um indivíduo afirmou que teve contato acadêmico com uma matéria optativa que comentou sobre ética.

Para o questionamento acerca de uma orientação profissional vinda da Instituição de Ensino, eles falaram que não existia, com exceção de dois respondentes que afirmaram que, quando existia qualquer suporte, vinha de professores de maneira esporádica e em conversas informais ou quando “[...] eu tomava coragem e acabava pedindo conselhos sobre certa situação [...]”.

Acerca do que é ser um estagiário competente, o grupo 3, se direcionou para uma ideia de esforço e vontade de aprender, mesmo quando não é a área de preferência. O estagiário competente deve ser alguém que busca aprendizado e “[...] que está ali para fazer o melhor, e não apenas cumprir um papel, ele deve estar disposto a fazer o máximo possível pela empresa.”.

O posicionamento sobre ser um estagiário competente, acabou refletindo na ideia de um profissional competente para o grupo 3, que em consenso tem uma crença que o profissional competente é aquele que desenvolve uma visão crítica sobre si e os elementos ao seu redor, fazendo o que tem ao seu alcance para melhorar o ambiente, as relações e os resultados

Para o grupo, a qualificação e a competência são coisas diferentes, sendo que qualificação, assim como para os outros grupos, é algo ligado puramente ao conhecimento, como um curso, enquanto a competência tem relação direta com “[...] a mutação do indivíduo, sua melhora [...]”, sendo algo mais do desenvolvimento pessoal através da bagagem que cada um possui.

O grupo 3, quando questionado sobre o possível valor agregado na organização enquanto estagiário teve dois tipos diferentes, sendo que dois indivíduos responderam que não perceberam que agregaram valor, principalmente pelo perfil mais fechado que a empresa tinha, enquanto os outros 4 afirmaram que influenciaram de alguma maneira, agregaram certo valor, seja “[...] conversando com amigos e mudando algumas ideias ou pensamentos [...]”, ou nos processos de trabalho onde “[...] encontrava uma maneira mais fácil de fazer e as pessoas se interessavam e repetiam do jeito que eu fazia.”.

No que diz respeito ao profissional do século, o grupo 3 descreveu como o profissional algo próximo aos outros grupos, porém com diferenciais como ser alguém que esteja sempre aberto à mudanças, que seja alguém que se mantenha sempre bem informado e que consiga “[...] usar as ferramentas disponíveis como a internet e programas específicos [...]”, para se manter competitivo, deve ser responsável, uma vez que ele tem um cargo de gerir e controlar uma organização, e alguém que se continue estudando, busque sempre se renovar e se manter atual ao seu ambiente.

O grupo 3, quando questionado sobre a busca ou o ser o profissional do século, teve um posicionamento concordante que “É mais complicado do que parece [...]” ser esse profissional do século com esse perfil, mas que existe uma busca constante, e que existe um “[...] foco no desenvolvimento de certas características mais importantes para minha área de atuação, mas tento acompanhar tudo o que possa vir a influenciar positivamente meu desempenho e evitar o que pode ser negativo.”.

Em linhas gerais, os três grupos informantes parecem ter uma linha de evolução no pensamento, muito condizente as ideias do curso de Administração e do mercado de trabalho. Todos demonstram querer buscar evoluir e se tornar indivíduos qualificados e competentes no meio profissional. Os interesses são próximos, de praticar a Administração após a formatura, com continuidade nos estudos, mas não ingresso no meio acadêmico.

Sobre o desenvolvimento de competências, fica mais explícito para o terceiro grupo, que já tem uma visão pela experiência desse assunto, enquanto para os outros, é mais complicado por não ter tido esse contato, ou não perceber claramente

se houve um desenvolvimento, e se esse foi adequado. Isso talvez venha da ideia de que o estágio tenha um fluxo de trabalho diário que muitas vezes limita o tempo com tarefas, e não possibilita que o estudante venha a desempenhar e ter contato com outras funções e possibilidades para se desenvolver na organização.

### **4.3 Análise comparativa**

Quando analisados os resultados obtidos, percebe-se divergências no que tange o entendimento sobre competências, assim como maneiras de desenvolver as diferentes competências que existem. Nota-se também que as organizações, mesmo que com mudanças nos últimos tempos e novos interesses, na atual realidade, ainda é muito focada nas competências profissionais, de foco na descrição dos cargos e remuneração (HIRATA, 2001). Como resultado disso, o entendimento apresentado por Paiva (2007) das competências profissional que visualizam a meritocracia, o indivíduo com variados saberes e a busca pelo sucesso social, acabam ficando um pouco de lado.

Ainda como conclusão, percebe-se que existe um conflito no que diz respeito à maneira como o estágio é observado pelos atores, sendo que o estagiário e a Instituição de Ensino tendem a ter um posicionamento construtivista (escola francesa), que busca o desenvolvimento e a aprendizagem, enquanto as organizações mesmo com as mudanças possuem um perfil com um lado comportamentalista (escola americana), onde existe o interesse pelo desempenho dos indivíduos.

O estágio por sua vez, após a comparação dos dados primários e secundários, claramente tem um dever construtivista, e cada vez tem se aproximado mais desse ideal, sendo assim uma atividade complementar com interesse em capacitar os estudantes com o desenvolvimento de competências que extrapolem a ideia técnico-funcional, e estimulem o intelecto do indivíduo, assim como o papel social e demais competências profissionais.

O estágio, em resultado do entendimento oriundo dos dados secundários e das considerações dos dados primários analisados, é um mecanismo que possui

uma aproximação com a percepção de criar um vínculo entre o trabalho e a educação, buscando um resultado social, como apresentado por Fleury e Fleury (2001).

Desta mesma forma, as organizações utilizam desta ferramenta a favor dos seus interesses, o que é perceptível nas entrevistas, onde cada informante apresenta suas atividades no estágio e que variam, como: resolver problemas da organização, ser adaptável e flexível, escolher procedimentos que gerem melhores resultados e que atendam interesses comuns, desenvolver posicionamento criativo, compreender e integrar o funcionamento da organização e se capacitar para administrar estrategicamente a empresa.

## **5. CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES**

### **5.1 Sugestões para a prática adequada do estágio**

O estágio é uma ferramenta que, quando utilizada corretamente, torna possível que o estudante tenha um complemento em sua formação acadêmica, se desenvolvendo nos âmbitos profissional, cultural e social.

Para que o estágio seja realizado de maneira adequada deve existir um alinhamento da mentalidade do estudante, que deve buscar se desenvolver e não o interesse pelo pagamento de uma bolsa pelo estágio.

Se faz necessário que o alinhamento una os interesses dos alunos, das organizações e das Instituições de Ensino, para que todos tenham resultados positivos ao final da experiência. Os resultados devem ser direcionados para os interesses de todos os atores envolvidos, e não atingir apenas um destes.

É importante que o estágio esteja legalizado e que siga à risca as definições e normas trazidas pelas leis e demais documentos que formalizam a execução da atividade.

Para a boa realização do estágio, as atividades devem estar adequadas aos estudantes, este deve ter um acompanhamento, sendo a definição destas atividades e o acompanhamento das atividades, uma obrigação da Instituição de Ensino.

E também deve ser considerado as normas e manuais impostos por cada Instituição de Ensino, uma vez que os currículos são diferentes e devem ser respeitados. Os planos devem ser para complementar o aprendizado acadêmico dos estudantes, se baseando no currículo, e isso é parte da tarefa da Instituição de Ensino.

## **5.2 Conclusões**

Com o mundo passando por diversas mudanças, sejam essas nos campos tecnológico, ambiental ou nas organizações, a necessidade de profissionais adaptáveis, capacitados e funcionais é cada vez mais clara. O desenvolvimento de profissionais, durante mesmo a sua graduação no ensino superior, começa nas competências, que devido as mudanças começam a ser mais importantes e decisivas do que as próprias qualificações.

Com tal cenário explicitado, este trabalho buscou analisar como a formação e o desenvolvimento dos estudantes de Administração da Universidade de Brasília seriam afetados com a realização do estágio.

Em síntese, se percebeu que as normas se preocupam na formação do estudante e de suas competências, uma vez que tentam relacionar o trabalho produtivo proposto pelo estágio com a educação e os conhecimentos adquiridos no ambiente acadêmico, desta maneira, produzindo um indivíduo com visão crítica e uma postura proativa.

Mas para tanto, e para que o estágio seja efetivo, se faz necessário que o estudante, ao realizar o estágio perceba a necessidade importância de sua participação e de sua postura, onde ele é responsável ativo em sua construção pessoal e de sua história.

A prática do estágio é então uma maneira de complementar o aspecto acadêmico do estudante, promovendo também os aspectos profissionais, culturais e sociais de cada indivíduo. Para tanto, a aprendizagem proposta pelas Instituições de Ensino para o estágio, precisa estar de acordo com as ideias construtivistas (Escola Francesa).

Na visão das organizações que recebem esses alunos para realizarem estágio, é necessário que o estagiário esteja disposto a aprender e que seja capaz de aprender. Essa etapa de aprendizado é bem definida, já que a maioria das organizações tenta desenvolver em seus estagiários uma formação que diz respeito à postura e ao comportamento.

O fenômeno estudado *estágio*, é escasso no que diz respeito à estudos científicos no país, o que acaba se tornando uma limitação para este trabalho. Em relação a isso, não é possível que os resultados aqui alcançados venham a ser generalizados, já que este é um estudo de caso. Como sugestão, a produção de novos, o aprofundamento nos temas aqui tratados de maneira mais superficial, e o acompanhamento das atividades complementares e do estágio de outros locais e de outros cursos.

Em conclusão, volta-se a afirmação inicial deste trabalho: Como o estágio afeta a formação de administradores e qual sua importância?

Em conclusão a este trabalho, o estágio se mostra como uma experiência de suma importância para os diversos processos de formação de um estudante de Administração. Contudo, aspectos relacionados ao comportamento ou à capacitação técnica e funcional devem ser debatidos, já que estes são temas que afetam o desenvolvimento e a percepção do estudante, e se faz necessário que haja uma reflexão quanto ao seu impacto em problemáticas das organizações e do meio social, para que ações sejam tomadas.

Em linhas gerais, este trabalho produziu resultados que convergem com entendimentos sobre a nova perspectiva de formação do indivíduo, onde ter conhecimento e qualificação já não é mais o suficiente, é necessário que os indivíduos sejam competentes (PAIVA, 2007; HIRATA, 2001; RAMOS, 2001; HELAL, 2006).

O estágio se faz uma excelente ferramenta de aprendizado no que tange conhecimentos profissionais, prática organizacional, capacidade de adaptação/mudança e a autonomia do profissional. O estágio se faz um caminho interessante e de grande valor para as Instituições de Ensino na tarefa de unir o conhecimento acadêmico ao mundo real, com o objetivo de preparar e inserir os estudantes no tão competitivo mercado.

## REFERÊNCIAS

AKTOUF, O. **Administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ALBUQUERQUE, Lúcia Silva; SILVA, Elisangela Medeiros da Silva. **Pontos positivos e negativos do estágio na formação profissional dos estudantes de ciências contábeis da cidade de Caruaru- PE**. In: Anais do 30º Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Salvador, BA, 2006.

ALMEIDA, Denise Ribeiro de; LAGEMANN, Letícia; SOUSA, Silvio Vanderlei Araujo. **A importância do estágio supervisionado para a formação do Administrador**. In: Anais do 30º Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Salvador, BA, 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 2011. São Paulo: Edições 70.

BRASIL. **Lei nº. 6.494, de 07 de dezembro de 1977, que dispõe sobre os estágios de estudantes de estabelecimentos de ensino superior e de ensino profissionalizante do 2º grau e Supletivo e dá outras providências**. Lex: legislação federal, Brasília, dez. 1977.

BRASIL. **Lei nº. 11.741, de 16 de julho de 2008, estabelece alterações nas diretrizes e bases da educação nacional**. Lex: legislação federal, Brasília, jul. 2008.

BRASIL. **Lei nº. 9394 de 20 de dezembro de 1996, estabelece as diretrizes e bases da educação nacional**. Lex: legislação federal, Brasília, dez. 1996.

BRASIL. **Lei nº. 11.788 de 25 de setembro de 2008 que dispõe sobre o estágio de estudantes**. Lex: legislação federal, Brasília, set. 2008.

BUNGE, M. **Teoria y realidad**. Barcelona: Ariel, 1980.

CARVALHO, Ruy de Quadros. **Capacitação Tecnológica, Revalorização do Trabalho e Educação**. In: FERRETI, Celso João, et. al. *Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar*. 4 ed. Petrópolis, RJ: vozes, 1994.

**CARTILHA** Esclarecedora sobre a lei do estágio: lei nº 11788/2008 – Brasília: TEM, SPPE, DPJ, CGPI, 2008.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4ª ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

**CONSTITUIÇÃO da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. 20.ed. São Paulo: Saraiva, 1998.

DAVEL, Eduardo; MELO, M. C. O. L. **Gerência em Ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

DESAULNIERS, Julieta Beatriz Ramos. **Formação, competência e cidadania**. Educação e Sociedade, Campinas, ano XVIII, nº60, dez.1997.

FERRETI, Celso João; SILVA JUNIOR, João dos. **Educação Profissional numa Sociedade sem Empregos**. Cadernos de Pesquisa, nº 109, mar. 2000. p. 43-66

FESTINALLI, Rosane Calgaro; CANOPF, Liliâne; BERTUOL, Ornella. **Inquietações sobre o Estágio Supervisionado e a Formação do Administrador**. In: Anais do 31º Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Rio de Janeiro, 2007.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Construindo o conceito de competência**. RAC– Revista de Administração Contemporânea. Edição especial, 2001.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **A gestão de competência e a estratégia organizacional**. In: ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; et al. **As pessoas na organização**. 2ª ed. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FREITAS, Maria Ester de. **Contexto social e imaginário organizacional moderno**. RAE - Revista de Administração de Empresas V. 40, n. 2, Abr./Jun. 2000

GERHARDT, T. E.; LOPES, M. J. M.; ROESE, A.; SOUZA, A. **A construção e a utilização do diário de campo em pesquisas científicas**. International Journal of Qualitative Methods. 2005.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

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

GOLDENBERG, Miriam. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. São Paulo: Editora Record, 2001.

HELAL, Diogo Henrique; LINS, Silze Anne Gonçalves; OLIVEIRA, Rezilda Rodrigues. A Institucionalização do Modelo de Competência: o caso Senac/PE. In: HELAL, Diogo Henrique; GARCIA, Fernando Coutinho; HONÓRIO, Luiz Carlos. **Gestão de Pessoas e Competência: Teoria e Pesquisa**. Curitiba: Juruá Editora, 2008.

HELAL, Diogo Henrique. **Exigências Profissionais em Organizações Pós-Fordistas: das qualificações ao modelo de competência**. XXVI ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Fortaleza: ABEPRO, 2006.

HELAL, Diogo Henrique; NEVES, Jorge Alexandre; FERNANDES, Danielle Cireno. **Empregabilidade Gerencial no Brasil**. RAC – eletrônica – Revista de Administração Contemporânea. V. 1, n. 2, mai/ago. 2007.

HIRATA, Helena. **Entre Trabalho e Organização, a Competência.** In: ZARIFIAN, Philippe. *Objetivo Competência: por uma nova lógica.* São Paulo: Atlas, 2001

KING, Adelaide Wilcox; FOWLER, Sally W.; ZEITHAML, Carl P. **Competências organizacionais e vantagem competitiva: o desafio da gerência intermediária.** RAE - Revista de Administração de Empresas. V. 42, n. 1, jan./mar. 2002.

LE BOTERF, G. **De la compétence.** Paris: In Lés éditions d'organisations, 1994.

LE BOTERF, G. **De la compétence essai sur un attracteur étrange.** In Lés éditions d'organisations. Paris : Quatrième Tirage, 1995.

LIMA, Juvêncio Braga de; CARVALHO, Flaviana Andrade de Pádua. **Estágio Supervisionado em Administração: confrontos e expectativas.** In: EnEO, 2000.

LOPES, Paulo da Costa. **Reflexões Sobre as Bases da Formação do Administrador Profissional no Ensino de Graduação.** In: Anais do 26º Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração. Salvador, BA, 2002.

LUPI, Carlos. **Apresentação - Cartilha Esclarecedora sobre a lei do estágio: lei nº 11788/2008** – Brasília: TEM, SPPE, DPJ, CGPI, 2008.

LUZ, Talita Ribeiro da; OLIVEIRA, Jane Gomes. **Competência do docente de graduação na percepção de alunos e professores: um estudo em duas instituições privadas de Belo Horizonte.** In: HELAL, Diogo Henrique; GARCIA, Fernando Coutinho; HONÓRIO, Luiz Carlos. **Gestão de Pessoas e Competência.** Curitiba, PR: Juruá Editora, 2008, 293-312.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade.** 20ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

MORESI, E. **Metodologia de Pesquisa.** UCB, Brasília, 2003.

MURARI, J. M. F. **Formação de competências profissionais por meio do estágio no curso de Administração de uma IES privada de Belo Horizonte.** Tese de Mestrado em Administração, Faculdade Novos Horizontes, 2009.

PAIVA, Kely César Martins de. **Gestão de Competências e a Profissão Docente: um estudo em universidades no Estado de Minas Gerais.** Tese de Doutorado em Administração, UFMG, 2007.

PAIVA, Kely César Martins de; MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes. **Competências, Gestão de Competências e Profissões: perspectivas de pesquisas.** Revista de Administração Contemporânea- RAC. Vol. 12, nº 2, abr/jun, 2008.

PEREIRA, Júlio C R. **Análise de dados qualitativos: estratégias metodológicas para as ciências da saúde, humanas e sociais.** 3ª ed. São Paulo: Edusp, 2004.

PERELLÓ, Jorge Solivellas. **Pedagogia do Estágio: experiências de formação profissional**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial, 1998.

POCHMANN, Márcio. **Educação e trabalho: como desenvolver uma relação virtuosa?**. Educação e Sociedade, Campinas, vol. 25, n.º87, maio/ago, 2004.

PRAHALAD, C. K., HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PRANGE, Christiane. Aprendizagem Organizacional: Desesperadamente em Buscas de Teorias? In: EASTERBY-SMITH, M., BURGOYNE, J., ARAÚJO, L. (Coord.) **Aprendizagem organizacional e organização da aprendizagem**. São Paulo: Atlas, 2001. p. 39-63.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia Científica: Um Manual para a Realização de Pesquisas em Administração**. UFG, Catalão, 2011.

RAMOS, Marise Nogueira. **A Pedagogia das competências: autonomia ou adaptação?** 2º ed. São Paulo: Cortez, 2002.

ROPÉ, Françoise; Tanguy, Lucie (orgs.). **Saberes e Competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. 5ª ed. Campinas, SP: Papirus, 2004.

RUAS, R., ANTONELLO, C. S., BOFF, L. H. **Os novos horizontes de gestão – aprendizagem organizacional e competências**. Porto Alegre, 2004.

SALINAS, José Luis. **Gerentes, competências e aprendizagem nas organizações**. In: DAVEL, Eduardo; MELO, M. C. O. L. Gerência em Ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

SANT'ANNA, Anderson de Souza. O movimento em torno da competência sob uma perspectiva crítica. In: HELAL, Diogo Henrique; GARCIA, Fernando Coutinho; HONÓRIO, Luiz Carlos. **Gestão de Pessoas e Competência**. Curitiba, PR: Juruá Editora, 2008, 239-253.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. UFSC, Florianópolis, 2015.

STEFFEN, I. **Modelos e competência profissional**. (s.l. mimeograf.), 1999.

TOMASI, Antônio de Pádua Nunes. **Qualificação ou Competência?** Educ. Tecnol., Belo Horizonte, v.7, n.1, p.51-60, jan./jun. 2002.

VERGARA, Silva Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

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

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo Competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Roteiro de Entrevista para Estudantes (com estágio)

1. Poderia se apresentar, enfatizando quanto à esta Instituição de Ensino?
2. Por que você optou pelo curso de Administração?
  - Existe no seu curso a previsão de alguma prática?
    - a) Se sim, qual(is) e como elas ocorrem?
3. O que você pensa sobre o Estágio?
4. Você realiza ou já realizou estágio?
  - a) Em qual empresa?
  - b) Foi diretamente com a Universidade ou via de algum agente de integração?
  - c) Quanto tempo durou?
  - d) Quais eram as suas atividades?
  - e) Você era supervisionado por alguém?
  - f) Você sentia-se feliz, satisfeito na empresa?
  - g) Como era seu relacionamento com seu gestor? E colegas?
  - h) Em algum momento você se sentiu pressionado por alguém? Poderia dizer como foi que se comportou?
    - i) Qual foi o maior aprendizado nesta empresa?
    - j) Você aplicou algum conhecimento teórico da Universidade na empresa?
    - k) Você considera ter agregado algum valor para a empresa? Qual(is)?
6. O que significa 'ser um estagiário competente'?
7. Você está satisfeito com o curso que escolheu?
8. Quais são as facilidades que você encontrou nesta profissão?
9. E quais são as dificuldades que você já vivenciou nesta profissão?
10. O que é ser um bom profissional?
  - a) Como você desenvolve estas características no dia a dia?
11. Existe um código de ética da sua profissão?
  - a) Há previsão da disciplina de ética na matriz curricular do curso?
12. Você percebeu alguma mudança comportamental sua durante o curso?
  - a) Existe algum programa de acompanhamento psicopedagógico na sua IES?

b) Existe algum programa de postura profissional e orientação para a carreira nas sua IES?

**13.** A sua IES possui algum órgão que operacionaliza a questão do Estágio?

a) Você já recorreu a este serviço?

b) Como ocorre esta interação com o aluno?

c) Existem convênios com organizações que possibilitem a oferta de estágios?

d) Os alunos ao realizarem um estágio possuem um plano de atividades. Você de fato, realizou as atividades previstas em seu contrato?

**14.** Para você, existe diferença entre qualificação e competência? O que você entende por cada uma?

**15.** Ao final de seu curso você deverá estar apta para? E competente para?

**16.** Como você imagina o profissional do século atual? Quais são as características que ele deve possuir e como ele deve ser, agir e pensar?

**17.** Você se sente preparado para ser este profissional do século atual?

## **Apêndice B – Roteiro de Entrevista para Estudantes (sem estágio)**

1. Poderia se apresentar, enfatizando quanto à esta Instituição de Ensino?
2. Por que você optou pelo curso de Administração?
  - Existe no seu curso a previsão de alguma prática?
    - a) Se sim, qual(is) e como elas ocorrem?
3. O que você pensa sobre o Estágio?
7. Você está satisfeito com o curso que escolheu?
8. Quais são as facilidades que você encontrou nesta profissão?
9. E quais são as dificuldades que você já vivenciou nesta profissão?
10. O que é ser um bom profissional?
  - a) Como você desenvolve estas características no dia a dia?
11. Existe um código de ética da sua profissão?
  - a) Há previsão da disciplina de ética na matriz curricular do curso?
12. Você percebeu alguma mudança comportamental sua durante o curso?
  - a) Existe algum programa de acompanhamento psicopedagógico na sua IES?
  - b) Existe algum programa de postura profissional e orientação para a carreira nas sua IES?
13. A sua IES possui algum órgão que operacionaliza a questão do Estágio?
  - a) Você já recorreu a este serviço?
  - b) Como ocorre esta interação com o aluno?
  - c) Existem convênios com organizações que possibilitem a oferta de estágios?
14. Para você, existe diferença entre qualificação e competência? O que você entende por cada uma?
15. Ao final de seu curso você deverá estar apta para? E competente para?
16. Como você imagina o profissional do século atual? Quais são as características que ele deve possuir e como ele deve ser, agir e pensar?
17. Você se sente preparado para ser este profissional do século atual?

## **Apêndice C – Roteiro de Entrevista para Administradores**

1. Poderia se apresentar, enfatizando quanto à esta Instituição de Ensino?
2. Por que você optou pelo curso de Administração?
  - Existia no seu curso a previsão de alguma prática?
    - a) Se sim, qual(is) e como elas ocorriam?
3. O que você pensa sobre o Estágio?
4. Você realiza ou já realizou estágio?
  - a) Em qual empresa?
  - b) Foi diretamente com a Universidade ou via de algum agente de integração?
  - c) Quanto tempo durou?
  - d) Quais eram as suas atividades?
  - e) Você era supervisionado por alguém? Essa pessoa tinha experiência na área ou possuía formação superior equivalente à área de seu curso?
  - f) Você sentia-se feliz, satisfeito na empresa?
  - g) Como era seu relacionamento com seu gestor? E colegas?
  - h) Em algum momento você se sentiu pressionado por alguém? Poderia dizer como foi que se comportou?
  - i) Qual foi o maior aprendizado nesta empresa?
  - j) Você aplicou algum conhecimento teórico da Universidade na empresa?
  - k) Você considera ter agregado algum valor para a empresa? Qual(is)?
5. No seu curso, o estágio não era obrigatório. O que você pensa disso?
6. O que significa 'ser um estagiário competente'?
7. Você está satisfeito com o curso que escolheu?
8. Quais são as facilidades que você encontrou nesta profissão?
9. E quais são as dificuldades que você já vivenciou nesta profissão?
10. O que é ser um bom profissional?
  - a) Como você desenvolve estas características no dia a dia?
11. Existe um código de ética da sua profissão?
  - a) Havia previsão da disciplina de ética na matriz curricular do curso?
12. Você percebeu alguma mudança comportamental sua durante o curso e durante sua carreira?
  - a) Existia algum programa de acompanhamento psicopedagógico na sua IES?

b) Existia algum programa de postura profissional e orientação para a carreira nas sua IES?

**13.** A sua IES possuía algum órgão que operacionaliza a questão do Estágio?

a) Você recorreu a este serviço?

b) Como ocorreu esta interação com o aluno?

c) Existiam convênios com organizações que possibilitem a oferta de estágios?

d) Os alunos ao realizarem um estágio possuem um plano de atividades. Você de fato, realizou as atividades previstas em seu contrato?

**14.** Para você, existe diferença entre qualificação e competência? O que você entende por cada uma?

**15.** Ao final de seu curso você acreditava que deveria estar apto(a) para o que? E competente para o que?

**16.** Como você imagina o profissional do século atual? Quais são as características que ele deve possuir e como ele deve ser, agir e pensar?

**17.** Você se sente preparado para ser este profissional do século atual?