



## O ESTÁGIO E A FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS EM ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO

### THE PERIOD OF TRAINING AND THE FORMATION OF PROFESSIONAL COMPETENCES IN STUDENTS OF ADMINISTRATION

**JULIANA DE MELO FRANCO MURARI, MSc.**

Faculdade Novos Horizontes  
[jmfmurari@hotmail.com](mailto:jmfmurari@hotmail.com)

**DIOGO HENRIQUE HELAL, Dr.**

Faculdade Novos Horizontes  
[diogohh@yahoo.com.br](mailto:diogohh@yahoo.com.br)

#### RESUMO

O objetivo geral do presente estudo compreende analisar como a prática do estágio se relaciona com a formação de competências profissionais de alunos do curso de Administração, de uma IES privada em Belo Horizonte - MG. Para atender a esse propósito, o modelo utilizado foi o de Paiva e Melo (2008), inspirado em Cheetham e Chivers (1998), que apresenta quatro atores sociais envolvidos na formação de competências profissionais: Instituições de Ensino, Estado, Instituições Coletivas e Organizações. Seu núcleo central é formado pelas competências intelectual, técnico-funcional, comportamental, ética e política. Esta pesquisa é um estudo de caso, tendo sido realizada a pesquisa documental e a pesquisa de campo, de natureza descritiva, com enfoque qualitativo. Foram analisados dados secundários e primários ligados ao conceito de formação de competências profissionais por meio da prática do estágio, e realizadas 12 entrevistas semi-estruturadas, mediante amostragem não probabilística intencional, com coordenadores do curso de Administração, alunos-estagiários, empresas concedentes de estágio, Agentes de Integração e Associação Brasileira de Estágios. A IES acredita ser seu papel formar competências profissionais, essencialmente as intelectuais. As organizações entrevistadas, de outro modo, acreditam que as competências técnico-funcionais são ensinadas diretamente aos estagiários no ambiente de trabalho. Demandam também, dos estagiários, a presença de competências comportamentais, éticas e políticas. A partir dos resultados, conclui-se também que o estágio, em Administração, é um mecanismo que permite a formação de competências profissionais, e contribui de maneira significativa para a inserção do aluno no mercado de trabalho.

**Palavras-Chave:** Competências Profissionais; Administração; Estágio; Ensino Superior.

#### ABSTRACT

The main objective of the present study analyzes how the period of training is related with the formation of professional competences of alumni of the graduation of Administration, in a private Institution of Graduate Education, situated in Belo Horizonte - MG. To take care of to this intention, the theoretical model was the Paiva and Melo (2008) model of Professional Competences, based on Cheetham and Chivers' model (1998), that it presents four social actors involved in the formation of professional competences: Institutions of Education, State, Collective Institutions and Organizations. Its central nucleus is formed by the intellectual, technician-functionary, behavior, ethical and politics competences. This research is a case study, having been carried through the documentary and field research. It had a descriptive and explicative nature, with qualitative approach. It had been analyzed secondary and primary data on the concept of formation of professional competences in the period of training. For this, it was realized 12 half-structuralized interviews, in a intentional and not probabilistic sampling, with coordinators of the graduation of Administration, pupil-trainees, companied where the period of training was realized, Agents of Integration and Brazilian Association of Periods of training. The Institution of Graduate Education believes to be its role to form professional competences, essentially the intellectuals. The interviewed organizations, in another way, believe that the technician-functionaries competences are taught directly to the trainees in the work environment. They also demand, of the trainees, the presence of behaviorial, ethical and politics competences. From the results, one also concludes that the period of training, in Administration, is a mechanism that allows the formation of professional competences, and contributes in significant way for the insertion of the studentes in the work market.

**Key-Words:** Professionals Competences; Administration; Period of Training; Graduate Study.

## 1 INTRODUÇÃO

O ritmo das mudanças tecnológicas acentuou a necessidade de as organizações buscarem profissionais com perfil mais abrangente, destacando a colaboração, o engajamento, a versatilidade e a flexibilidade como características essenciais da polivalência multifuncional (CARVALHO, 1994; HELAL, NEVES, FERNANDES, 2007).

Esse novo cenário provocou a necessidade de uma reforma educacional, em especial no processo de formação superior, a fim de possibilitar a construção de competências profissionais nos alunos. Um dos marcos da renovação do ensino superior foi a Lei de Diretrizes e Bases (LDB) da Educação nacional (BRASIL, 1996), que provocou uma remodelação nos programas dos cursos, por meio das orientações decorrentes das Diretrizes Curriculares Nacionais (DCN), além da difusão do conceito de competências.

Tal conceito (RUAS, 2001, p. 247) “tem sido, ao mesmo tempo, uma das mais empregadas e uma das mais controvertidas no jargão da administração contemporânea. Sua apropriação no meio empresarial, assim como no meio acadêmico, tem sido marcada por diferentes conceitos e diferentes dimensões”.

Destaque-se, também, que as competências podem ser tratadas a partir de diferentes níveis: individual/profissional, gerencial/funcional e organizacional. Especificamente, o presente trabalho aborda a formação de competências profissionais por meio do estágio.

O foco deste estudo está na competência individual/profissional, com base no modelo teórico-conceitual de Paiva e Melo (2008), inspirado em Cheetam e Chivers (1996; 1998). Este modelo apresenta quatro atores sociais envolvidos na formação de competências profissionais: Instituições de Ensino, Estado, Instituições Coletivas e Organizações. Seu núcleo central é formado pelas competências intelectual, técnico-funcional, comportamental, ética e política. Paiva e Melo (2008) entendem por competência profissional aquela em que o profissional mobiliza um conjunto de saberes diferenciados e que geram resultados, que são reconhecidos individual (pessoal), coletiva (profissional), econômica (organização) e socialmente (sociedade). Esses saberes formam as competências centrais, entendendo que “a competência profissional é uma metarreunião de maneira singular e produtiva de competências compostas por saberes variados” (PAIVA, 2007, p. 45).

Com base neste recorte, o estágio universitário foi estudado como uma das formas de desenvolver no indivíduo competências profissionais. Nesse sentido tem sido uma ferramenta estratégica de empresas que acreditam ser possível encontrar perfis profissionais no contingente universitário que respondam às expectativas empresariais. Por meio da prática, é possível promover uma formação direcionada ao perfil cultural da empresa. Ao mesmo tempo, esse estudante estará munido de conceitos e informações acadêmicas que podem ajudar na atualização do quadro funcional (FESTINALI; CANOPF; BERTUOL, 2007).

Acredita-se que o estágio seja um mecanismo capaz de propiciar a aproximação e o entrosamento entre escola, empresa, aluno e sociedade, desde que vinculado ao trabalho e à prática social, viabilizando o atendimento das necessidades do sistema educacional e da demanda quantitativa e qualitativa do mercado por profissionais competentes.

Nessa perspectiva, o presente trabalho busca responder a seguinte questão: Como a prática do estágio se relaciona com a formação de competências profissionais de alunos do curso de Administração, em uma Instituição de Ensino Superior privada de Belo Horizonte?

## 2 ESTÁGIO E FORMAÇÃO PROFISSIONAL

O processo de formação profissional e educacional do indivíduo no Brasil deve ser analisado numa perspectiva cognitiva, desde o nível fundamental até o nível superior. O processo de ensino-aprendizagem deve respaldar-se na construção de uma vivência prática-crítica, baseada no ensinamento teórico. Nessa perspectiva, Aktouf (1996, p. 164-165) defende:

[...] integrar a experiência concreta como base importante, senão principal, da formação, simultaneamente ou depois da aquisição de conhecimentos gerais sólidos; integrar ao ensino saberes mais amplos e mais rigorosos do que as 'técnicas' e ferramentas de especialistas; recolocar em seu lugar o esforço intelectual e a cultura geral, que são, como vimos, as bases da criatividade e da inovação; integrar as necessidades de sistemas participativos, de transparência, de colaboração nos dois sentidos e assegurar-se de que os estudantes compreendam as razões profundas disto.

Em tal debate, acredita-se que o estágio possa ser um importante mecanismo neste processo de ensino-aprendizagem. Lima e Carvalho (2000), consideram o estágio como uma experiência não acadêmica, uma prática de ensino-aprendizagem e de caráter pedagógico.

No nível superior, as competências profissionais podem ser trabalhadas a partir de sua aplicação nas organizações. Durante o estágio, o estudante pode expressar opiniões e produzir uma percepção crítica do processo produtivo. É uma oportunidade de ver a organização por diferentes ângulos, considerando a realidade das transformações sociais e econômicas.

### 2.1 Legislação de estágio no Brasil – origem e evolução

A formalização do estágio profissional no Brasil ocorreu em 1972, por meio da publicação de uma portaria (ALMEIDA; LAGEMANN; SOUSA, 2006). Entretanto, foi somente em 1977 que se instituiu a Lei n. 6.494 regulamentando a atividade. Após trinta anos de vigência e em decorrência do novo cenário produtivo/educacional, foi sancionada, em 25 de setembro de 2008, a nova Lei de Estágio, n. 11.788.

Ressalte-se que a LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação (1996) também prevê a prática de estágio, em seu art. 82: “Art. 82. Os sistemas de ensino estabelecerão as normas para realização dos estágios dos alunos regularmente matriculados no ensino médio ou superior em sua jurisdição”.

A nova lei de estágio, sancionada na íntegra, revogou a Lei n. 6.494/77 e alterou o modelo ora praticado em alguns aspectos. Define, em seu art. 1º, §1º, que “o estágio é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos [...]”.

As principais alterações referem-se à redução da carga horária para seis horas diárias, salvo se o aluno for dispensado das aulas presenciais, caso em que a carga horária pode ser de até quarenta horas semanais; ao limite máximo de dois anos de contrato de estágio pelo mesmo cedente; a concessão de recesso de trinta dias remunerados após um ano de atividades; à obrigatoriedade de auxílio-transporte e de bolsa para o estágio não obrigatório; à possibilidade de profissionais liberais de nível superior registrados nos conselhos profissionais contratarem estagiários; à obrigação da avaliação das instalações da empresa; à indicação de professor orientador pela IE; à aplicação de legislação relacionada à saúde e segurança no trabalho ao estagiário; e à assegurabilidade de 10% das vagas oferecidas pela empresa cedente do estágio às pessoas com necessidades especiais.

Conforme se extrai dos antigos textos legais, o estágio deveria ocorrer em empresas que oferecerem ao estudante a experiência prática, sempre em consonância com sua área de formação acadêmica e propiciando a

complementação da aprendizagem por meio da execução de um plano de atividades, o qual deveria ser elaborado em consonância com a matriz curricular do curso. Destaca-se, assim, o estágio como uma ferramenta voltada para o desenvolvimento de habilidades e competências necessárias ao estudante (ALMEIDA, LAGEMANN e SOUZA, 2006).

### 3 O DEBATE ACERCA DO CONCEITO DE COMPETÊNCIA

Apesar de competência não ser um conceito recente, o que se percebe atualmente é a sua re(conceituação) e re(valorização), não só na academia, mas também nas organizações (SANT'ANNA, 2008). Há uma multiplicidade de conceitos e construtos sobre competência, um tema complexo, pouco tangível e heterogêneo; uma construção social (TOMASI, 2002).

Nesse sentido, a competência é compreendida de formas diferenciadas, ocorrendo em algumas situações uma mistura entre as correntes comportamentalista, funcionalista e construtivista. A corrente comportamentalista (condutivista/behaviorista), de origem americana, enfatiza a definição de atributos que permitam ao indivíduo alcançar desempenho superior. A corrente funcionalista, de origem inglesa, enfatiza a construção de perfis ocupacionais como base para a definição de programas de formação, avaliação e certificação de competências. A corrente construtivista, de origem francesa, enfatiza o processo de aprendizagem (cognitiva) como mecanismo para o desenvolvimento de competências profissionais (STEFFEN, 1999).

Acerca do debate de competências, Zarifian (2001) defende que, devido às situações imprevisíveis no atual contexto organizacional, o indivíduo deve ultrapassar as funções predefinidas ao cargo e procurar, por meio da comunicação interna e externa, mobilizar recursos para resolver os problemas. O autor defende ainda que o conceito multidimensional de competência é formado pela iniciativa responsável do indivíduo, pela experiência dos conhecimentos adquiridos aplicados de forma inteligente na prática e pela formação de redes de atores co-responsáveis em torno das mesmas situações.

No Brasil, Hirata (2001, p. 15) afirma que,

[...] o hiato entre 'modelo' da competência e realidade das práticas empresariais, baseadas ainda amplamente em estruturas de cargos e salários; e o fosso entre projetos de reformas educacionais e implantação de novas práticas de formação, merecem discussão e diagnóstico.

#### 3.1 Competência individual/profissional

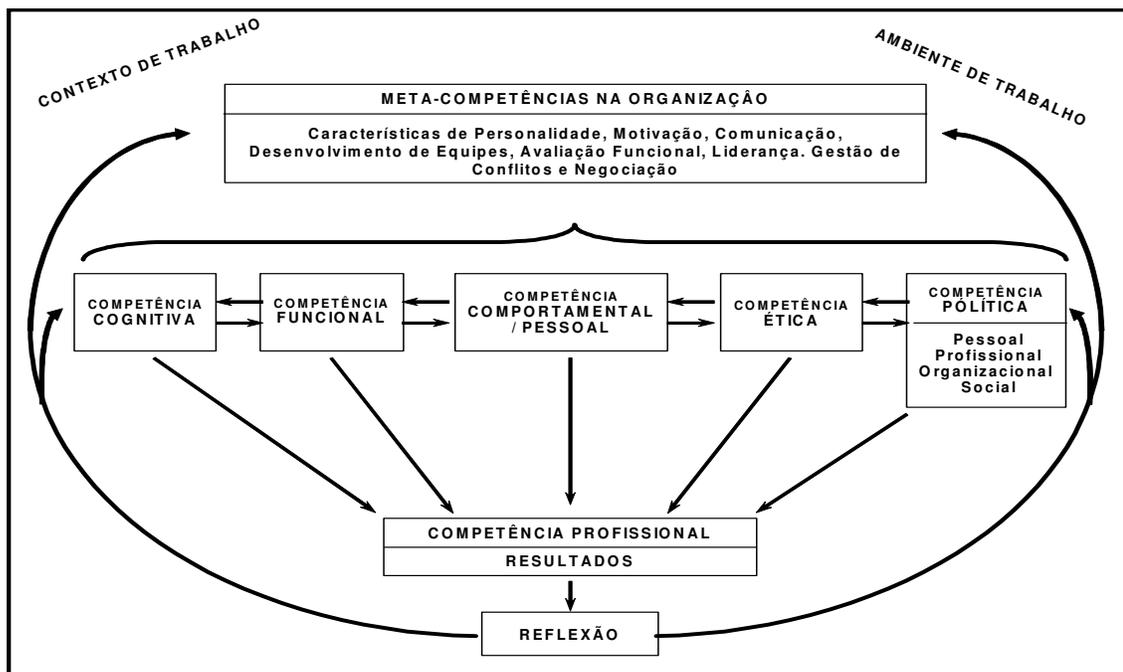
Dentre os vários níveis de competências existentes (individual/profissional, gerencial e organizacional), o presente trabalho abordará as competências profissionais. Na concepção de Zarifian (2001), a competência profissional é uma responsabilidade do indivíduo em demonstrar que é capaz de trabalhar de forma cooperada, sendo criativo, tendo iniciativa e resolvendo problemas, sempre querendo aprender com as situações reais. Dessa forma, progride e é reconhecido profissionalmente.

Fleury e Fleury (2001, p. 188) definem competência profissional como: "um saber agir (...), que implica em mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo".

Segundo Ropé e Tanguy (2004), a competência profissional está voltada para o indivíduo, que deve ter a consciência do que sabe fazer e do que não sabe fazer. Os diplomas secundários e superiores já não bastam àqueles que os detêm, pois estes devem demonstrar evolutivamente que podem mobilizar seus saberes em diferentes situações. O contexto social e os atores nele envolvidos devem ser sempre observados.

À respeito de competência profissional, Paiva (2007) destaca ser aquela em que o profissional mobiliza um conjunto de saberes diferenciados e que geram resultados em que é reconhecido individual (pessoal), coletiva (profissional) e socialmente (comunitário). Esses saberes formam as competências intelectual, técnico-funcional, comportamental, ética e política, entendendo que “a competência profissional é uma metarreunião de maneira singular e produtiva de competências compostas por saberes variados” (PAIVA, 2007, p. 45).

O modelo teórico de competência profissional de Paiva (2007), apresentado na FIG. 1, foi inspirado em Cheetham e Chivers (1996; 1998), com o acréscimo da competência política. A autora acredita que as relações de poder da estrutura organizacional (intra e inter) devem ser consideradas na atuação do profissional, tratando os aspectos pessoais, profissionais, organizacionais e sociais.



**Figura 1:** Modelo de competências profissionais, adaptado de Cheetham e Chivers (1996; 1998).  
**Fonte:** Paiva (2007)

O modelo de Cheetham e Chivers (1996; 1998) tem servido de base para importantes estudos sobre competências profissionais. Além dos trabalhos de Paiva (PAIVA, 2007; PAIVA e MELO, 2008), destaca-se o trabalho de Godoy *et. al.* (2006).

Este modelo traz aspectos que levam em consideração o contexto político e ideológico (não enfocados pelos demais autores), além dos conceitos cognitivo, funcional, comportamental e ético. Segundo Paiva (2007), este modelo considera aspectos processuais, dinâmicos, individuais, coletivos e sociais, além dos macro (da

atividade profissional) e microrresultados (das atividades específicas) e também dos resultados parciais (de uma atividade específica).

Esse modelo permitiu examinar a natureza da prática profissional (como os profissionais operam), a natureza das modernas profissões, competência profissional, como pessoas reconhecem competências profissionais em outros e como pessoas adquirem sua competência profissional (PAIVA, 2007, p. 45).

COMPETÊNCIAS CENTRAIS	CARACTERÍSTICAS / ASPECTOS
Cognitiva	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)
Funcional	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.)
Comportamental/Pessoal	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.)
Ética	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.)
Política	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)

### 3.4 Competências no âmbito educacional brasileiro

No Brasil, durante o período fordista-taylorista, especificamente no período industrial, houve uma ênfase na formação educacional voltada para a ocupação de postos de trabalho. Nessa época, foram criados cursos para atender a essa demanda do mercado produtivo, culminando no surgimento do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (Senac) e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – (Senai). Segundo Helal, Lins, Oliveira (2008) o modelo da educação profissional era marcado pelo instrumentalismo, pelo ofício e pelo fazer. Ou seja, pela ênfase nas qualificações técnico-operacionais.

A partir da década de 1970, após as mudanças ocorridas em face dos sinais de esgotamento do fordismo, o modelo da especialização flexível trouxe alterações na educação profissional: “a qualificação passou,

assim, a depender menos de um saber-fazer técnico e mais da atitude, da comunicação e de traços de personalidade do trabalhador” (HELAL, LINS, OLIVEIRA, 2008, p. 277).

No Brasil, esse novo cenário exigiu, por volta de meados da década de 1980, uma renovação no ensino superior. A LDB de 1996 instaurou um período de remodelação dos programas de cursos superiores, os quais tiveram que se reorganizar com estruturas modulares, flexíveis e interdisciplinares. O desdobramento da LDB ocorreu por meio das DCN que serviram de orientação para as IES.

O posicionamento do MEC sobre competência profissional pode ser compreendido como um processo que vincule a educação ao trabalho. “Integra-se aos diferentes níveis e modalidades de educação e às dimensões do trabalho, da ciência e da tecnologia” (BRASIL, 2008, art. 39), tendo por finalidade “o pleno desenvolvimento do educando, seu preparo para o exercício da cidadania e sua qualificação para o trabalho” (BRASIL, 1996, art. 2º).

Em decorrência disso, no âmbito educacional, a IES deve atribuir atenção especial aos Planos Pedagógicos e aos Planos de Desenvolvimento dos cursos, os quais devem prever atividades práticas como complementação à aprendizagem. A interação entre a universidade e as organizações deve atender à relação ensino-aprendizagem, de forma a possibilitar uma formação conceitual, técnica, prática e real. Isso implica a adoção de ações pedagógicas que favoreçam o desenvolvimento do desempenho profissional dos alunos. Uma delas é o incentivo à prática do estágio.

O estágio, assim, deve ser analisado e compreendido como uma prática educativa que se desenvolve por meio de um fato social e perpetua no discente competências humanas, intelectuais e criativas, sendo um elo entre a *práxis* pedagógica e o mundo empresarial. “O estágio - prática -, como fato social, será a referência, onde confluirão as manifestações do saber e do fazer, formas constituintes do conhecimento humano” (PERELLÓ, 1998, p. 28).

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

### 4.1 Caracterização da pesquisa

Este trabalho é um estudo de caso acerca das “competências profissionais”, envolvendo estudantes do curso de Administração de uma IES privada de Belo Horizonte/MG. Por meio da pesquisa documental e da pesquisa de campo, de natureza descritiva, o fenômeno “estágio” é descrito e analisado desde a sua concepção até a sua contribuição para a formação de competências profissionais.

A pesquisa tem uma abordagem qualitativa, pois visou compreender a relação do estágio para a formação de competências, por meio da análise dos dados secundários e primários, da IES, dos estagiários, dos AI, da ABRES e das empresas. “A pesquisa qualitativa se ocupa da investigação de eventos qualitativos, mas com referenciais teóricos menos restritivos e com maior oportunidade de manifestação para a subjetividade do pesquisador” (PEREIRA, 2004, p. 21-22).

#### 4.2 Unidade de análise e unidade de observação

Este estudo tem por unidade de análise as competências profissionais dos estudantes e por unidade de observação os atores envolvidos na prática do estágio: alunos (estagiários), coordenador do curso de Administração, empresas e AI parceiros da IES, e ABRES.

A IES escolhida é um Centro Universitário privado, localizado na cidade de Belo Horizonte, com mais de quarenta anos de existência e vários cursos de graduação e pós-graduação na área de Gestão, dos quais foi objeto desta investigação o Bacharelado em Administração. Atualmente, possui cerca de 13.000 (treze mil) alunos.

As empresas concedentes foram escolhidas com base no critério de pequeno, médio ou grande porte e que tinham a habitualidade de contratar estagiários da área de Gestão desta IES. Em relação aos AI, foram escolhidos os três principais que atuam em nível federal, estadual e municipal, todos localizados em Belo Horizonte. Participou também deste estudo a ABRES. Os AI e a ABRES são instituições coletivas que podem atuar no processo perante as IES, os estagiários e as organizações.

UNIDADES DE OBSERVAÇÃO	CRITÉRIO DE TIPCIDADE
Alunos (Estagiários) – três	Alunos do curso de Administração, dos períodos acadêmicos intermediários a avançados que tenham no mínimo 6 meses de estágio e estejam preferencialmente lotados nas organizações entrevistadas.
Coordenadores dos cursos – dois (anterior e atual)	O curso de Administração, que possui em seu PPC a previsão do estágio, obrigatório e não obrigatório.
Organizações – supervisores de estágio na organização (três)	Empresas de pequeno, médio e grande porte que possuam um programa de estágio ou o costume de contratar estagiários.
Agentes de Integração – três	Os três maiores Agentes de Integração que atuam nos níveis municipal, estadual e federal e que mantêm convênio com a maioria das IES de Belo Horizonte.
Associação Brasileira de Estágios - uma	Instituição elementar na interação da legislação com os agentes envolvidos.

**Quadro 2:** Critério de tipicidade da unidade de análise - Fonte: desenvolvido pelos autores

#### 4.3 Técnicas de levantamento de dados

Foram levantados, em primeiro lugar, dados secundários, ou seja, aqueles com informações já existentes, publicadas, oriundas de outros estudos e à disposição, como documentos internos da Instituição, dos AI, da ABRES e de periódicos (portarias, normas, e resoluções, dentre outros), bem como documentos externos (legislação pertinente ao estudo).

Os dados primários foram colhidos por meio de entrevistas semiestruturadas, com base em quatro roteiros, um para cada público. Foram entrevistados os estagiários e os coordenadores do curso de Administração, os supervisores de estágio das empresas, os gerentes de estágio dos AI e o presidente da ABRES. O objetivo das entrevistas foi saber se e/ou como os atores entendiam o estágio como formador de competências profissionais. As categorias<sup>1</sup> (competências centrais) observadas na investigação e que levam à construção das competências profissionais, de acordo com o modelo teórico de Paiva e Melo (2008), foram: intelectual, técnico/funcional, comportamental, ética e política.

#### 4.4 Técnicas de tratamento dos dados

A técnica de análise de dados utilizada neste estudo foi a análise de conteúdo. O procedimento utilizado foi interpretativo, amparado por uma grade fechada de categorias definidas previamente segundo o modelo teórico da pesquisa, na qual foi possível verificar a ausência ou presença de determinados elementos e divergências, e realizar inferências em busca do resultado da investigação não generalizável (VERGARA, 2008).

Por meio da triangulação dos dados, secundários e primários, foram descritos e analisados os principais fatores que se relacionam com a formação de competências profissionais no âmbito do estágio. A triangulação dos dados foi realizada entre os dados secundários; sendo analisados, o conteúdo dos documentos formais da IES que tratavam sobre competências e estágio, como o Projeto Pedagógico Institucional (PPI), o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI), o Projeto Pedagógico do Curso (PPC) de Administração e as Instruções Normativas (INs) pertinentes. Posteriormente, a triangulação limitou-se a analisar os dados primários colhidos dos diversos atores (IES, estagiários, organizações, AI e ABRES envolvidos na relação de estágio).

Foram utilizadas as categorias de análise definidas no modelo teórico de pesquisa (PAIVA e MELO, 2008).

## 5 ANÁLISE DOS DADOS

### 5.1 Análise dos dados secundários

Neste item, foi realizada uma análise documental sobre estágio e competência profissional dos dados secundários da IES: o PPI, o PDI, o Projeto Pedagógico do Curso (PPC) de Administração e as Instruções Normativas (INs) pertinentes.

Em relação às competências, pôde-se verificar que o PPI da IES preocupa-se em relação à formação de cidadãos críticos e com perfil profissional adequado ao mercado de trabalho contemporâneo. Apresenta uma denominação abrangente para competência: “competência democrática” e diz que, “essa completa o perfil do profissional, que precisa estar apto a participar ativamente na construção tanto de sua própria história [...] quanto na construção de uma nova sociedade” (PPI, 2007, p. 23).

A IES segue determinação do MEC para definir as atividades acadêmicas que irão compor os currículos dos cursos, por exemplo, “das competências e habilidades necessárias à construção dos perfis profissionais que se pretende formar; [...] dos Estágios e Atividades Complementares (articulação teoria/prática) estabelecidos em função do profissional que se pretende formar” (PPI, 2007, p. 37). Afirma ainda que o desenvolvimento das competências profissionais é processual e que a graduação é uma formação inicial, devendo sua construção ser permanente (PPI, 2007, p. 41).

Uma das metas da IES é preparar o aluno para atuar com responsabilidade e competência na sociedade. Em vários momentos do texto, o PPI cita competências profissionais, desde os níveis do curso de graduação (Bacharelado, Licenciatura e Tecnologia) até as dimensões a serem seguidas pelos cursos em relação ao Projeto Pedagógico.

Em relação ao estágio, o PPI da IES o define como sendo, “uma atividade que enriquece a formação profissional do aluno, pois oferece a oportunidade de desenvolver as habilidades aprendidas em sala de aula” (PPI, 2007, p. 61).

Percebe-se, portanto, uma preocupação da IES com o desenvolvimento de habilidades e competências adquiridas por meio de práticas externas, de forma a “estimular os estudos independentes, transversais, opcionais, de interdisciplinaridade, de permanente e contextualizada atualização profissional específica, sobretudo nas relações com o mundo do trabalho” (COTAVI, 2008, p. 2).

Nota-se, entretanto, que a IES não insere o conceito de habilidades em competências e trata-os separadamente em seus textos. Nesse sentido, o PDI (2007, p. 37) define: “busca-se favorecer o desenvolvimento de **habilidades e competências** para o trabalho científico-investigativo em professores e aluno” (grifo nosso). Nessa linha, dispõe que as competências do perfil profissional devem relacionar-se com as atividades de ensino/aprendizagem e destaca-as como sendo,

[...] atividades que envolvem o estudante em intenso processo de síntese e aplicação de conhecimentos, ancoradas na reflexão-ação-reflexão, como resolução de problemas, pesquisa e experiências em laboratório, projetos livres e dirigidos, debates e visitas técnicas orientadas, workshops e oficinas, permitindo o trabalho em projetos simulados e estudos de casos reais (PDI, 2007, p. 70).

A partir desses dados da IES, percebeu-se que a ênfase nas competências profissionais é maior no PPI do que no PDI, talvez porque o próprio PDI deixa a cargo dos próprios cursos estabelecerem as capacidades que o aluno deverá desempenhar ao término de sua formação. Nota-se também forte preocupação da IES, principalmente, com as competências intelectuais e comportamentais presentes no discurso da formação social do indivíduo.

No tocante ao curso de Administração estudado, constatou-se que as competências também estão presentes em sua documentação formal. A missão do curso contempla a formação de um profissional, com habilidades humanísticas, técnicas e analíticas capacitando-os a gerenciar e tomar decisões a partir da compreensão dos fatores sócio-econômicos, culturais, tecnológicos e científicos que influenciam as organizações, proporcionando sua inserção responsável e empreendedora na sociedade (PPC, 2006, p. 18).

Segundo esses princípios, o curso de Administração da IES vislumbra a possibilidade de formar um profissional integral, cidadão, agente proativo, que, mesmo depois de formado, busque desenvolver competências profissionais e o dever cívico e ético de contribuir para melhoria do Brasil (PPC, 2006).

Em relação às competências profissionais, o PPC apresenta na Organização Didático-Pedagógica um item específico que trata competências e habilidades na concepção do curso de Administração, as quais definem o que o aluno deverá ser capaz de desempenhar após o término de formação acadêmico-profissional.

Percebe-se, portanto, que estão presentes na Organização Didático-Pedagógica do curso todas as competências centrais do modelo teórico de pesquisa, às quais formam as competências profissionais. Entretanto, as competências que mais se destacam são a intelectual, a política e a comportamental. Nota-se que o Projeto Pedagógico foi construído de maneira que, ao contemplar o desenvolvimento de competências profissionais, a IES preocupou-se em apresentar características que levassem a sua construção.

## 5.2 Análise dos Dados Primários

### 5.2.1 Atores Entrevistados – Coordenadores do curso de Administração

O coordenador anterior do curso de administração da IES encerrou seu mandato bienal no final de 2008 e será tratado como 'C1' na presente análise. Por sua vez, o coordenador atual do curso de administração da IES iniciou seu mandato bienal no início de 2009 e será tratado como 'C2' na presente análise.

Ambos os coordenadores ressaltam que o aluno iniciante muitas vezes não tem um conhecimento prévio do que irá aprender no curso. Busca uma colocação profissional e seu comportamento reflete numa necessidade de inserção social política.

O projeto pedagógico do curso, segundo C1 e C2, contempla atividades práticas que ocorrem por meio de quatro laboratórios do curso, considerados como “*locus da prática*”: Jogos Empresariais, Incubadora de Empresas, Empresa Junior (Unicom) e Pedagógico (Lapa).

Por meio do depoimento de ambos os professores, nota-se que existe uma preocupação do curso relacionada ao desenvolvimento das competências profissionais intelectuais, voltadas para a formação do administrador; técnico-funcionais voltadas para a funcionalidade e para a prática; e a política.

Especificamente, em relação ao Estágio, os coordenadores afirmaram que o mesmo pode ser considerado no curso como uma atividade complementar, desde que em consonância com o mesmo, pois o estágio obrigatório foi suprimido da matriz curricular por não ser exigência das diretrizes curriculares. C1 acredita que o estágio obrigatório não funcionava muito bem no curso, pois “as coisas na administração, elas são muito dinâmicas, não adianta o aluno ficar lá observando né, 2 meses, 3 meses” (C1, 2009). Já C2 acredita que o estágio é um mecanismo facilitador para a colocação e recolocação do aluno no mercado, de extrema relevância, de experiência prática, de visualização daquilo que é trabalhar.

C2 entende que o estagiário competente é àquele capaz de aprender e aplicar o que aprendeu na escola, no dia-a-dia da organização e que a competência ocorre a partir, “de um certo nível de conhecimento que ele tem e que ele consegue transferir aquilo ali para a prática dentro do processo de tomada de decisão, de execução de tarefas, de rotinas com um padrão exigido pela organização (C2, 2009)”.

C2 continua, contando o caso de uma aluna, estagiária de uma instituição financeira que estava desesperada com tamanha responsabilidade que o banco colocara sob seu poder, ‘a recompra de dívidas de pessoas jurídicas’ de milhões de reais e que ninguém a havia orientado. Ao final do enredo comentou que os alunos tem “que estar com suas **competências** mais aprimoradas para poder desenvolver as funções” (C2, 2009).

Já para C1 o estagiário competente é àquele que consegue cumprir suas atividades técnicas da melhor forma possível, que tenha uma base teórica preconcebida, pois a maioria das empresas não espera mais do que isso.

Nota-se nesse ponto que o coordenador atual entende competência como algo além da qualificação, pois deixa claro que o aluno até para fazer estágio deve as possuir. Acredita que uma está vinculada à outra e que a competência “está muito ligada à questão da experiência, da vivência prática! Se ele não tiver essa vivência, ele vai ter dificuldade para... ter competências essenciais!” (C2, 2009).

Em relação ao entendimento sobre o profissional competente para C1 é o que a empresa qualifica tecnicamente por meio de programas de *trainee*, pois sua preocupação central está mais voltada ao perfil pessoal, comportamental e com a capacidade de liderança.

C2, por sua vez, entende que o profissional competente é aquele que consegue discernir cada momento, mudanças, uma tomada de decisão, ou seja, que tenha “atitudes que vão à direção do que a empresa espera”. Percebe-se aqui uma preponderância da competência comportamental e política sobre a competência intelectual em ambos depoimentos.

A mudança evolutiva comportamental dos alunos é percebida claramente por C1 e C2, que afirmam ser por meio do estágio que os mesmos amadurecem, inserem-se no dia-a-dia da organização, no comprometimento e no envolvimento.

Relacionada à formação da competência ética, C1 diz que o Conselho Regional de Administração possui um código, o qual é trabalhado em uma disciplina do curso. Nessa disciplina são abordados basicamente, valores profissionais, devido à carga horária semanal ser de apenas 36 horas. C2 complementa dizendo que a disciplina é obrigatória e que aborda também valores pessoais.

O que se pode depreender, no geral, na concepção dos dois coordenadores é que ambos entendem que o curso prepara o aluno para as competências profissionais, seja por meio dos laboratórios, do estágio, das disciplinas, das atividades complementares, dentre outros. Entretanto as competências que mais se destacaram em suas falas foram a intelectual, a comportamental e a política.

#### 4.2.2 Atores Entrevistados – Alunos – estagiários

A alunos entrevistados serão tratados como ‘aluna 1 ou MA’, ‘aluna 2 ou PO’ e ‘aluno 3 ou WF’, na presente análise. A aluna 1 possui 20 anos, cursa o 7º período noturno e realizou um único estágio durante 1 ano e 4 meses, em uma empresa privada de grande porte na área financeira. A aluna 2 possui 26 anos, cursa o 6º período noturno e realizou três estágios ao longo do curso. No 1º semestre de 2008 realizou estágio em uma empresa pública, de médio porte, por meio de um Agente de Integração. E o aluno 3 possui 24 anos, cursa o 5º período noturno e realiza estágio há 1 ano, em uma empresa privada de pequeno porte.

Sobre o estágio, aluno 3 o considera como, “muito importante, e acho que o aluno sair da faculdade sem ter a oportunidade fazer um estágio, conhecer uma empresa, a sua rotina, e como os conceitos que ele aprende em sala de aula são aplicados lá fora, ele vai sair daqui sem noção nenhuma” (WF, 2009).

Em relação à competência intelectual, os alunos foram questionados se em algum momento do estágio eles aplicaram o conhecimento teórico aprendido na universidade. Dos três, somente o aluno 3 respondeu afirmativamente.

A aluna 1 afirmou que a Instituição Financeira era muito conservadora, com processos muito definidos, difíceis de sofrer alterações. Entretanto aceitavam opiniões e que muita coisa mudou na empresa após sua entrada.

Questionados sobre o seu comportamento, todos os alunos afirmaram que perceberam uma evolução em si mesmos ao longo do curso, principalmente em relação à postura.

Acerca do que significa ser um estagiário competente, PO entende que é o que leva a sério suas atividades, que cumpre os deveres. Para WF e MA seria o que é pró-ativo, capaz de aprender, fazer diferença, ir além das atividades prescritas e rotineiras.

Em síntese, nas entrevistas realizadas com os alunos – estagiários fica claro a mudança comportamental, a preocupação com a ética e os aspectos comportamentais e políticos inerentes a uma relação profissional. Entretanto sobre competência intelectual proveniente da formação universitária não há muita visualização,

exceto pelo depoimento do aluno WF que afirmou ter aplicado os conhecimentos teóricos na empresa em que realizou estágio. Já PO e MA disseram ter aprendido as competências técnico-funcionais na própria empresa.

#### 4.2.3 Atores Entrevistados – Empresas concedentes de estágio

A empresa de grande porte privada (EGPriv) escolhida para entrevista é a concedente de estágio da aluna 1. Trata-se de uma Instituição Financeira com mais de 800 funcionários somente na matriz. A pessoa entrevistada (PA) é gerente administrativa de uma das agências, que é responsável por toda a área operacional.

A empresa de médio porte pública (EMPub) é concedente de estágio da aluna 2. Atua na área de ativos tributários de instituições financeiras que fecharam. A pessoa entrevistada (ISR) é gerente de recursos humanos. A empresa de pequeno porte privada (EPriv) é concedente de estágio do aluno 3. Integra um grupo muito importante no Brasil constituído por 11 empresas, nacionais e multinacionais, fundado em 1981 e que atua em diversos segmentos de mercado. A pessoa entrevistada (IAM) é o Presidente-Fundador do grupo.

O primeiro motivo de trabalhar com estagiários, segundo a EGPriv deve-se ao custo, pois não há vínculo empregatício. Em seguida, porque querem pessoas que eles possam treinar de acordo com o perfil da organização com a finalidade de contratação.

Já para a EMPub o estágio é uma oportunidade de aperfeiçoamento e atualização para a própria organização, bem como a inserção dos alunos no ambiente profissional. “O que a gente vê no estágio, oportunidade de trazer para dentro da empresa métodos novos, metodologias novas [...] a gente vê essa mão dupla” (ISR, 2009).

Em relação a EGPriv percebe-se que a organização não está preocupada que o estagiário venha com alguma formação, conhecimento da universidade, pois eles treinam a pessoa com o perfil que atenda à sua filosofia. Ou seja, a competência funcional sobrepõe a competência intelectual. Para a gerente da empresa,

[...] muitas vezes o que ele vai fazer aqui, num primeiro momento é... O que ele está aprendendo não é tão importante, o que é importante para nós é... Comprometimento, discernimento, paciência é... Rapidez de raciocínio, atenção, educação e eu acho que isso não se aprende né? [...] (PA, 2009).

A contratação de estagiários, na EPriv ocorre por meio de um Agente de Integração em parceria com o gerente de recursos humanos do grupo. Na EMPub a contratação também é realizada por Agente de Integração, que envia 2 candidatos por vaga, sendo a escolha final realizada pela área solicitante. Na EGPriv apesar de existir um banco de currículos em seu no site, a contratação de estagiários acontece pela indicação.

A gerente PA desconhece a existência do plano de estágios, embora acredite estar presente na matriz pois a grande maioria de estagiários exerce suas atividades lá. Já IAM afirma que o plano existe e que as funções exercidas pelo estagiário têm de guardar consonância com as exigências da escola, ou seja, com a área de formação acadêmica do aluno. ISR diz que não há programa de estágios definido e a demanda de estágios é definida pela necessidade dos setores.

As EGPriv e EMPub relataram que a maior dificuldade enfrentada pelas organizações em relação aos estagiários é o comprometimento e o interesse em aprender. ISR (2009) afirma “[...] a questão da postura! É o maior problema”. Para EPriv a maior dificuldade está relacionada a encontrar um aluno que esteja preparado teoricamente para lidar com as atividades da empresa e para sanar este problema são realizados treinamentos periódicos. Estes treinamentos existem nas empresas privadas entrevistadas, já na empresa pública não. Nesta há

apenas uma apresentação dos ambientes profissionais e um procedimento de conduta no primeiro dia de estágio. O estagiário aprende as atividades com seus pares e supervisores.

Vislumbra-se nesse ponto a necessidade de formação de competências técnico- funcionais e comportamentais, pois todas as empresas afirmaram que o aluno não tem uma preparação adequada nesses aspectos.

O que é um profissional competente foi interpretado pelos entrevistados de forma diversa. A empresa pública não vê diferença entre o estagiário competente e o profissional competente. Entende que devem estar adequados à cultura da empresa, que possam trazer suas *expertises* para gerar resultados. A empresa privada de pequeno porte possui nesse aspecto, uma visão aproximada da escola americana, pois entende que o profissional competente é o que atende aos anseios do seu setor específico, "...aquele que sabe desenvolver todos os afazeres do setor dele" (IAM, 2009). Já para a empresa privada de grande porte o profissional competente é aquele que vista a camisa da empresa, faça o serviço bem feito, que saiba fazer um pouco de tudo e que seja um "clone" da própria gerente.

Sobre a questão da ética nas organizações, não há na EGPriv um regulamento próprio, de postura profissional que oriente o estagiário nessa linha. Entretanto a gerente afirma que existem circulares e informativos que são transmitidos via e-mail e que versam sobre os produtos, conduta, objetivos, afazeres. Na EMPub há um código de conduta, que deve ser lido pelo estagiário antes de iniciar qualquer atividade. E na EPPriv existe um regulamento próprio, o qual deve "ser seguido à risca".

#### 4.2.4 Atores Entrevistados – Agentes de Integração e ABRES

O primeiro Agente de Integração (AI n.1) entrevistado é uma empresa de fins lucrativos, do ramo de serviço e de grande porte. A pessoa entrevistada é um dos sócios fundadores e ocupa o cargo de Presidente da empresa.

O segundo Agente (AI n.2) entrevistado é uma entidade de fins lucrativos, do ramo de serviço e foi fundada em 1969. A pessoa entrevistada está há um ano na empresa como gerente e conta com mais de 21 anos de experiência na área de recursos humanos.

O terceiro Agente de Integração (AI n.3) entrevistado é uma empresa filantrópica, sem fins lucrativos, de utilidade pública e foi instituída há 30 anos em MG. A pessoa entrevistada é um dos fundadores e ocupa o cargo de Superintendente Adjunto na empresa.

A ABRES é uma associação de Agentes de Integração, localizada em São Paulo. A pessoa entrevistada (SA) é o atual presidente, executivo da área de Recursos Humanos com foco em estágio, há mais de 10 anos.

O AI n. 1 informou que a empresa trabalha com três frentes de relacionamento: estudantes, escolas 'parceiras' e as organizações denominadas por ele de "clientes pagantes". Possui um sistema informatizado que proporciona às empresas clientes um serviço de divulgação, seleção, treinamento, documentação e consultoria sobre a legislação pertinente.

O AI n. 2 possui três núcleos, sendo um núcleo de relacionamento com o mercado, que busca parcerias com IE e empresas; um núcleo de seleção, que produz o banco de talentos, recruta e encaminha três candidatos por vaga para a empresa; e o núcleo de gestão do estágio, que administra e operacionaliza o mesmo.

O AI n. 3 possui parceria com escolas, empresas, entidades públicas, organizações não governamentais por meio de convênios sem reciprocidade econômica, os quais possibilitam a abertura de oportunidades de estágio e o encaminhamento de alunos de vários cursos.

SA acredita que o estágio possui aspectos positivos, tanto em relação ao próprio estagiário que tem a oportunidade de vivenciar a prática e saber se é aquilo mesmo que ele deseja como profissão, quanto para as escolas que podem saber se a educação ensinada está sendo aproveitada nas organizações.

Em relação ao perfil desejado, todos afirmaram que às exigências empresárias são muitas e isso ocasiona um desdobramento maior na seleção. Geralmente elas solicitam experiência e o estágio segundo o AI n.3 é um instituto que visa ao aprendizado, a uma primeira oportunidade e não pode ser um substituto de um trabalhador contratado. Buscam pessoas pró-ativas, com facilidade de relacionamento, que saibam trabalhar em equipe, com boa verbalização, criativas e que possam agregar valor ao negócio.

AI n.1 diz que a principal busca refere-se aos conhecimentos técnicos, principalmente o inglês e a informática. Em relação às competências exigidas ele entende ser as que decorrem de conhecimentos, habilidades e atitudes, alinhando-se assim à literatura da escola americana, na qual o foco está voltado para o cargo que a pessoa ocupará na organização.

Segundo os depoimentos dos três AI, as empresas mais exigentes são as de médio e grande porte, nacionais ou multi-nacionais, que têm um programa de estágios, desde a divulgação (imprensa, site próprio) até provas on-line e presenciais. Segundo o AI n.2 estas empresas exigem uma série de requisitos, mas que na prática o aluno será um mero executor de tarefas pré-determinadas. Já nas micro e pequenas empresas o estagiário tem a oportunidade de aprender, crescer e ser ouvido, o que proporciona um aprendizado mais produtivo, pois ele tem a oportunidade de ter uma visão global dos processos.

A maior dificuldade de preenchimento de uma vaga relaciona-se ao fato do aluno, estar interessado mais no valor da bolsa ou numa grande empresa, do que no próprio aprendizado. Ocorre que a maioria da demanda de estágios provem de micro e pequenas empresas e a resistência cultural predomina, segundo entendimento do AI n.3.

Sobre o que seria um estagiário competente, os AI entendem ser àquele pró-ativo, que deve estar pronto para atender as expectativas da empresa em termos de comunicação, postura, trabalho em equipe, que saiba fazer, agregar, ser diferente, levar novidades para a empresa e para sala de aula. Nota-se, aqui, uma ênfase na dimensão comportamental.

SA entende que o estagiário competente é aquele que, primeiro, sabe o que fazer para conseguir uma oportunidade, ou seja, ele deve comparecer às entrevistas, fazer os testes de dinâmica de grupo, ortografia, raciocínio lógico. Depois deve saber lidar com os níveis hierárquicos, respeitar os colegas, não expressar idéias discriminatórias, saber ouvir. Entretanto a competência mais importante seria a vontade de aprender. Nota-se aqui uma forte ligação com as características das competências comportamentais, éticas e políticas.

Numa perspectiva um pouco diferente, focada mais na competência intelectual, o estagiário competente para o AI n.3 é aquele que está fazendo um bom curso, se dedicando na escola e que consegue fazer um estágio para colocar em prática tudo que aprendeu em sala de aula. Ao final do estágio sendo efetivado pela empresa. Cerca de 10 a 15% de estagiários encaminhados por esse AI n.3 são efetivados e isso se deve ao diferencial que a pessoa ofereceu durante o estágio. Nesse aspecto o maior problema do insucesso do estágio seria a falta de treinamento para o estagiário por parte da empresa.

A partir do depoimento do AI n.3, constata-se que há uma necessidade de formação de competência funcional do estagiário, pois quando não há o treinamento por parte da empresa, geralmente, o estágio não alcança os fins desejados. Entretanto ao complementar sua fala, o AI n.3 diz que procura suprir essa necessidade por meio de treinamentos, cursos e palestras gratuitos, para as escolas e empresas e que os temas abordados se referem a questões de trabalho em equipe, comunicação, administração do tempo e inteligência emocional. As competências comportamentais, éticas e políticas também ficam evidenciadas nesse ponto.

Portanto, de forma geral, o que se pode extrair de comum dos depoimentos dos AI em relação as competências profissionais, é que aspectos comportamentais são os mais solicitados pelas empresas cedentes do estágio e em relação ao profissional competente, as competências políticas são fundamentais.

#### **4.3 Análise Comparada - triangulação**

Na unidade de observação ‘Coordenadores de Curso’ as competências que mais se destacaram foram as intelectuais, as comportamentais e as políticas. Os Coordenadores, anterior e atual, entendem que o aluno deve estar munido de conhecimentos teóricos necessários para tomada de decisões na organização e que a evolução comportamental durante o curso pode ser percebida facilmente. Entretanto em relação às competências técnico-funcionais um dos coordenadores disse que as empresas é que as formam, uma vez que irão treinar a pessoa, seja estagiário ou profissional, de acordo com as suas necessidades. Sobre a ética, ambos os coordenadores afirmaram haver a disciplina no curso, entretanto não estenderam o depoimento nesse ponto.

No depoimento dos estagiários as competências técnico-funcionais, comportamentais e políticas foram as mais abordadas. Os três alunos enfatizaram o estágio como prática fundamental para seu desenvolvimento profissional, sem o qual teriam grande dificuldade de inserção no mercado. Em relação a competência teórica apenas um dos estagiários exemplificou em seu depoimento conteúdos que aplicou na empresa. Sobre a competência ética disseram ser importante, mas não aprofundaram o depoimento nesse aspecto.

As empresas por sua vez frisaram as competências técnico-funcionais, comportamentais e políticas. Todas afirmaram categoricamente que a maior dificuldade refere-se a questões comportamentais e que os alunos não têm uma formação adequada nesse aspecto. A Competência intelectual não é primordial para as empresas, pois disseram que elas próprias qualificam. Entretanto a empresa de pequeno porte destacou ser fundamental que o profissional esteja sempre estudando. A questão da ética é percebida mais como integrante da competência comportamental, pois os entrevistados não separaram os conceitos.

Já os AI disseram que as competências técnico-funcionais e comportamentais se sobrepõem às demais, uma vez que as empresas exigem uma série de requisitos profissionais e habilidades interpessoais ao oferecer uma oportunidade de estágio. As competências éticas e políticas também são importantes e os AI oferecem cursos, palestras, treinamentos para empresas e escolas parceiras que abordam esses conceitos. Entretanto a competência intelectual quase não é mencionada pelos AI.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Em geral, observa-se que a competência profissional está mais contemplada nos dados secundários (PPI, PDI, PPC de Administração e INs) da IES, do que nos dados primários. Apesar de apresentar separadamente os conceitos *qualificações* e *competências*, a IES possui uma visão aproximada da corrente

construtivista, de origem francesa. Seus documentos institucionais citam o processo de aprendizagem (cognitiva) como mecanismo para o desenvolvimento de competências profissionais. Entende que o desenvolvimento dessas ocorre de maneira processual e que a graduação é uma formação inicial. Nesse sentido a IES trata o conceito de competência profissional como a formação teórica definida no modelo de pesquisa de Paiva (2007) como competência intelectual. Apresenta ainda em seus documentos as competências sociais, voltadas para a responsabilidade social e cidadã e as competências intelectuais amparadas em formação cultural, ética e prática.

A IES atribui importância, por meio do PPC de Administração, a todas as competências profissionais, principalmente às competências intelectuais, políticas e comportamentais. Visa dessa maneira a formação de um profissional integral, dotado de habilidades humanísticas, técnicas e analíticas, capaz de gerenciar e tomar decisões responsáveis em prol da melhoria do Brasil. Nota-se aqui uma congruência com o PPC do curso da IES e a necessidade do mercado pelo perfil generalista do aluno de Administração. O estágio deve propiciar ao aluno uma atuação em diferentes áreas do saber e que possa ter uma visão de todas as áreas de uma organização, segundo o PPC do curso de Administração. Entretanto em relação às competências técnico-funcionais, apesar de haver laboratórios no curso que poderiam desenvolver tais competências, os três alunos não os citaram espontaneamente na entrevista. Dessa maneira constatou-se uma lacuna no que se refere ao conhecimento técnico-funcional do curso de Administração em relação às necessidades funcionais, específicas da ocupação, das organizações.

As empresas, os alunos-estagiários e os AI, por outro lado, entendem a competência profissional como algo ligado aos interesses da organização, na qual o estagiário deve ser capaz de aprender as atividades específicas da empresa e a se comportar de acordo com os objetivos da mesma. Mesclam-se nesse sentido as visões das escolas francesa e americana, em que a pessoa deve saber ser, saber aprender, saber fazer, de acordo com a área específica da organização na qual atua.

Em relação à associação entre o estágio e a competência profissional, pôde-se observar que os documentos institucionais prevêm a atividade prática como estímulo a uma progressão profissional e intelectual no aluno, bem como ao desenvolvimento reconhecimento de competências e habilidades do discente pelo mercado de trabalho. Aproxima-se, nesse sentido, do entendimento de Fleury e Fleury (2001), em que se apresenta o conceito de competência como formado pelo vínculo entre trabalho e educação em prol da sociedade.

Já para as organizações o estágio é um mecanismo que possibilita formar um profissional de acordo com os interesses e objetivos das mesmas. Nesse sentido pôde-se extrair da fala dos atores organizacionais entrevistados algumas capacidades do egresso de administração, previstas no PPC do curso, como: interagir criativamente em face dos diferentes contextos organizacionais e sociais; compreender o todo administrativo, de modo integrado, sistêmico e estratégico, bem como de suas relações com o ambiente externo; resolver problemas e desafios organizacionais com flexibilidade e adaptabilidade; selecionar estratégias adequadas de ação, visando atender interesses interpessoais e institucionais e; selecionar procedimentos que privilegiem formas de atuação em prol de objetivos comuns.

A IES acredita ser seu papel formar competências profissionais, essencialmente as intelectuais. As organizações entrevistadas, de outro modo, acreditam que as competências técnico-funcionais são ensinadas diretamente aos estagiários no ambiente de trabalho. Demandam também, dos estagiários, a presença de competências, principalmente, comportamentais, éticas e políticas.

Na visão dos AI e da ABRES, prevalece o entendimento que o estágio contribui para formação de competências comportamentais, éticas e políticas e é um mecanismo legal que possibilita a inserção ativa do aluno no mercado de trabalho.

A partir dos resultados, conclui-se também que o estágio, em Administração, é um mecanismo que permite a formação de competências profissionais, e contribui de maneira significativa para a inserção do aluno no mercado de trabalho.

## REFERÊNCIAS

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

ALMEIDA, D. R.; LAGEMANN, L.; SOUSA, S. V. A. A importância do estágio supervisionado para a formação do Administrador. In: **Anais do 30º EnANPAD**. 2006.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2006.

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. 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.

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

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. Towards a holistic model of professional competence, **Journal of European Industrial Training**, v. 20, n. 5, p. 20-30, 1996

CHEETHAM, G; CHIVERS, G. The Reflective (and Competent) Practitioner: a model of professional competence which seeks to harmonise the reflective practitioner and competence-based approaches. **Journal of European Industrial Training**, v. 22, n. 7, p. 267-276, 1998.

FESTINALI, R. C.; CANOPF, L.; BERTUOL, O. Inquietações sobre o Estágio Supervisionado e a Formação do Administrador. In: **Anais do 31º EnANPAD**, 2007.

FLEURY, A.; FLEURY, M. Construindo o conceito de competência. **RAC- Revista de Administração Contemporânea**. Edição especial, 2001.

FLEURY, M. T. A gestão de competência e a estratégia organizacional. In: ALBUQUERQUE, L. G. *et al.* **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S.; BIDO, D. S.; SILVA, D. Um estudo de modelagem de equações estruturais para a avaliação das competências de alunos do curso de administração. **Anais do 30º. EnANPAD**, Salvador, 2006.

HELAL, D. H.; LINS, S. A. G.; OLIVEIRA, R. R. A Institucionalização do Modelo de Competência: o caso Senac/PE. In: HELAL, D. H.; GARCIA, F. C.; HONÓRIO, L. C. **Gestão de Pessoas e Competência: Teoria e Pesquisa**. Curitiba: Juruá Editora, 2008.

HELAL, D. H.; NEVES, J.; FERNANDES, D. C. Empregabilidade Gerencial no Brasil. **RAC – eletrônica – Revista de Administração Contemporânea**. V. 1, n. 2, mai/ago. 2007.

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

LIMA, J.; CARVALHO, F. Estágio Supervisionado em Administração. **EnEO**, 2000.

MAIOR, R. C. S. As Pessoas e suas competências no desenvolvimento das Organizações. In: **Anais – XVIII Encontro Brasileiro de Administração, 2004**.

PAIVA, K. C. M. **Gestão de Competências e a Profissão Docente**: um estudo em universidades no Estado de Minas Gerais. Tese, Administração, UFMG, 2007.

PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. O. L. Competências, Gestão de Competências e Profissões: perspectivas de pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea**, V.12, nº 2, 2008.

PEREIRA, J. C. R. **Análise de dados qualitativos**. 3ª ed. São Paulo: Edusp, 2004.

PERELLÓ, J. S. **Pedagogia do Estágio**. Belo Horizonte: Imprensa Oficial, 1998.

ROPÉ, F.; TANGUY, L. (orgs.). **Saberes e Competências**. Campinas, SP: Papirus, 2004.

RUAS, R. L. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In: FLEURY, M., OLIVEIRA Jr., M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo : Atlas, 2001

SANT'ANNA, A. S. O movimento em torno da competência sob uma perspectiva crítica. In: HELAL, D. H; GARCIA, F. C; HONÓRIO, L. C. **Gestão de Pessoas e Competência**. Curitiba, PR: Juruá Editora, 2008, 239-253.

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

TOMASI, A. P. N. Qualificação ou Competência? **Educ. Tecnol.**, v.7, n.1, p.51-60, 2002.

VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2008.

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

---

<sup>1</sup> “Categorias são rubricas ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos” (BARDIN, 1997, p.117)