

A CONTRIBUIÇÃO DO ESTÁGIO PROFISSIONAL NO PROCESSO DE FORMAÇÃO DAS COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR

Aluno: Carlos Helder Pereira da Silva
Orientador: Jose Roberto Gomes da Silva

1. Introdução

É notório o empenho dos profissionais de administração, no intuito de fortalecer, academicamente e profissionalmente, a identidade do administrador. Geralmente partem da missão de identificar o escopo de atuação de um administrador na organização. Ainda assim, tem-se consciência da dificuldade de se delimitar este espaço, pois profissionais de outras áreas muitas vezes assumem cargos típicos de administradores [4].

Uma pesquisa realizada em 2003 pelo Conselho Federal de Administração concluiu que a capacidade de atuar como articulador é o diferencial mais importante do profissional de administração, bem como a expressão que sintetiza todas as suas atribuições e legitima sua identidade. No relatório de tal pesquisa, o Conselho define esta característica de articulador como “o profissional com visão sistêmica da organização, para promover ações internas, criando sinergia entre pessoas e recursos disponíveis e gerando processos eficazes” [4]. Trata-se, portanto, de uma definição que contempla uma visão do administrador como alguém dotado de um forte senso prático, capaz de articular uma multiplicidade de variáveis contextuais.

Cabe aos cursos de graduação em administração trabalhar para oferecer todas as condições que contribuam para a formação de profissionais adequados a este perfil. Por isso, pensar as competências necessárias ao administrador requer um foco na construção do conjunto de conhecimentos e experiências práticas dos quais ele necessitará para exercer este papel, aproximando o programa do curso à realidade do mercado. Por mais que os conteúdos acadêmicos oferecidos nas disciplinas do curso de graduação possam promover ligações entre conhecimento e prática, a formação do profissional de administração só se completa, de fato, na medida em que ele é capaz de aplicar estas competências no mundo real. Neste ponto, percebe-se a importância de os estágios profissionais serem oferecidos como complemento prático do conteúdo acadêmico.

Como a administração é uma ciência aplicada, as experiências profissionais ao longo do período universitário tornam-se fundamentais para que o administrador esteja apto a exercer a função. Tais experiências exigem sua capacidade de articular todo seu aprendizado na rotina de trabalho.

Maximiano (2004) ressalta que o processo de conhecimento em administração é cíclico, pois ele vem da observação das práticas e comportamentos do administrador. Após isso, o conhecimento é adquirido e aplicado no cotidiano – fechando o ciclo.

Porém, nem sempre isso é possível e o mercado de trabalho, cada vez mais versátil, cobra um alto grau de maturidade do profissional ainda em formação, podendo tanto motivá-lo a produzir as competências demandadas, como também invalidá-lo, antes mesmo de estar pronto para ser avaliado. Neste ponto, o fator que deveria contribuir para a formação do administrador também pode mostrar-se um divisor de águas no processo de formação de suas competências.

Isso porque não concedeu tempo suficiente para que o aluno aplicasse o seu conhecimento na prática da forma mais adequada.

No meio universitário e, em especial no curso de Administração, percebe-se a ansiedade com que os alunos realizam a procura por um estágio profissional, bem como a escolha do tipo de estágio e de empresa na qual ele deve ser realizado. São também cada vez mais comuns queixas de professores acerca da queda de interesse de alguns alunos pelo curso, quando, ainda nos primeiros períodos, iniciam seus estágios nas empresas. Nas rodas de professores, costuma-se observar a crença de que grande parte desta queda de interesse se deve ao fato de que o aluno parece ser, cada vez mais, demandado pelas empresas a ultrapassar as horas previstas no estágio, sob a quase sempre falsa promessa de uma remota possibilidade de contratação futura, após a formatura.

Neste cenário, observa-se, portanto, o papel controverso que tem sido atribuído, sobretudo no meio acadêmico, aos estágios profissionais na formação do administrador: se, por um lado, se reconhece a importância complementar que os estágios trazem para esta formação, eles têm sido vistos, por outro lado, como um aspecto que dificulta o engajamento do aluno nas atividades universitárias, ao concorrerem com estas atividades em termos de tempo e esforço demandado.

O objetivo deste estudo é, então, o de identificar qual é o grau de contribuição que os estágios profissionais trazem para a formação das competências do administrador, sob a perspectiva dos alunos e coordenadores de cursos. Como resultado parcial de um projeto de pesquisa de iniciação científica, este artigo delimita-se ao contexto do curso de graduação em Administração da PUC-Rio, havendo intenção de ampliá-lo, na continuidade da linha de pesquisa, para incluir o contexto de outras instituições de ensino, de modo a compor um quadro representativo da realidade do estado do Rio de Janeiro.

Estudar o contexto dos estágios, procurando entender até que ponto eles podem contribuir para a formação das competências do administrador, é importante não só para a análise da eficácia deste fator no processo em questão, mas também para auxiliar o universitário na escolha do estágio adequado ao seu grau de aprendizado. Assim, estar-se-á prevenindo-o de experiências mal sucedidas e, de certa forma, preparando melhor a formação profissional do administrador para o seu ingresso no mercado.

O estudo é delimitado pelo conjunto de percepções reveladas por alunos em fase de conclusão do curso de graduação, bem como de coordenadores de tal curso, acerca de como entendem que as atividades realizadas nos estágios e a necessidade de compatibilizar estas atividades com a rotina acadêmica influenciam a qualidade da formação do novo profissional. Não se propõe, portanto, a avaliar o conteúdo dos estágios ou as características das empresas nas quais eles são realizados. Tampouco o currículo do curso é objeto de investigação ou de análise do estudo. Elegeram-se como foco principal as experiências vividas pelos alunos em seus estágios nas empresas.

Este relatório de pesquisa está organizado da seguinte forma: inicialmente apresentam-se a síntese de algumas discussões que têm sido realizadas na literatura da Administração, acerca das exigências atuais do mercado para o perfil do administrador, as competências que têm sido identificadas como importantes para esta categoria profissional e as críticas que têm sido dirigidas por alguns autores, ao atual modelo de formação desta categoria. Em seguida, apresentam-se o método de pesquisa, as análises dos resultados e as conclusões do estudo.

2. As Exigências do Mercado

Ao longo dos anos, foram vivenciadas diferentes fases de desenvolvimento social político e econômico do mundo. Estas variáveis influenciam a maneira como o ambiente de mercado se

estabelece[13]. Desta forma, para terem êxito, as organizações sempre demandaram de seus funcionários as características que julgavam necessárias para se adaptarem aos diferentes cenários impostos pelo mercado. Assim, observam-se, hoje, novas necessidades das organizações que, por sua vez, exigem do administrador as competências que possam responder de maneira satisfatória aos desafios a ele apresentados [3].

Sobre tais necessidades, Motta (1983) já observava que o contexto no qual estão inseridas as empresas, em relação à nova força de trabalho na área de administração, requer, hoje, em tempo de qualidade e globalização econômica, uma nova formação educacional em nível universitário, pois que o perfil do administrador para um novo mercado deve somar conhecimentos e, sobretudo, habilidades que o permitam compreender o todo da realidade organizacional, sem deixar de ser um especialista em determinada área da empresa.

Segundo o mesmo autor, o novo paradigma econômico da flexibilização impõe a necessidade de um ensino voltado para o saber fazer, para o saber pensar e para o saber ser, instituindo a cultura do aprender a aprender, visto que os conhecimentos e as habilidades exigidas pelo mercado mudam velozmente.

Somado a isso, partindo da importância de saber gerir as competências e habilidades, uma pesquisa feita por Clarck, Callister e Wallace (2003) revelou que os métodos atuais de ensino de gestão de habilidades para universitários também contribuem para o desenvolvimento da inteligência emocional, o que tem se tornado um assunto comum entre os profissionais de gestão. Corroborando com esta percepção, empregadores têm realizado testes de inteligência emocional no processo de seleção para cargos que requerem alto nível de habilidades pessoais e interpessoais.

As habilidades pessoais dizem respeito ao autoconhecimento, à capacidade de pensar soluções criativas para as contingências, à gestão do stress, entre outras. Já as habilidades interpessoais referem-se à capacidade de comunicação, de apoio, gestão de conflitos, motivação, influência, “*empowerment*”, delegação e trabalho em grupo. Todas essas habilidades precisam ser articuladas de modo a atender as necessidades da empresa.

A inteligência emocional – ligada a fatores como autocontrole e empatia – contribuiria para uma melhor mobilização dos empregados da empresa.

Já a mobilização do capital social é um trabalho que exige muita atenção, pois trata do comprometimento dos funcionários. Aktouf (1996) observa a necessidade de o trabalhador perceber algum valor em suas tarefas. Para isso, o autor defende que o empregado deve saber em que parte do processo o seu trabalho contribui e como este influencia os resultados da organização. Logo, ele assumirá a posição de “sujeito ator ativo” [2].

O desenvolvimento de uma visão holística da organização, a especialização em determinada área, as habilidades interpessoais para apoio e mobilização do capital social, a inteligência emocional, entre outros fatores, têm se mostrado como condições básicas para o administrador contemporâneo. Além disso, ter a consciência de que é preciso aprender a aprender para poder se adaptar aos próximos ambientes de mercado surge como um fator determinante para a sobrevivência e progresso do administrador.

3. Competências do Administrador

Segundo uma Pesquisa Nacional, realizada em 2003 pelo Conselho Federal de Administração, o esforço dispendido em função da legitimação profissional do administrador tem como objetivo definir um espaço próprio, característico, e marcante que dê uma identidade a esta profissão. O CFA afirma que isso se torna uma tarefa extremamente complexa, em se tratando do

administrador, o qual tem muitas de suas responsabilidades e funções assumidas por profissionais de outras áreas, nas organizações.

“Ao se conceituar Administração como a arte de liderar pessoas e gerenciar recursos tecnológicos, materiais, físicos, financeiros etc. visando à busca de resultados superiores para a organização estabelece-se um espaço bem mais amplo, de difícil caracterização de limites” [4]

Como o objeto da administração é a complexidade organizacional e não há como definir o raio de abrangência de uma organização, dado que, pela Teoria Geral dos Sistemas, nenhum sistema pode ser delimitado – e toda organização é um sistema [9] – não seria o caminho mais simples estabelecer limites para ser definida a área de atuação do administrador. O que se tenta fazer é analisar a dinâmica das organizações, no que se refere às atividades de gerência e executivas, a fim de observar o ambiente típico de administração, para que se analisem as principais práticas envolvidas nele e, só então, conhecer as competências de um administrador.

A inovação tecnológica propiciou transformações profundas, como globalização e transnacionalidade, que obrigaram as empresas a desenvolverem a capacidade de mudar para sobreviverem ao ambiente versátil de mercado. Para isso, as organizações necessitam de profissionais com visão abrangente, flexibilidade, criatividade e agilidade, a fim de se adaptarem aos diversos contextos impostos pela dinâmica do mercado [6].

A tarefa que caberá àqueles que estiverem adequados a este perfil será a de desenvolver um modo de gerenciar de forma sinérgica as estratégias e operações mais complexas.

“O curso de administração, com suas diversas abordagens, possibilita o desenvolvimento de uma visão de negócios ampla. Tal fato revela o administrador como sendo a principal opção para o atendimento dessas necessidades. Por isso, em sua gênese, a administração foi proposta como ciência que produz conhecimentos aplicáveis às organizações, as quais praticam modos de atuação que não são lecionados” [6]

Desta forma, na tentativa de aproximar o conhecimento da ação concreta, em sua pesquisa, o Conselho Federal de Administração (2003) concentrou todo conjunto de competências que formam um administrador – habilidades técnicas, humanas e conceituais – em uma única capaz de, segundo a pesquisa, dar ao profissional de administração uma identidade que o diferencie quanto ao seu trabalho.

Articulador é o diferencial do administrador, sendo definido como um “*profissional com visão sistêmica da organização para promover ações internas criando sinergia entre pessoas e recursos disponíveis e gerando processos eficazes*” [4]. Em outras profissões não há, especificamente, esta característica. Desta forma, é inerente a este profissional a capacidade de gerar “processos eficazes”, devido ao fato de possuir formação em um curso que lhe permite o desenvolvimento de uma visão holística do negócio. Isso, porque a visão sistêmica da organização oferece as condições necessárias para promover ações que integrem, da melhor maneira, os recursos – humanos, tecnológicos, financeiros e teóricos – disponíveis para desenvolvimento da organização.

Ainda com relação ao processo de gestão, Tushman, O’Reilly e Nadler (1989) observam três tipos de competências importantes para este profissional: *path finding*, *problem-solving* e *implement*. O primeiro diz respeito à capacidade de rastrear problemas, ou seja, encontrar as verdadeiras dificuldades. O *problem-solving* refere-se à competência para resolver problemas. Tais autores defendem que um administrador que trabalha na resolução de problemas tem pensamento rápido, pois, ao observar o contexto, consegue realizar ações mais corretas. Já o *implementing*, trata da questão da implementação nas organizações. Segundo os autores esta ação

quase sempre requer alguma persuasão, ou manipulação, ou forçar alguém a fazer o que você quer que seja feito – todas estas implicações fazem alusão às habilidades interpessoais e à necessidade de conhecimento da realidade prática da vida organizacional.

4. Críticas à Formação do Administrador

Vistas as exigências do mercado e as competências comuns a um administrador, para atender às demandas da realidade organizacional, observa-se, a necessidade de que o seu processo de formação reúna condições que lhe permitam desenvolver tais competências. Ocorre que se intensificam os questionamentos quanto a pouca ênfase em análises críticas da realidade, por parte das faculdades de administração, e a inadequação da formação do administrador às necessidades do mercado [12; 6; 1; 7].

Partindo do princípio de que a administração é uma ciência que produz conhecimentos aplicáveis às organizações, Moreira (1995) defende a dinamicidade do currículo de administração. Seria a possibilidade de tal currículo ser composto por habilidades que atendam às necessidades das organizações, impostas pelo ambiente externo, não espreitando assim um padrão – como observa-se em outros cursos. Segundo o mesmo autor, a competência profissional que determina a qualidade dos resultados engloba um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes de forma integrada. Logo, deve-se permitir uma maior variação de conhecimentos e habilidades, para que este conjunto possa interagir da melhor maneira. Isto, porém, sem esquecer da obrigatoriedade de serem cursadas aquelas matérias capazes de desenvolver nos estudantes o conhecimento e as habilidades genéricas para a administração.

Quanto à pouca ênfase em análises críticas da realidade, Mascarenhas (1995) destaca que a administração aplicada à prática forja, por meio da experiência, o crescimento e a consolidação da base teórica adquirida, desenvolvendo e recriando, inclusive modelos já conhecidos. Tal fato, segundo a autora, reafirma a utilidade da teoria, permitida pela compreensão do contexto – esta, por sua vez, proveniente da experiência.

Ainda quanto à parte teórica do curso, percebe-se certa ojeriza por parte dos alunos. Siqueira (1987) já ressaltava o fato de estarem ansiosos em relação às dificuldades do mercado de trabalho, o que os faz acreditar que o adestramento técnico lhes garantirá maiores chances que uma formação generalista. Esta formação, segundo o autor, diz respeito às disciplinas de embasamento, compostas de cadeiras da área humanística (direito, sociologia, filosofia, etc). Já as disciplinas que informam e adestram em técnica e conhecimentos imediatamente utilizáveis são aquelas consideradas profissionalizantes da área técnica da administração (finanças, vendas, pessoal, etc) e as instrumentais (matemática, teoria econômica, pesquisa operacional, etc) [12].

“Admite-se, portanto, que, além dos objetivos informativos – aumentar o volume de dados no universo do conhecimento – e de automação – criar destrezas e habilidades – o processo de aprendizagem na universidade deve preencher também objetivos formativos, contribuindo para a formação da personalidade do profissional como ser social pertencente àquela realidade. (...) aceite-se que o conhecimento necessário para uma prática social coerente do administrador profissional envolve não apenas informações técnicas ou destrezas específicas, mas capacidade analítica e consciência crítica.”[12].

Com isso, o autor defende que o objetivo último, no processo de formação do administrador, é formar um profissional que capte de maneira rápida e eficiente a estrutura social em permanente mudança, para nela atuar, construindo-a e reconstruindo-a quotidianamente.

5. Metodologia

A metodologia do estudo compreendeu uma pesquisa de campo focalizando as percepções dos coordenadores e de um grupo de 17 formandos do curso de Graduação em Administração da PUC-Rio, caracterizando, portanto, um estudo de caso. Foram entrevistados os dois coordenadores do referido curso, com o auxílio de um roteiro de questões semi-estruturadas. Estas entrevistas tiveram duração de 30min, foram gravadas e integralmente transcritas. O roteiro básico das entrevistas foi composto pelas seguintes questões, inspiradas nas discussões apresentadas no referencial teórico e nos objetivos gerais do estudo:

- Dada a necessidade de haver um bom aproveitamento acadêmico, o que requer empenho da parte do graduando, a partir de qual período você considera proveitoso para a formação profissional o ingresso num estágio? Justifique sua resposta.
- Você costuma ser consultado pelos alunos em relação a dúvidas referentes a estágios (boas empresas, eletivas que tratam de assuntos vivenciados na área em que desejam estagiar)? Quais são as maiores dúvidas apresentadas por eles?
- Você sugere aos professores que, às vezes, abordem assuntos referentes a estágios durante as aulas, a fim de orientar seus alunos a fazerem boas escolhas?
- Que critérios você considera que um aluno deveria levar em conta na escolha do estágio?
- Deveria haver uma espécie de acompanhamento dos alunos, por parte da universidade – ou dos departamentos de administração – em relação aos seus alunos quanto ao desempenho destes nos estágios? Por quê? Que tipo de acompanhamento seria ideal? Que tipo de acompanhamento é efetivamente realizado?
- Que tipos de subsídios o curso de graduação em administração oferece – ou deveria oferecer – aos alunos para que estes estejam em condições de alcançar bons desempenhos num estágio?
- Quando se pode considerar que a interação estudo-trabalho produz resultados benéficos ao desenvolvimento profissional do administrador em formação, mesmo considerando todo o desgaste físico e mental decorrentes da necessidade de compatibilizar as duas atividades?
- Existem incompatibilidades entre a participação do aluno em um estágio e o seu desempenho na universidade? O que provoca (ou poderia provocar) esta incompatibilidade?
- Você acha que os estágios remuneram adequadamente os alunos? O que você pensa sobre este processo?
- Quais os benefícios que você espera que o estágio traga para o aluno? Você considera que os estágios trazem, hoje, estes benefícios? Por quê?

As percepções dos alunos formandos foram colhidas por meio de um questionário respondido por escrito, no qual foram propostas perguntas abertas que versavam sobre as experiências vividas nos estágios profissionais em empresas e sobre a contribuição que estas experiências trouxeram para a formação profissional. Os questionários dirigidos aos alunos apresentavam, no início, uma breve explicação sobre o objetivo do estudo, seguida das seguintes perguntas:

- Quais os fatores que mais influenciam na escolha do estágio? O que pesa na decisão?
- Quais os objetivos que você busca ao entrar num estágio?
- Qual a base de conhecimento o curso de graduação oferece para o estágio? Até que ponto ele te capacita para esta experiência?
- Qual a influência do estágio na formação profissional?

- Até que ponto o curso e o estágio são complementares? Como eles se complementam?
- Como é o processo de conciliação do estudo com o estágio?
- Qual a contribuição do corpo docente na escolha de um estágio? Você teve algum tipo de orientação, formal ou informal, de professores?
- Como seria o estágio ideal?
- Qual a influência do estágio na escolha da área de atuação profissional?
- A preparação acadêmica e o estágio deixam o graduando em administração apto para o mercado? Explique. Em caso de resposta negativa, cite fatores que também compõem a sua capacitação.
- Quais os tipos de aprendizagem que o(s) estágio(s) tem proporcionado?
- Quais as maiores dificuldades encontradas no estágio? E as insatisfações?

Os dados resultantes das entrevistas e dos questionários respondidos, ambos de natureza qualitativa, foram analisados por meio de um processo de categorização de seu conteúdo, visando a responder à questão principal da pesquisa. Realizaram-se análises separadas, relativas às opiniões de alunos e coordenadores. Para a elaboração das conclusões do estudo, estes dois tipos de opiniões foram analisados em conjunto, procurando responder a pergunta de pesquisa.

6. As Percepções dos Alunos

As opiniões dos alunos, quanto aos temas abordados no questionário, foram organizadas nas seguintes categorias de análise: visão sobre o curso; expectativas; contribuição do estágio na formação profissional; interação estágio-graduação; maiores dificuldades e insatisfações encontradas nos estágios. O conteúdo de cada uma destas categorias é apresentado a seguir.

6.1. Visão sobre o curso

Havia o objetivo de conhecer a percepção que os alunos têm sobre a contribuição do curso para o seu desenvolvimento num estágio. Assim, foram formuladas perguntas que procuravam saber qual base de conhecimento o curso de graduação em administração oferece para o estágio, até que ponto ele capacita o aluno para esta experiência e qual a contribuição do corpo docente na escolha de um estágio.

Quanto à base de conhecimento que o curso de graduação em administração oferece para o estágio, os alunos ressaltam dois fatores. Eles observam que tais conhecimentos dão-lhes a noção básica dos conceitos envolvidos nas áreas abordadas pela administração e a base teórica necessária para a administração geral.

Ainda neste ponto, os alunos levantam críticas sobre o ensino acadêmico, reclamando da falta de prática durante as aulas, ou seja, da ausência de exemplos que os permitam associar o conteúdo aprendido às situações de trabalho. Uma técnica que possibilita essa associação é a do estudo de casos. O seguinte comentário de um dos entrevistados ilustra esta percepção:

“Faltam estudos de casos no ensino acadêmico. Os que existem são em sua maioria da realidade americana e existem poucos casos brasileiros.”

Quando questionados sobre a contribuição do corpo docente na escolha de um estágio, os alunos afirmaram que estes podem ajudar na escolha, de duas maneiras. A primeira seria através de dicas sobre o que se pode aprender e ser vivido em um determinado estágio. A segunda seria através do relato das próprias experiências profissionais do professor em empresas, como pode ser observado nas seguintes respostas:

“Os professores podem dar dicas estratégicas do que se poderá aprender e ser vivido em um determinado tipo de empresa ou indústria.”

“Os professores contribuem através da sua experiência, que é passada para os alunos através de conversas informais, onde são coletados algumas informações sobre as melhores empresas para de estagiar.”

6.2. Expectativas

Para entender as expectativas dos alunos em relação aos estágios foram feitas perguntas que procuravam descobrir: os fatores que mais influenciavam na escolha de um estágio, os objetivos almejados ao entrar num estágio e qual seria o estágio ideal.

Como principais influenciadores em suas escolhas aparecem: boa remuneração e benefícios, nome e reputação da empresa e a possibilidade de aprendizado numa determinada área.

A boa remuneração e benefícios oferecidos são altamente relevantes, devido à necessidade que os alunos afirmam ter de financiar seus gastos pessoais. Já o nome e reputação da organização são considerados pela questão do status – ser bem visto pelo fato de trabalhar numa empresa renomada. A possibilidade de aprendizado numa determinada área remete à questão da preocupação com a própria capacitação profissional e à avaliação do grau de identificação com a área. Isso, também, porque existe a necessidade de descobrir em qual área se deseja trabalhar profissionalmente.

Dentre os principais objetivos que os alunos buscam ao entrar num estágio podem-se destacar: aprender mais sobre o mercado de trabalho; descobrir a área de interesse profissional e adquirir experiência prática nesta; aprimorar conceitos teóricos vistos em sala de aula; adquirir habilidades interpessoais.

A preocupação de aprender mais, ou descobrir a área de interesse profissional, aparece como o objetivo principal dos alunos, como se pode observar no seguinte comentário:

“Isso é difícil dizer. Eu mesmo fiquei sem saber em que eu queria trabalhar até o quinto período da faculdade. Mas você tem que sentir um *feeling* para a decisão de que área seguir. O que torna mais difícil, é que você só tem certeza de que é isso mesmo, experimentando o dia-a-dia da área que julga de interesse.”

Vê-se aqui que, pelo menos em alguns casos, só se tem certeza da área em que se deseja trabalhar profissionalmente quando vivenciada a realidade desta área.

Nas respostas, o pensamento dominante é o de busca de melhor preparação para o mercado, destacando-se o estágio como principal contribuinte para tal processo. Este e os demais aspectos mencionados podem ser observados nos comentários que são a seguir apresentados, a título de exemplos:

“O estágio é a porta de entrada para se tornar um profissional de mercado. Trabalhar dá ao aluno diversas qualidades como a responsabilidade com o prazo, aprender a lidar com pessoas diferentes e a respeitá-las, o aluno tem que aprender a hora de se calar, que ele deve acatar ordens.”

“Fundamental!! Se “formação acadêmica” ocupa uma linha no CV, “experiência profissional” ocupa várias. Claro que um nome de uma Universidade já diz demais sobre um aluno, mas o importante é onde e como o aluno trabalha. Acredito que o mercado esteja privilegiando, e muito, a prática sobre a teoria.”

Percebe-se aqui, também, que há a consciência de que a formação acadêmica precisa ser complementada pelo estágio na formação de um profissional de administração. Logo, sob o ponto de vista dos alunos, o estágio é parte integrante da formação em administração. Isso porque permite que haja um maior contato com experiências positivas e negativas, convívio com pessoas e trabalho em grupo.

Desenvolver habilidades interpessoais revela a necessidade de maturação, dado que o ambiente de trabalho é uma realidade nova. Portanto, ela demanda um conjunto de

comportamentos e atitudes diferentes daqueles apresentados em sala, no lar, em ambientes de lazer, entre outros.

Em relação ao seu ideal de estágio, dentre várias posições, pôde-se identificar como principais características do estágio ideal as seguintes: boa remuneração, acompanhamento, possibilidade real de aprender e chance de efetivação rápida.

A boa remuneração foi o fator de maior relevância para os alunos. Como motivos mais comuns para esta preferência, apareceram a necessidade de cobrir gastos pessoais e o fato de estarem desempenhando tarefas de altos níveis hierárquicos.

Existe a percepção de que as empresas não se preocupam muito com as tarefas desempenhadas pelos estagiários. Segundo os alunos, há pouco – ou nenhum – *feedback* em relação à maneira como as atividades estão sendo executadas por eles, como se pode observar no seguinte comentário:

“Falta de acompanhamento por parte de um responsável que deve ensiná-lo e prestar contas pelo desempenho do estagiário”

Nota-se que há certa preocupação em conseguir tornar o estágio um futuro emprego. Prova disso foi a possibilidade de efetivação rápida também ter sido uma das características mais apontadas pelos entrevistados. Entre os motivos que se destacam, com relação a esta preocupação, estão a necessidade de alcançar a independência financeira e a sensação de segurança oferecida por um emprego, dadas as dificuldades do mercado.

6.3. Contribuição do estágio na formação profissional

No intuito de analisar a contribuição do estágio na formação profissional, foram feitas perguntas que versavam sobre o quanto os alunos percebem esta influência em termos do desenvolvimento das competências profissionais, da escolha da área de atuação e dos tipos de aprendizagem que os estágios têm proporcionado.

Quanto à influência do estágio na formação profissional, as respostas basicamente resumiram-se a um aspecto. Os alunos acreditam que é a oportunidade de obterem experiência dentro da carreira a ser escolhida. Tal fato pode ser visto nos seguintes comentários:

“Acho que o estágio é essencial para a formação de um profissional, pois o mesmo precisa de experiência e prática, não só da teoria básica de uma graduação.”

“É o que mostrará o que deverá ser a atuação profissional. Então, o estágio poderá dar indicações de como nós estagiários nos saímos naquela área profissional, se estamos ou não com as competências exigidas naquela função ou área funcional.”

Vê-se aqui que, na opinião dos alunos, a própria prática pode revelar quais são as competências a serem desenvolvidas e aperfeiçoadas para se ingressar numa determinada área.

Os alunos formandos observam também, que o estágio tem uma maior contribuição para capacitação profissional – em comparação com o conteúdo acadêmico – como se pode observar na seguinte resposta:

“A faculdade não chega aos pés da experiência profissional. Só no dia-a-dia você consegue enxergar o que acontece realmente na prática.”

Como este comentário sugere, a valorização da experiência prática, em comparação com a teórica, é notória entre os entrevistados. Mas tal percepção é confrontada pelos coordenadores, quando questionados sobre a relevância dos aprendizados teórico e prático na formação do administrador.

Com relação à influência do estágio na escolha da área de atuação profissional, os entrevistados apresentaram duas respostas. O estágio é a oportunidade de se perceber o grau de

identificação com a área na qual se deseja atuar, no caso de quem já tenha interesse por alguma, como consta na resposta a baixo.

“É o melhor meio de se confirmar o interesse determinado.”

No caso daqueles que ainda não têm atração por área alguma, o estágio pode ser a oportunidade de se ter contato com diferentes áreas, o que permite que se avalie o grau de identificação com alguma delas e, conseqüentemente, despertando o interesse por uma área de atuação futura:

“Acho importante estagiar em diferentes áreas. Assim fica mais fácil de saber qual a área que mais atrai ao estudante, fazendo com que ele tome um rumo em sua atuação profissional.”

Quanto às principais aprendizagens que os estágios podem proporcionar, elas estão ligadas às questões de relacionamento interpessoal e rotina administrativa. Acerca disso, um dos entrevistados comenta:

“Trabalhar dá ao aluno diversas qualidades como a responsabilidade com o prazo, aprender a lidar com pessoas diferentes e a respeitá-las, o aluno tem que aprender a hora de se calar, que ele deve acatar ordens.”

Em relação aos relacionamentos interpessoais, os alunos atribuem relevância à interação com superiores, aprendendo a respeitar a hierarquia.

Sobre a noção da rotina administrativa, os entrevistados observam que o estágio permite que se tenha um aprendizado prático do dia-a-dia de uma empresa.

6.4. Interação estágio-graduação

Neste ponto, o objetivo foi o de analisar a interação existente entre o estágio e o curso de graduação. Assim, foram dirigidas aos alunos perguntas que tratavam de assuntos referentes à maneira como o curso e os estágios se complementam, como é o processo de conciliação destas duas realidades e a aptidão profissional proveniente da preparação acadêmica em concomitância com o estágio.

Com relação ao quanto o curso e o estágio são complementares e como eles se complementam, os alunos observam que esta complementação se dá enquanto se consegue articular, no estágio, os conceitos aprendidos na graduação, ou conceituar, no curso, aquilo que se está aprendendo a fazer no estágio. Tal dado revela que os entrevistados sabem quando a experiência prática está contribuindo, de fato, para a sua formação, como se pode observar no seguinte comentário:

“Em administração a relação teoria e prática é intrínseca (está na essência da atividade). O conhecimento teórico só pode ser confirmado se for aplicado. E, o constante desenvolvimento técnico aplicado só se dá quando há o cuidado de rever a teoria e buscar renová-la quando possível ou necessário. E, no estágio se houver o interesse por parte do estudante haverá essa oportunidade de essa troca de benefícios. Pois os conhecimentos adquiridos na graduação ajudam o estágio, que vai utilizá-lo e pode depurar o aprendizado acadêmico.”

Aqui, o entrevistado está afirmando que o conhecimento em administração só é obtido, quando proveniente da interação teoria e prática.

No que diz respeito ao processo de conciliação do estudo com o estágio, percebe-se que esta é uma das maiores dificuldades enfrentadas pelos alunos. Todos afirmam ser uma tarefa de grande desgaste físico e mental. Dentre as práticas mais comuns para congraçarem o estudo com o trabalho estão: ênfase nas atividades mais importantes, de acordo com os prazos que elas exigem, estudar nos fins de semana e durante as madrugadas. Estas opiniões podem ser exemplificadas nos seguintes comentários:

“Talvez essa seja a parte mais complicada do estágio. Conciliar o estágio e os estudos. A maior parte dos estagiários que largam o primeiro estágio é por não saber conciliar os dois, segundo o meu ver.”

“Esse processo depende muito da pessoa e o seu ritmo, para melhor entendimento direi o meu processo. Para conseguir conciliar eu enfatizo algumas atividades de acordo com a importância delas e também de acordo com os prazos que elas exigem. Apesar de que, nenhuma delas ficam 100% e nem tão a desejar.

“Sempre vai ser mt difícil pois a carga horária dos dois é puxado e acaba não sobrando tempo livre. Sempre terá de haver algumas madrugadas e alguns finais de semana prejudicados.”

Quanto à questão da aptidão profissional para o mercado, proveniente da preparação acadêmica, em concomitância com o estágio, as respostas foram quase unânimes. Os alunos defendem que a preparação da graduação e o estágio são partes do processo, mas o administrador só estará apto para o mercado se ele continuar aumentando sua base de conhecimentos – pós-graduação, mestrado, cursos em geral, etc. Esta posição pode ser comprovada por algumas das respostas a seguir:

“Mais uma vez o aluno precisa ser proativo e dedicado o suficiente para complementar sua formação com muita leitura, cursos, informação cotidiana e uma dose extra de dedicação sobre faculdade e estágio para conseguir se diferenciar dos demais e tornar-se realmente apto para o mercado.”

“O profissional que não possua pelo menos uma pós-graduação encontra muitas dificuldades de colocação no mercado.”

“Contribui, mas o está apto só virá com a prática e a intensa qualificação profissional após a graduação.”

6.5. Maiores dificuldades e insatisfações encontradas nos estágios

Foram feitas perguntas que tinham o objetivo específico de saber quais são as maiores dificuldades e insatisfações encontradas nos estágios. Aqui, obteve-se o maior número de diversidade nas respostas, sendo que cinco temas ganharam maior relevância: insegurança na resolução de problemas, exploração do trabalho, falta de reconhecimento adequado, necessidade de orientação e dificuldade de conciliação das atividades, esta última já mencionada anteriormente.

Insegurança diante da necessidade de resolver problemas, sozinho, é uma das maiores dificuldades encontradas nos estágios, o que pode ser observado na seguinte resposta:

“Há também a dificuldade de ter que resolver alguns problemas por si só, ora porque o superior não pode ou não tem tempo para ajudar ora porque o mesmo não sabe resolver o problema e para não assumir isso, joga o mesmo para cima do estagiário... (estagiário sofre...)”

Percebe-se aqui que uma das causas da dificuldade de resolver problemas sozinho é a obrigação de solucionar questões de cargos superiores. Isso revela um outro dado importante: a exploração do trabalho do estagiário.

Ser ouvido, ou reconhecido e a remuneração e benefícios oferecidos são fatores que mais causam insatisfações aos estagiários. Os seguintes comentários ilustram estes fatores:

“Um estagiário que não é reconhecido é uma das maiores insatisfações que se pode ter. Muitas vezes fazemos um trabalho que nos foi solicitado e nos dedicamos muito a ele, não tendo um reconhecimento próprio ou quem nos solicitou apenas passa o olho, pedindo outra tarefa.”

No comentário anterior, percebe-se que a falta de reconhecimento é até um elemento desmotivador para o trabalho. Analisando mais a fundo algumas respostas, vê-se que os

estagiários sentem mais falta de um acompanhamento – no sentido de orientação no trabalho - do que do próprio reconhecimento do seu trabalho. Até mesmo porque eles querem aprender como desempenhar as atividades.

“A falta de reconhecimento também é uma dificuldade a ser enfrentada. O estagiário pode se avaliar sozinho, mas um feedback é muito importante. Quando não há feedback de seu trabalho, o mesmo deve buscar reconhecer o nível de contribuição do seu trabalho para a empresa e buscar um salário compatível com a contribuição.”

Confirmando o que fora dito, os entrevistados estão fazendo queixas à questão do acompanhamento mais do que à do reconhecimento. Já aqui, pode-se dizer que um *feedback* pode ser visto como um ato de acompanhamento, uma vez que também apresenta alguma observação sobre o trabalho feito.

A conciliação do trabalho com o estudo também é uma das maiores dificuldades encontradas nos estágios, como pode ser visto no comentário abaixo:

“Outra grande dificuldade já mencionada é a administração do tempo e de conseguir conciliar o trabalho com a faculdade, sem cair o desempenho em nenhum dos dois.”

Em tal resposta, observa-se que esta dificuldade de conciliação tem como consequência a queda do desempenho tanto na faculdade como no estágio. Porém outros vêem este problema como um aprendizado, como na resposta a seguir:

“Essa administração do tempo requer uma atenção muito grande. No início essa transação ainda é muito difícil, pois o aluno tem que muitas vezes mudar alguns hábitos como dormir tarde e acordar tarde para dormir cedo e acordar cedo ou ainda dormir tarde e acordar cedo, quando os trabalhos estão pesados. Ou seja ocorre um processo de transformação muito grande até se conseguir essa conciliação.”

Assim como neste comentário, os coordenadores também concordam que a administração do tempo é um aprendizado árduo, mas com resultados benéficos para a formação do administrador.

7. As percepções dos coordenadores

Quanto às percepções dos coordenadores, as análises resultaram nas seguintes categorias: ingresso no estágio; acompanhamento; interação estudo-trabalho; remuneração; contribuição dos estágios.

7.1. Ingresso no estágio

Com relação a este aspecto, foram feitas perguntas com o objetivo de entender a perspectiva dos coordenadores sobre as questões que envolvem o ingresso no estágio. Elas versavam sobre o período ideal para se começar a estagiar; dúvidas apresentadas pelos alunos em relação a estágios; possíveis orientações a professores quanto a abordarem assuntos sobre estágios; critérios a serem analisados no momento da escolha de um estágio.

Em relação ao período ideal para entrar num estágio, os coordenadores pensam ser a partir do quinto período. Isso porque acreditam que, só então, o aluno terá condições de fazer mais facilmente associações entre a base teórica aprendida e a realidade vivenciada no ambiente de estágio. Ainda neste ponto, acrescentam um outro dado, como se pode observar no seguinte comentário:

“Se ele entra muito novo – no primeiro, ou segundo período – ainda não tem uma base dos principais elementos teóricos da formação de um administrador. Logo, a vivência dele dificilmente vai ter vinculação com aquela base teórica.

Além disso, ele terá mais maturidade, no ponto de vista da idade. Dado que os graduandos de administração entram muito novos na faculdade, um aluno de segundo

período está muito imaturo, no que diz respeito a experiência de vida, para frequentar uma empresa..”

Aqui, nota-se que os entrevistados julgam importante a maturidade do aluno para ingressar numa organização, tanto naquilo que se refere ao conhecimento acadêmico, como à experiência de vida.

Quando interrogados se costumam ser consultados pelos alunos em relação a dúvidas referentes a estágios, os coordenadores afirmam que isso não ocorre de maneira relevante. Observam que, quando os alunos chegam a este ponto, as perguntas lhes são dirigidas na qualidade de professores – de maneira informal. São indagações sobre nome e reputação de uma determinada empresa, ou como se comportar em entrevistas e dinâmicas de grupo. É um fato de ocorrência esporádica.

Os coordenadores não têm por hábito sugerir aos professores que, às vezes, abordem assuntos referentes a estágios durante as aulas, a fim de orientar os alunos a fazerem boas escolhas. Ainda sim, observam um dado sobre como a coordenação se comporta num esforço para oferecer oportunidades de estágio para seus alunos, no seguinte comentário:

“A sugestão direta aos professores não acontece. Não existe uma sugestão institucional.

Nós comunicamos aos alunos eventos tais como a Mostra PUC, que é onde as empresas se “exibem” para os alunos da PUC e estes podem buscar estágios. As empresas vêm até a coordenação para pedir pra comunicarem oportunidades de estágio aos alunos. A motivação e ação ocorrem das empresas em direção à coordenação e, não, da coordenação em direção à empresa.”

Percebe-se aqui que existe uma preocupação em orientar as escolhas dos alunos, mas ela é atendida pela própria demanda de empresas que buscam a coordenação para oferecerem oportunidades aos alunos em eventos acadêmicos.

Quanto aos critérios a serem considerados pelos alunos na escolha do estágio, as respostas partiram de diferentes pontos de vista, como podem ser observadas a seguir:

“Em princípio o aluno deveria escolher um estágio na área pela qual ele sente mais atração – finanças, marketing, RH.

Por outro lado, é importante – e contribuirá para as escolhas futuras, ou seja, aquelas feitas quando ele se formar como um administrador – que ele transite por várias áreas, mesmo em estágios nas organizações. Isso porque o aluno tem dificuldade de se localizar nestas áreas cuja ausência de critério é notória no momento da escolha das eletivas necessárias para cumprir o estágio supervisionado.

Os alunos, muitas vezes, aparecem com um “mix” tão grande de disciplinas que eu não sei o que é que eles escolheram.

Às vezes, o estágio interfere na escolha da monografia. Por exemplo: um aluno que tinha pensado fazer um estágio em finanças, após ter iniciado um estágio numa empresa e trabalhado na área de logística, descobre um grande interesse por esta área e passa a querer fazer a monografia em logística, porém ele não tem as eletivas necessárias.

Logo, um grande trabalho da coordenação – e o meu, especificamente, como coordenadora do estágio supervisionado – é estar dando conta de autorizar, ou justificar para a coordenação da graduação que aquele aluno deve, ou está liberado para fazer a monografia, mesmo sem antes ter feito as duas eletivas.

Neste caso, a idéia é a de que o aluno só começa a ter noção (consciência) das áreas – que é um processo muito complexo – a partir do momento em que ele faz um estágio. Aí é que começam a aparecer, de fato, as escolhas.

Além de se levar em conta a questão de uma empresa ética, é importante assegurar-se de que ela não irá fazer nada que seja agressivo para ele. Este último é um critério muito importante, pois, na ânsia de fazer um estágio – até porque sabe-se que o mercado é complicado – o aluno se compromete muito com o trabalho e começa a comprometer o estudo. Em outras palavras, a empresa não libera o aluno para vir para a aula – e aí o aluno começa a se atrapalhar.

Por isso, é importante o aluno deixar claro para a empresa que ele ainda é um estudante, que ainda precisa cumprir os seus requisitos e ser aprovado para receber o grau.

O que acontece, às vezes, é que o aluno se dedica tanto à empresa que começam a haver problemas na faculdade. Ele começa a ter que trancar matrícula, ou ser reprovado, ou não consegue fazer a monografia no tempo, etc.”

Aqui, partiu-se da perspectiva da formação acadêmica. O aluno, para dar um direcionamento à sua formação, deveria ter a experiência de passar por todas as áreas de uma empresa. Isso lhe daria uma melhor consciência destas áreas, orientando-o a fazer escolhas mais racionais do ramo no qual queira dar ênfase durante a formação acadêmica.

“Isso dependerá das expectativas do aluno.

Existem casos – falando em termos práticos – que o aluno usa o estágio para poder financiar o seu curso. Não acho que este seja o ideal. Acho que o ideal seria você usar o estágio para aprender.

Mas existem dados de realidade. Há alunos que precisam daquele estágio para ajudar a pagar suas contas. Neste caso, mais importante, ou tão importante quanto aprender, é ele ser bem remunerado.

Existem casos em que o aluno não está querendo a remuneração imediata, mas a possibilidade de contratação futura e ter um plano de carreira. E existem casos em que o aluno quer aprender. Então, ele vai para uma pequena empresa e, lá, ele irá passar por todas as áreas desta empresa.

É difícil dizer um critério único. Isso dependerá muito da expectativa do aluno.

Comparando, eu consigo imaginar estas três questões diferentes:

1. Especificamente remuneração, para alunos que precisam daquele dinheiro para a sua própria subsistência;
2. A possibilidade de contratação futura, onde ele não precisa do dinheiro agora, mas irá precisar de uma contratação futura;
3. É apenas aprendizagem. O aluno não precisa do dinheiro imediatamente, pois tem condições de se sustentar – a família o sustenta – nem precisa ser contratado imediatamente, mas ele quer um estágio para aprender.

São encaminhamentos distintos.”

Já esta resposta baseia-se nos diferentes contextos vivenciados pelos alunos quando estão por escolher um estágio. A decisão, então, deve ser tomada observando as necessidades do contexto em que cada um está inserido. É uma visão mais pragmática da realidade.

7.2. Acompanhamento

Neste item, o objetivo era saber se havia algum tipo de acompanhamento dos estagiários – por parte da universidade ou do próprio departamento de administração – e quais eram as expectativas dos entrevistados sobre esta questão.

Quando questionados se deveria haver uma espécie de acompanhamento dos alunos, quanto ao seu desempenho nos estágios, os coordenadores afirmaram que este já existe e é feito por uma central de estágios da universidade. Também, tal acompanhamento será feito pelo próprio departamento, pois está sendo montado um novo currículo. Este projeto está descrito no comentário a baixo:

”Com o novo currículo – e até por uma “licença” do MEC – vai existir um conjunto de atividades, chamadas de atividades complementares que podem ser aproveitadas mediante relatórios, justificativas, acompanhamentos. Uma parte do estágio em empresa pode ser justificada como atividade complementar. Desta forma, se o aluno justifica, mostrando o relatório, isso vai poder ser transformado em crédito.

Hoje, o departamento não acompanha, mas existe esta meta, onde vai existir uma coordenação de atividades complementares que vai estar coordenando isso de perto.”

Com esta mudança, os coordenadores esperam oferecer um acompanhamento mais completo dos seus alunos. Não quanto ao desempenho destes nos estágios, mas em relação ao seu desenvolvimento nesta atividade.

7.3. Interação estudo-trabalho

Analisando a interação estudo-trabalho, procurou-se saber quais eram as contribuições do estágio e do curso que se complementam e aquelas que estão ligadas à própria formação profissional dos alunos.

As perguntas buscavam identificar os subsídios do curso que oferecem condições aos alunos de alcançarem bons desempenhos nos estágios, o momento em que a interação estudo-trabalho produz resultados benéficos ao desenvolvimento profissional do administrador em formação e as incompatibilidades entre a participação do aluno em um estágio e o seu desempenho acadêmico.

Na questão que tratava dos subsídios oferecidos pelo curso que fornecem condições para que os alunos alcancem bons desempenhos nos estágios, as respostas divergiram. O comentário que se segue mostra uma percepção de que o principal subsídio é o projeto pedagógico.

“Há uma preocupação de fazer com que o projeto pedagógico seja atualizado. Tanto que o esforço que estamos fazendo agora – de revitalização do currículo – é pra isso.

Então, os maiores subsídios é este, o de estar em consonância com o mercado e a preocupação com os professores.

A questão do desempenho no estágio é maior do que a formação porque depende do aluno também.

Fornecer os melhores professores, as melhores ementas, o melhor projeto pedagógico não garante o melhor desempenho. O aluno pode ter todas as ferramentas, mas deve saber como aplicá-las.”

Aqui, vê-se também a consciência de que o bom desempenho dependerá necessariamente do aluno, da sua capacidade de articular o aprendizado.

No comentário a seguir observa-se a percepção de que o curso e o estágio são complementares no processo de formação em administração, pelo fato desta ser uma disciplina de conhecimento aplicado.

“O curso de administração tem duas faces. Tem uma face teórica e uma face prática.

Imagino que a face teórica seja bem desenvolvida – não há nada a reclamar sobre isso. Acho que, talvez, ainda falte – não só no curso de administração, mas acho que em outras carreiras também – uma vinculação mais próxima daquilo que é visto em sala de aula com a realidade que o aluno irá encontrar lá fora.

De certa maneira, o estágio vem a suprir esta lacuna. A entidade do estágio foi criada justamente para que o aluno pusesse em prática o que está sendo ensinado, a fim de que ele entenda o que acontece num ambiente real. Porque o curso em sala de aula não consegue reproduzir todas as dimensões da vida empresarial. Então acaba recaindo um curso muito no perfil teórico. E talvez o aluno num estágio se ressinta um pouco disso.

O estágio é justamente para o aluno conseguir fazer associações entre a teoria e a prática.

Com essa mudança de grade, em 2007.1, nós esperamos poder reduzir um pouco esta lacuna. Mas acho que ela sempre irá existir. É impossível você reproduzir em sala de aula tudo aquilo que acontece numa empresa.

Então, existe subsídio teórico – que acho que é perfeito – e existem, talvez, lacunas no ponto de vista prático – onde a própria essência do estágio é supri-la, para que quando o aluno saia da faculdade, ele tenha conseguido passar por essa vivência prática que é a vivência empresarial.”

A visão aqui é a de que, em administração, estágio e curso são inerentes à formação e capacitação profissional. Percepção esta que os próprios alunos mostraram ter, quando perguntados sobre até que ponto o curso e o estágio são complementares e a influência deste último na formação profissional.

Questionados sobre quando a interação estudo-trabalho produz resultados benéficos ao desenvolvimento profissional do administrador em formação, mesmo considerando todas as dificuldades decorrentes da necessidade de se compatibilizar estas duas atividades, os entrevistados apresentaram visões bem diferentes.

Na resposta que se segue, observa-se a posição de quem aceita as dificuldades de compatibilização existentes como parte da interação em questão.

“Esta interação estudo trabalho produz resultados benéficos quando começa a ocorrer um processo de responsabilização por agenda.

Enquanto se é estudante só se tem uma agenda: cumprir horários de aula, estudar e lazer.

A partir do estágio surge um novo mundo, onde ocorrem as demandas do trabalho, o aluno começa a sentir mais responsabilidade. Talvez, até a família começa a cobrar dele, para que ele mesmo financie seus estudos; retira-se, eventualmente, algum apoio financeiro, assim como surge a vontade de sair de casa. Enfim, o que de melhor acontece é a questão da divisão e administração do tempo – conciliar os tempos de estudo, lazer, família e trabalho.

Surge, também, o processo de socialização no trabalho. Eles começam a conhecer outras pessoas, a estarem sujeitos a outros tipos de pressão, que a própria organização faz. É o momento de desenvolver um senso maior de responsabilidade, porque a vida “expande”, ou seja, entra em outras dimensões. Começa a ser necessário desenvolver outro tipo de habilidade interpessoal.

Diferente das relações interpessoais com a família, professores, amigos, surge a necessidade de desenvolver a habilidade nas relações interpessoais que ocorrem no ambiente de trabalho, onde as relações ocorrem de forma diferente. Surge a questão da competitividade – ele começa ser avaliado por desempenho.

A socialização começa a passar por outros meandros, fazendo com que as relações sociais comecem a ficar mais complexas. Isso, porque tem o jogo da empresa; saber como lidar com o chefe, com o colega desagradável – uma vez que depende-se deste para fazer o trabalho.

Portanto, quando surgem as questões do tempo e da qualidade das relações interpessoais (negociação). É um salto para o amadurecimento pessoal.”

Defende-se aqui que a administração do tempo, em decorrência do aumento de responsabilidades é uma das maiores contribuições profissionais do processo de conciliação do estudo com o trabalho. Esta visão também está de acordo com aquela apresentada por alguns alunos, onde estes viam a administração do tempo não como uma dificuldade, mas um aprendizado.

Já o comentário a seguir, apresenta uma visão de quem julga não haver dificuldades de compatibilizar o estágio com o curso. O entrevistado afirma que, quando tais dificuldades ocorrem, alguma destas realidades – quase sempre o estágio – está sendo vivenciada de forma equivocada.

“Acho que isso é uma distorção do que é um estágio. Hoje, você vê estágios se transformarem em verdadeiros empregos. O aluno chega às 8:00 horas e sai às 20:00 horas. Isso é um absurdo, no meu ponto de vista, porque o aluno não pode abrir mão da formação teórica dele. Não deveria haver esta incompatibilidade entre teoria e prática. O estágio é uma complementação – inclusive tem um formato legal – da formação do administrador.

Então, quando você começa a ver o estágio como oposição à sala de aula, uma das duas coisas está errada. Não deveria ser assim, pois é uma complementação, não uma oposição do tipo: ou estágio, ou sala de aula.

Eu reconheço que isso acontece. Para quem estuda à noite isso fica pior, pois eu sempre vejo alunos chegando em sala de aula às 20:00, 20:30 – a aula começa às 19:00 horas – cansados, onde é notório o seu esgotamento, porque passaram um dia de emprego e não de estágio.

É uma realidade de mercado, mas uma realidade perversa. O estágio não foi pensado para ser dessa forma.”

Percebe-se no comentário a cima clara insatisfação com a realidade vivenciada por muitos estagiários. Defende-se também ser esta a causa das dificuldades enfrentadas por muitos alunos quando dão início à vivência nos estágios. E como principal subsídio, o entrevistado afirma ser o conteúdo teórico oferecido.

Indagados sobre o que causa as incompatibilidades entre a participação do aluno no estágio e o seu desempenho na universidade, os entrevistados são unânimes. A principal causa é a excessiva cobrança dos alunos, por parte dos estágios. Isso está claramente explicitado nas respostas que se seguem.

“A incompatibilidade se dá por conta da pressão enorme feita pela organização e, infelizmente, muitas usam o recurso do estagiário como uma mão de obra qualificada barata. O estagiário, por outro lado, sabendo da dificuldade do mercado, vai querer empenhar-se para atender a esta cobrança – horas de trabalho além do estipulado no contrato – afetando o seu desempenho acadêmico.

O que provoca essa incompatibilidade é a pressão que a organização faz pra usar, ao máximo, aquele recurso – que é um recurso de qualidade. Por outro lado, o aluno sabe que o mercado de trabalho está ruim, quer garantir aquela vaga se dedicando, ao máximo.”

Como consequência, o desempenho acadêmico é afetado. Neste caso, o próprio estágio afeta a formação do administrador. Ainda aqui, o entrevistado observa que o aluno tem consciência disso, mas insiste por conta da realidade do mercado.

“Acho que a exigência que o aluno tem no estágio acaba tirando dele a energia – tempo, disposição – para estudar mais. Até desvia, um pouco a atenção.

Como já foi dito, o problema não é a figura do estágio, mas uma distorção do que este estágio está representando.

Eu não vejo como sendo uma contrapartida, uma oposição. Conceitualmente os dois lados se complementam.”

Percebe-se que este comentário também confirma o anterior. Porém ele dá a entender que é possível serem plenamente complementares curso e estágio.

7.4. Remuneração

O objetivo, neste tópico, era o de analisar a percepção que os coordenadores têm da remuneração concedida pelos estágios. Sendo assim, foram propostas questões sobre a adequação da remuneração que os estágios dão aos alunos.

Em resposta os coordenadores apresentaram visões diferentes, como se pode observar a seguir:

“A questão do estágio em si eu não sei dizer. Contudo, se a empresa usa o estagiário para fazer trabalhos que seriam feitos por cargos hierárquicos mais avançados, então ela não remunera adequadamente, o que é um abuso.”

Neste caso a adequação da remuneração deve ser avaliada do ponto de vista do nível das tarefas desempenhadas pelo estagiário.

“É difícil falar, pelo fato de esta remuneração variar muito, de estágio para estágio. Alguns não pagam nada. Outros pagam R\$ 800,00. Por isso, é difícil dizer se o estágio remunera muito, ou pouco.

Para aquele aluno que precisa de dinheiro, um estágio que não remunera nada é muito ruim. Para o aluno que não precisa de muito dinheiro, um estágio que remunere R\$ 800,00, é mais do que o suficiente.

Este “muito”, ou “pouco” dependerá de cada caso.”

Já aqui, a adequação da remuneração deve ser observada do ponto de vista das necessidades do próprio estagiário.

7.5. Contribuição dos estágios

O objetivo, neste tópico, era saber as expectativas dos entrevistados sobre as contribuições dos estágios.

Foram, então, apresentadas perguntas sobre quais seriam os benefícios que eles esperam que o estágio traga para o aluno e se consideram que os estágios trazem, hoje, tais benefícios.

As respostas partiram de diferentes pontos de vista, como podem ser observadas a seguir:

“O estágio é um complemento importante na formação do aluno em administração, porque administração é uma área aplicada. O aluno precisa ver aquilo aplicado. Somente vivendo o dia-a-dia de uma empresa pra saber como é que se comportam as pessoas, para ter a idéia de como fazer a aproximação com um cliente, etc. Isso, só o estágio pode te dar.

O estágio é um elemento fundamental para se ter um aluno – um egresso – um futuro profissional de administração, com qualidade. Esta é uma característica fantástica. Eu acho que isso acontece.”

A expectativa aqui é a de que o estágio forneça ao aluno experiência na rotina de uma empresa, naquelas práticas mais comuns das atividades de trabalho desempenhadas nesta organização. E esta prática é que vai ser a base para que o aluno desenvolva as suas próprias ações.

“É uma questão paradoxal, porque, em alguns casos, a empresa exige demais, em outros, mesmo exigindo tanto, o aluno consegue dar conta disso. Ele estará dando um grande salto qualitativo na própria formação.

Neste sentido, por ter exigido demais, o estágio estará contribuindo para a formação de um profissional melhor, onde o aluno tem consciência do que a empresa está fazendo com ele e vê nisso uma oportunidade de capacitação, aprimoramento, experiência e melhoria profissional, sem ter a ilusão de que o fato de estar se esforçando mais garantirá um emprego, no futuro.”

A percepção é de que o estágio contribui, quando demanda competências aluno – possuindo estas, ou não – e este consegue atender às necessidades a ele apresentadas.

Esta visão, por sua vez,, reflete um fato contraditório sobre o desgaste com a cobrança feita no estágio. É quando o aluno consegue atender a demanda de trabalho, sem comprometer o desempenho acadêmico. Mesmo sendo excessiva a cobrança, ele corresponde às solicitações, alcançando um crescimento profissional esplendoroso.

8. Conclusões

O objetivo deste trabalho foi o de analisar até que ponto o estágio profissional contribui para a formação das competências de administrador. Sendo assim, partiu-se da pesquisa de assuntos identificados como fundamentais ao processo em questão, que foram: as exigências do mercado, competências do administrador, críticas à formação do administrador, a opinião de graduandos em administração estagiários ou ex-estagiários, e a opinião de coordenadores do curso de graduação em administração.

Quanto às demandas do mercado, pode-se dizer que hoje elas giram em torno das habilidades interpessoais, visão holística e especialização. Isso porque as empresas buscam constantes inovações, sejam estas com relação a bens, serviços, práticas de negócio, mobilização de pessoal, entre outros. E para implementá-las, o administrador deve conhecer o funcionamento de sua organização – no que diz respeito a como interagem as funções nela existentes – para, então, dentro da sua área de atuação, mobilizar de forma integrada os recursos disponíveis. Esta mobilização, por sua vez, requer a habilidade interpessoal – para trabalhar o capital social – e a especialização – para o domínio das ferramentas e práticas daquela área.

Sobre as competências do administrador, viu-se que elas são desenvolvidas de acordo com as exigências do mercado. Como tais demandas sempre variam de acordo com as contingências, a competência que o administrador deve desenvolver, para estar em condições de atendê-las, é a sua capacidade de aprender a aprender. Desta forma, mesmo sendo-lhe exigida uma habilidade que não seja do seu domínio, terá chances de atender às expectativas.

As críticas à formação do administrador referem-se, principalmente, à interação e vinculação da teoria com a prática nos cursos acadêmicos. A visão, entre os alunos entrevistados, é a de que o ensino em administração não trata, de fato, das situações comuns ao ambiente empresarial. Este pensamento coincide com aquele observado por autores como Siqueira (1987).

Ainda neste ponto, os coordenadores afirmam que a vinculação da teoria com a prática ocorre. Porém, dado que o conhecimento em administração tem um caráter de aplicação, é impossível o curso reproduzir todas as dimensões da vida empresarial. Então, o estágio foi criado justamente para que o aluno pusesse em prática o que está sendo ensinado, a fim de que ele entenda o que acontece num ambiente real. Não se pode considerar o estágio como algo estanque da formação do administrador – talvez, tais críticas não contemplem esta realidade. A visão dos coordenadores é coerente com a apresentada por Maximiano (2004), para quem:

“Os conhecimentos em administração são produzidos pela observação da experiência prática das organizações e de seus administradores.

O conhecimento sempre volta para o mundo que o produziu, num processo de constante elaboração” [8].

Em relação à opinião dos graduandos em administração que estão vivenciando – ou já vivenciaram – a experiência prática, a contribuição do estágio profissional se dá quando: se pode perceber o grau de identificação com a área em que se deseja atuar profissionalmente; tem-se noção da dinâmica em que as interações – entre pessoas, setores, processos, etc – se desenvolvem; as habilidades interpessoais são aprimoradas; e a própria vivência do ambiente organizacional dá a noção do seu dia-a-dia.

Segundo os graduandos, o estágio concorre com a graduação quando este exige um comprometimento maior com a organização, absorvendo parte da disposição que deveria ser direcionada para os estudos. Os alunos têm clara consciência de que, neste caso, tanto o desempenho acadêmico como o do trabalho são afetados. Afirmam que o estágio é complementar ao curso quando é possível aprimorar os conceitos aprendidos na faculdade e/ ou conceituar nesta o aprendizado prático do trabalho.

A pesquisa revelou também que a figura do estágio pode ter diferentes representações para os alunos, de acordo com o contexto que cada um está vivendo. São três situações: subsistência, efetivação futura e aprendizado.

Na primeira, o aluno vê no estágio possibilidade financiar seus gastos – sejam eles concernentes ao próprio curso ou mesmo pessoais. Neste caso, tão importante quanto aprender é ser bem remunerado. Logo, o critério “remuneração” tem grande influência na escolha de um estágio.

Quanto à questão da efetivação futura é uma situação de interesse mais profissional. O aluno, tendo consciência das dificuldades de empregabilidade do mercado, compromete-se excessivamente com o trabalho, na esperança de uma possível contratação. Na maioria dos casos, este esforço compromete o seu desempenho acadêmico.

Já a situação do aprendizado é a considerada a ideal pelos coordenadores. É aquela em que o aluno decide ingressar num estágio simplesmente com o objetivo de aprender. Não há nenhuma preocupação com remuneração ou efetivação.

Com isso, observa-se que o grau de contribuição da experiência de estágio na formação das competências do administrador está profundamente ligado ao conteúdo de conhecimentos que o graduando leva para essa experiência. Porém não se pode esquecer que existem dados de realidade que revelam situações em que os alunos têm objetivos que concorrem com o aprendizado.

Ainda assim, confirma-se que o embasamento teórico é um subsídio para que a atividade do estágio seja complementar na capacitação do futuro profissional de administração. Do mesmo modo, é quase unânime o reconhecimento da importância que o estágio tem para a complementação dos estudos acadêmicos, o que mostra a necessidade de que o modelo de formação do administrador seja revisto, de modo a proporcionar melhores condições para a aproximação destas duas realidades vividas pelo aluno.

Neste sentido, as universidades poderiam assumir, por exemplo, uma postura mais pró-ativa, no que diz respeito à orientação quanto à procura dos estágios, acompanhando, também, mais de perto o desenvolvimento do aluno em suas experiências em empresas. O aluno precisa reconhecer a universidade como uma referência com a qual ele possa contar, para lidar com os dilemas de um jovem profissional que enfrenta os desafios de entrar em um mercado de trabalho competitivo, e não apenas como fornecedora de conteúdo formativo. Este maior acompanhamento da experiência profissional vivida pelo aluno poderia gerar até mesmo melhores condições para que os estágios profissionalizantes fossem mais efetivamente reconhecidos como parte da formação do administrador, com peso semelhante ao atribuído às disciplinas teóricas. A necessidade de que este maior acompanhamento dos estágios ocorra, é algo reconhecido pelos coordenadores entrevistados e que começa a ser tratado.

Difícilmente a universidade poderá intervir na atitude adotada pelas empresas, de exigir do estagiário um compromisso maior do que lhe cabe, alimentando, direta ou indiretamente, promessas de emprego que elas não são capazes de cumprir. Não se deve esperar também que a universidade reduza a qualidade da formação oferecida, em função da concorrência com as demandas das empresas. Mas é possível ajudar o aluno a desenvolver maior discernimento sobre

as suas possibilidades e riscos, bem como para que ele não perca o foco na importância da sua formação de base. Mesmo assim, nos casos em que haja comprovada exploração do trabalho do estagiário, a universidade pode ajudar a orientá-lo na busca pelos seus direitos.

Para complementação do estudo feito, sugere-se a extensão desta pesquisa a alunos de outras faculdades, não só do Rio de Janeiro, mas dos demais estados do Brasil. Isto permitiria que fossem conhecidas as perspectivas de graduandos de administração com diferentes perfis regionais e sócio-econômicos, dado que o presente estudo foi realizado em uma universidade privada localizada em uma grande capital, na qual predomina um perfil específico de aluno. Assim, poder-se-á ter consciência das contingências enfrentadas nos diversos contextos acadêmicos de administração bem como perspectivas dos alunos sobre os fatores que cooperam para a sua formação profissional.

Também, propõe-se um estudo sobre este tema na perspectiva das empresas e profissionais que coordenam o trabalho de estagiários, procurando conhecer suas visões sobre a faculdade e o estagiário; se percebem alguma interação do seu trabalho com a atividade acadêmica; se têm consciência de alguma contribuição sua no processo de formação das competências do administrador.

9. Referências Bibliográficas

- 1 – A UNIVERSIDADE BRASILEIRA NO FINAL DO SÉCULO XX. **Anais do VIII ENANGRAD – Encontro Nacional da Angrad** Rio de Janeiro, 1997.
- 2 – AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- 3 – BRANCO, Paulo Durval. VERGARA, Sylvia Constant. Em busca da visão de totalidade. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v.33, n.6, 1993.
- 4 – CFA, CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO. **Pesquisa Nacional: Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador**. Brasília, 2003
- 5 – CLARCK, Sue Campbell. CALLISTER, Ronda. WALLEACE, Ray. Undergraduate Management Skills Courses and Students' Emotional Intelligence. **Journal of Management Education**, vol. 27 No. 1, 2003
- 6 – FERREIRA, Ademir Antonio. MOREIRA, Daniel Augusto. FRANCIATTO, Claudir. MASCARENHAS, Karen Louise. ANTÔNIO JOAQUIM TAVARES RUSSO, Antônio J. T. O que eles pensam sobre a formação de administradores no país. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v.35, n.2, 1995.
- 7 – FONG, Cristina T. PFEFFER. O fim das escolas de negócio? **RAE – Revista de Administração de Empresas**. v.43, n.2, 2003.
- 8 – MAXIMIANO, Antonio C. Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. São Paulo: Atlas, 2004.
- 9 – MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- 10 – MOTTA, Fernando C. Prestes. A questão da formação do administrador. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v.23, n.4, 1983.
- 11 – _____, Fernando C. Prestes. **Teoria geral da administração: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 20 ed., 1996.
- 12 – SIQUEIRA, Moema Miranda. O papel das disciplinas de embasamento na formação acadêmica do administrador. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v.27, n.1, 1987.
- 13 – TACHIZAWA, Takeshy. SCAICO, Oswaldo. **Organização flexível: qualidade na gestão por processos**. São Paulo: Atlas, 1997.

14 – TUSHMAN, Michael L. O'REILLY, Charles. NADLER, David A.. **The management of organizations: strategies, tactics, analyses.** Nova York: Harper Collins, 1989.