

# COMO ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO PERCEBEM O DESVIO DE FUNÇÃO EM SITUAÇÕES DE ESTÁGIO E OS SEUS EFEITOS SOBRE O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL<sup>1</sup>

Aluna: Jordana Náthaly Donizete de Souza

Orientação: Prof. Henrique Geraldo Rodrigues

## Resumo

O estágio é uma forma de o estudante ter um primeiro contato com o mercado de trabalho, um processo de aprendizagem e experimentação, mas em relação ao qual podem se observar desvios de função. Nesse contexto, o estudo teve como objetivo examinar como ocorre o desenvolvimento de estagiários, indo além do treinamento que é feito logo que o candidato é aprovado, e analisar se e como se dá o desvio de função em situações de estágio e suas influências no desenvolvimento profissional dos indivíduos. Para o levantamento dos dados, foram feitas entrevistas semi-estruturadas com os estudantes da Universidade Federal de Uberlândia, que já tenham tido ao menos uma experiência de estágio, no qual os dados foram analisados pelo método de análise de conteúdo. Com os resultados encontrados, os estudantes apontaram fazer atividades que não eram nada relacionadas com a graduação, em que não tiveram contribuições ligadas à área. Por outro lado, realizaram atividades que trouxeram muitas contribuições para sua vida profissional, e conseguiram adquirir ou desenvolver competências, tais como habilidade de se relacionar com as pessoas, de controlar as emoções e capacidade de realizar as tarefas eficientemente. Essas competências profissionais, em sua grande maioria, foram frutos de tarefas fora do escopo de trabalho dos estagiários, e que também gerou efeitos positivos, mesmo que o estagiário tenha sido explorado e esteja exercendo atividades de um funcionário da empresa. A empresa deve ficar muito atenta, pois tarefas muito amplas podem desmotivar o estagiário, resultando em efeitos negativos, como sobrecarga de trabalho, estresse, tristeza ou sentimento de desvalorização.

**Palavras-chave:** estágio; desvio de função; curso de administração; competências; desenvolvimento profissional.

## 1. INTRODUÇÃO

Para a maioria dos estudantes, o estágio é a primeira fase para ingressarem no mercado de trabalho, e podem praticar a teoria aprendida na graduação sob a supervisão de um gestor e, assim, possam se desenvolver profissionalmente. Sendo assim, sob essa perspectiva, “Os estágios de ensino superior são exemplos de ambiente extra sala de aula que permitem a prática de situações reais e o desenvolvimento de competências profissionais. Portanto, a experiência no estágio é uma forma de complementar a educação formal” (RIBEIRO, 2018, p. 8).

Para uma maior proteção, tanto para o estagiário quanto para a organização, foi implementada a Lei do Estágio, nº 11.788, de 25 de setembro de 2008, que dispõe sobre o estágio de estudantes. Essa lei regula as relações de estágios entre organizações e instituições de ensino, para que ambas as partes cumpram com o que foi estabelecido, e que o estudante possa ter um bom aproveitamento em sua experiência de estágio.

Após ser contratado, deve-se ficar atento como se dá a integração do estagiário na organização e como ele lida com as tarefas durante o período de estágio, pois o treinamento é

---

<sup>1</sup> Trabalho de conclusão de curso apresentado à banca examinadora, no dia 09/10/2020, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em administração, pela Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Uberlândia.

um processo que demanda certo tempo, visto que é o primeiro contato com a execução das atividades da organização.

Entretanto, em algumas organizações, não há sequer supervisores para os estagiários, inexistindo políticas de gestão para a performance de empregados para serem os responsáveis por eles, auxiliando em todo esse processo de aprendizado. “O tutor deve servir como apoio e ponto de referência, auxiliando no desenvolvimento de competências, realizando avaliações de desempenho e identificando pontos de progresso” (SILVA, 2018, p.47). É preciso que os supervisores estejam comprometidos e interessados realmente em capacitar os estagiários, e não somente enxergar mais como uma mão de obra na organização.

Com a experiência de estágio, é importante que o estudante tenha um bom desenvolvimento, tanto pessoal quanto profissional, conseguindo desenvolver competências que irão ajudá-lo nas atividades exercidas. Entretanto, em muitos casos, o estágio perde o sentido inicial de aprendizagem, pois se associa com outras finalidades, nem sempre de acordo com o que era esperado pelo estagiário, como ser utilizado para cobrir férias de um empregado, para realizar atividades cotidianas e/ou braçais.

Com isso, qual é o impacto que tarefas que não estejam dentro do plano de atividades de estágio causam no estagiário? E qual a contribuição para o desenvolvimento pessoal e profissional do estagiário?

Sendo assim, neste estudo tem-se como objetivo examinar como ocorre o desenvolvimento de estagiários, indo além do treinamento que é feito logo que o candidato é aprovado, e analisar se e como se dá o desvio de função em situações de estágio e suas influências no desenvolvimento profissional dos indivíduos. Portanto, deve-se discutir os fatores influenciadores desse processo no interior das organizações, tanto os que apresentem efeitos negativos quanto os efeitos positivos.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Nesta seção, como elementos de suporte teórico à pesquisa, apresenta-se, primeiro, a lei que rege o estágio, de forma breve, para se entender melhor o que se é esperado do estagiário e também da organização que adota essa modalidade de força de trabalho. Também se discute quanto ao que se compreende por desvio de função de um estagiário em uma organização. Por fim, é discorrido a respeito do desenvolvimento de pessoas nas organizações, com foco nas etapas de treinamento e desenvolvimento dos estagiários e quais são as contribuições adquiridas após essa fase inicial de aprendizado.

### **2.1. PROCESSO DE ESTÁGIO**

Segundo Silva (2018, p. 14), “historicamente, o estágio é percebido como uma das primeiras formas de inserção dos jovens no mercado de trabalho, uma vez que a teoria aprendida em sala de aula pode ser aplicada na prática, nas organizações”. Com isso, as organizações começaram a ofertar as vagas de estágios diretamente para os estudantes, por meio de uma ampla divulgação da vaga, dando a oportunidade para o candidato se qualificar profissionalmente.

Sendo assim, de acordo com o artigo 1º da Lei nº 11.788 de 2008, o estágio consiste em um:

Ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos (BRASIL, 2019, p.1).

Silva (2018, p. 17) frisa que além dos “aprendizados adquiridos com as atividades práticas e rotineiras, o estágio oportuniza o desenvolvimento de habilidades de relacionamento interpessoal e competências necessárias ao administrador, no atual mercado de trabalho”, o que representa um dos principais meios para a disseminação do conhecimento adquirido durante a formação, tornando o estudante mais próximo dos diversos desafios que podem ocorrer no dia a dia de uma organização, e aprendendo a lidar com essas influências.

Segundo Bianchi e Oliveira (2011, p.6), o estágio é visto como

[...] um verdadeiro teste de longa duração, colocando à prova a motivação e competências do estudante, bem como suas qualidades de integração ao corpo de trabalhadores da organização, permitindo ao empregador avaliar as características produtivas do iniciante e seu potencial de crescimento na organização.

O estudante é beneficiado pela oportunidade de conhecer o dia-a-dia organizacional, lidando com pessoas e situações novas, e adquirindo conhecimentos práticos; já a organização beneficia-se com a oportunidade de ensinar, treinar e desenvolver o estudante, bem como aprender com ele também, pois pode passar aos funcionários e à organização conhecimentos adquiridos na graduação (SILVA, 2018, p.49).

O estudante, ao se inserir em um processo de aprendizagem como o estágio, possui como benefício um crescimento profissional, pois consegue desenvolver melhor suas habilidades profissionais. Mas a organização também possui vantagens com o estagiário, pois, normalmente, é uma mão de obra que traz menos despesas para a organização, pois não há os encargos trabalhistas que devem ser pagos quando há a contratação deste. Mas “a contratação desses estudantes como mão-de-obra barata caracteriza a fraude à lei” (CAPONE, 2010, p. 14).

Pontos a serem destacados da Lei de Estágio, que só foi surgir em 2008, é fazer estágio na mesma organização por até dois anos e, se necessário, diminuir a carga horária em épocas de avaliações na instituição de ensino, em que devem ser comunicados pela parte concedente do estágio, no início do período letivo, as datas de realização de avaliações acadêmicas.

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

§ 1º A instituição privada ou pública que reincidir na irregularidade de que trata este artigo ficará impedida de receber estagiários por 2 (dois) anos, contados da data da decisão definitiva do processo administrativo correspondente (LEI nº 11.788, 2008, p.4).

Sobre a jornada de trabalho do estagiário, que pode acontecer de as empresas não seguirem à risca, a Lei nº 11.788 de 2008 (p.3) dispõe que

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

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

Entretanto, mesmo com uma lei revisada, em prol dos estagiários, algumas organizações podem ainda não cumprir as regras especificadas em lei, como indica Menti (2015, p.7), que é

“comum, atualmente, encontrar estagiários que permanecem na organização por muito mais do que as seis horas diárias permitidas, que não recebem o devido acompanhamento e que acabam realizando atividades sem conexão alguma com os conteúdos acadêmicos”.

Com isso, Capone (2010, p. 11) critica que

A lei do estágio demonstra sua face flexibilizadora quando a parte concedente celebra a contratação de estagiários sem a observância dos requisitos legais. Ao fraudar a lei, estará a parte concedente desvirtuando a real finalidade didático-pedagógica que é a de preparar o estudante-obreiro para o mercado de trabalho e para a vida cidadã.

De dezembro de 2006 a setembro de 2008, o Instituto Euvaldo Lodi (IEL) participou de estudos e discussões para construção de uma cartilha sobre estágio para estudantes, para esclarecer e orientar as empresas sobre aspectos relevantes da nova legislação. Com isso, é importante destacar, sobre o acompanhamento, orientação e supervisão do estágio, em que:

O estudante, como estagiário, deverá ter acompanhamento efetivo: a) pelo professor orientador da instituição de ensino; e b) por supervisor da parte concedente. São obrigações, respectivamente, da instituição de ensino e da parte concedente.

[...] A parte concedente está obrigada a indicar empregado de seu quadro funcional, com formação ou experiência profissional na área de conhecimento desenvolvida no curso do estagiário, para orientar e supervisionar até dez estagiários simultaneamente (IEL, 2013, p. 43).

Sendo assim, na sequência, irá ser discutido sobre o desvio de função em situações de estágio.

### **2.1.1 Desvio de função**

O desvio de função, em sua definição conceitual, ocorre quando a organização solicita ao empregado a realização de atividades que não estão de acordo com as pré-definidas em contrato (SILVA, 2018, p.20). Ainda de acordo com a autora, no caso do estágio, o estudante realizaria diversas outras atividades que não lhe foram designadas no contrato, desempenhando funções que poderiam caracterizar vínculo empregatício.

Com isso, o desvio de função pode ser visto como a realização de atividades que não constam no contrato de estágio ou que sejam de um profissional contratado ou, ainda, àquelas atividades que não estão relacionadas com o que é aprendido na faculdade.

O estágio encontra-se no limiar entre formação e atividade produtiva, por isso, é importante que, tanto a instituição de ensino quanto a organização, façam um acompanhamento do estágio a fim de garantir que as atividades tenham aplicação prática e estejam relacionadas à área de formação do estudante. Porém, a priorização da formação profissional do estudante nem sempre é observada na prática dos estágios (BIANCHI; OLIVEIRA, 2011, p.5).

De acordo com Silva (2018), “O estágio, como período de experiência e aprendizado, deve proporcionar aos estudantes ganhos de habilidades e competências”. E, ainda de acordo com a autora, nesse processo o estudante precisa ter resultados em seu desenvolvimento, para que o estágio valha a pena e consiga chegar em seu objetivo. No entanto, alguns estagiários podem não ter desenvolvido de forma parcial ou completa habilidades e competências durante o estágio, o que representa uma falha no processo.

Baseando-se no referencial teórico dos estudos utilizados para o desenvolvimento desse estudo pode-se imaginar que, ao longo dos anos, o estágio começou a adotar uma abordagem

diferente de quando começou a ser implementado, levando os estagiários a estabelecer uma relação semelhante a um vínculo empregatício.

Portanto, há um desvio no projeto pedagógico pela organização, no qual utiliza o trabalho dos estagiários de forma incorreta. A autora deste trabalho supõe que, em organizações de pequeno e médio porte, seja mais comum a ocorrência de desvios de função, pois, normalmente, as áreas não são muito definidas e pode possuir poucos funcionários, fazendo com que um estagiário possa exercer funções de áreas diferentes.

A alocação de estagiários, nestas organizações, significa uma forma particular de emprego, como o contrato temporário ou terceirizações. Pois estas podem utilizá-los como mão-de-obra qualificada e de baixa remuneração ou alocá-los em atividades cotidianas, trazendo vantagem financeira pelo fato de não incidir diversas obrigações sociais e trabalhistas para a empresa sobre o estudante que ocupa este posto (BIANCHI; OLIVEIRA, 2011, p.6).

Sendo assim, em muitos casos, o estágio é visto como um meio de trabalho, em que os estagiários exercem atividades que não possuem uma relação importante com o que é aprendido durante a formação, no qual contribui para a flexibilização da sua força de trabalho. “Convém registrar que o estágio não se destina a suprir mão de obra necessária e permanente da parte concedente, nem a substituir empregados afastados, por qualquer razão, de suas atividades” (IEL, 2013, p. 47).

O estágio acaba sendo assemelhado ao trabalho temporário, em que as organizações se aproveitam de mão de obra qualificada e com um baixo custo, talvez em certa época em que é necessária uma maior demanda de trabalhadores, evidenciando a ínfima valorização que é dada a esses profissionais que estão se inserindo no mercado de trabalho.

Um dos principais fatores que resultam nesta situação é a forma como as organizações se relacionam com seus estagiários. Em muitas organizações, os estagiários são chamados para cumprir atividades que não necessitam de muito envolvimento com os conteúdos acadêmicos, que não instigam no estagiário uma postura mais proativa e curiosa. Desta forma, as organizações falham ao desenvolver competências profissionais nos mesmos (MENTI, 2015, p.7).

Com isso, é importante ter e cumprir as atividades detalhadas que serão realizadas pelos estagiários, pois ajuda a deixar claro os conhecimentos, as competências e as habilidades necessárias. E a descrição de cargos pode auxiliar até mesmo no processo do recrutamento e seleção, em que o estagiário irá saber o que ele precisa ter e se está apto para desempenhar tal função.

Ter uma equipe de colaboradores que apresente bom desempenho é algo cada vez mais almejado pelas organizações, pois isso garante a otimização dos processos e, conseqüentemente, aumento de produtividade e lucros. Assim, selecionar um candidato com perfil adequado às exigências da função, proporciona grande possibilidade de um bom desempenho no cargo (STUANI; LIMA; MOREIRA, 2015, p.5).

Sendo assim, é importante que o estagiário esteja em um ambiente em que gostem de trabalhar e em que realizem atividades que eram esperadas por ele, e não outras não ligadas à sua graduação. Pois, assim, o estagiário continuará motivado para continuar na organização, não saindo antes do fim do contrato e, talvez, com uma possibilidade de se tornar um funcionário.

## 2.2 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Normalmente, após a efetivação do candidato na organização, ou seja, após a sua contratação estar totalmente regulada e ele já puder começar a trabalhar, o candidato passa por

um processo de integração. O estagiário é apresentado aos membros da organização, se for o caso também às pessoas que for trabalhar diretamente com ele, aos processos e aos recursos que irá utilizar para desempenhar sua função.

Com isso, de acordo com Chiavenato (2002, p.142),

O programa de integração é destinado aos novos membros da organização para familiarizá-los com a linguagem usual da organização, com os usos e costumes internos, a estrutura da organização, os principais produtos ou serviços, a missão da organização e os objetivos organizacionais. O programa ou treinamento de integração constitui o principal método de aculturação dos novos participantes às práticas correntes da organização. Sua finalidade é fazer com que o novo participante aprenda e incorpore valores, normas e padrões de comportamento.

Segundo Van Maanen (1996 apud Silva; Fossá, 2013, p.6), a integração

atua na preparação do novo membro para ocupar um cargo na organização, quanto mais formal for a estratégia, mais o papel de novato é especificado, podendo gerar maior tensão. Nas estratégias informais, não há muita diferenciação e parte do aprendizado do novato ocorrerá no âmbito das redes sociais das tarefas relacionadas a sua posição. Assim, o processo formal de socialização acaba por ser apenas a primeira etapa da socialização, sendo que a segunda ocorre quando o novato é destinado à posição organizacional, aprendendo informalmente as tarefas e as práticas específicas de sua função e seu setor.

Após um primeiro contato mais aprofundado e o estagiário estar mais familiarizado com o seu ambiente de trabalho, é necessário que haja o treinamento para as atividades que irá exercer. Sendo assim, “o treinamento é um processo de assimilação cultural à curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionados diretamente a execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho” (MARRAS, 2011, p. 133).

Já Chiavenato (1985, p.285), aponta que

No sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, desenvolvimento de habilidades. Qualquer tarefa quer seja complexa ou simples, envolve necessariamente estes três aspectos.

Um modelo de treinamento, que é muito comum nas organizações, é o treinamento no local de trabalho, no qual seria um modelo mais simples de aplicar aos trabalhadores. Segundo Amorim (2014, p.11),

O TLT –Treinamento no Local de Trabalho ou OJT (On the Job Training) é uma modalidade de capacitação profissional aplicada no próprio local de trabalho com o propósito de prover e reciclar conhecimento e desenvolver as habilidades individuais dos colaboradores, visando obter um bom desempenho no cumprimento de suas atividades.

Segundo Chiavenato (1985, p. 288), o treinamento pode resultar em uma mudança de comportamento, que seria o *desenvolvimento de habilidades*, que seria aquelas habilidades e os conhecimentos que podem ser ligados com o desempenho do cargo ocupado ou com atribuições futuras. É um treinamento específico para as atividades que serão executadas.

O treinamento produz um estado de mudança no conjunto de Conhecimentos, Habilidades e Atitudes (CHA) de cada trabalhador, uma vez que implementa ou modifica a bagagem particular de cada um. Todos nós somos possuidores de uma bagagem de conhecimentos, habilidades e atitudes referentes à trajetória particular de cada um. Essa “bagagem” constitui o “CHA individual” que deve estar em uníssono com a posição ocupada em uma estrutura organizacional e com as responsabilidades devidas (MARRAS, 2011, p. 133).

Em uma abordagem mais tradicional, os novos conhecimentos eram reservados apenas para as pessoas em níveis mais elevados. Atualmente, a realidade é outra, em que o desenvolvimento de pessoas passou a ser possível para todos os funcionários da organização, no qual buscam pessoas cada vez mais qualificadas e multifuncionais. “Hoje, as organizações estão exigindo novas habilidades, conhecimentos e competências de todas as pessoas” (CHIAVENATO, 2008, p.411).

As organizações começam a considerar o desenvolvimento dos recursos humanos como um fator de extrema importância para o seu crescimento, passando a planejar e realizar propostas educativas para os seus colaboradores no local de trabalho. Sendo assim, o setor de Gestão de Pessoas de uma organização deve ter destaque, pois cabe a este setor o papel fundamental dentro da organização de administrar, planejar, recrutar, selecionar pessoas, e principalmente treinar, objetivando o desenvolvimento das competências individuais e coletivas (LEITE; LOTT, 2013, p.2).

Segundo Marras (2011), o desenvolvimento organizacional tem um papel muito importante na Administração Estratégica de Recursos Humanos, no qual “diz respeito às responsabilidades de planejar e acompanhar o crescimento organizacional, no seu todo, ao longo do tempo, garantindo que os objetivos estrategicamente traçados mantenham-se no rumo” (MARRAS, 2011, p. 301).

Esse desenvolvimento profissional que o estagiário aprimora, na medida em que suas competências são aperfeiçoadas, ainda segundo Dutra, Dutra e Dutra (2017), traz mais valor agregado para a organização, e isso é conseguido por meio da capacidade dele em conseguir lidar com tarefas mais complexas. “O grau de complexidade das atribuições – funções e atividades executadas - e das responsabilidades – decisões exigidas pela organização - caracteriza o nível de desenvolvimento pessoal” (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017, p.317).

Sendo assim, quando um estagiário desenvolve atividades mais complexas, há um foco no desenvolvimento de novos conhecimentos, em contrapartida de um estagiário que exerce atividades com um menor nível de complexidade, e isso acarreta em uma motivação maior para o estagiário, devido à uma confiança em exercer atividades que envolvem mais responsabilidades.

Com isso, as organizações estão cada vez mais exigentes com relação ao perfil dos seus colaboradores, no qual leva os estudantes a continuarem sempre buscando mais conhecimentos, e conseguir deixar evidente seu diferencial em relação aos demais estudantes. Segundo Pinheiro e Teixeira (2020, p.7), um profissional que tenha diferencial é muito importante, e se o gestor perceber e reconhecer essa diferenciação, a empresa provavelmente terá sucesso.

Portanto, as condutas adotadas pela organização tendem a ser diferentes para cada estagiário, na medida do possível, pois cada um possui suas necessidades específicas. E a organização que consegue enxergar e adotar essa premissa demonstra a valorização que sua força de trabalho possui, mesmo que o estagiário não seja um funcionário. “Em suma, a organização que está continuamente investindo no desenvolvimento das pessoas está também

em contínuo processo de desenvolvimento e tem melhores condições de se adaptar às exigências do ambiente onde se localiza” (DUTRA; DUTRA; DUTRA, 2017, p. 170).

### 2.2.1 Desenvolvimento de competências

A organização deve possibilitar ao estagiário, ao longo de seu desenvolvimento, adquirir novas competências, e que essas competências possam trazer resultados positivos para a organização, no qual pode ser visto como uma forma de aumentar o valor da organização, de seu patrimônio de conhecimentos.

Competência é na verdade colocar em prática o que se sabe em um determinado contexto. Contexto esse marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da organização, imprevistos, limitações de tempo e recursos etc. Pode-se, portanto, falar-se de competência apenas quando há *competência em ação*, se traduzindo em saber ser e saber mobilizar conhecimentos em diferentes contextos (DUTRA; HIPÓLITO; SILVA, 2000, p.2).

Ainda segundo esses autores, as competências podem auxiliar na qualificação da pessoa, para que ela possa ter um melhor desempenho em suas atividades, desde que possam ser estruturadas para tal.

Além disso, segundo Dutra, Dutra e Dutra (2017, p.340),

[...] a competência pode ser atribuída a diferentes atores. De um lado, temos a organização com um conjunto de competências que lhe são próprias, advindas de sua gênese e formação ao longo do tempo; podemos defini-las como sendo características de seu patrimônio de conhecimentos que lhe conferem vantagens competitivas no contexto onde se insere. De outro lado, temos as pessoas que possuem um conjunto de competências que podem ou não estar sendo aproveitadas pela organização. Podemos defini-las como a capacidade da pessoa de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos da organização.

Portanto, essas novas competências estão diretamente relacionadas com o desenvolvimento do estagiário, no qual esse “desenvolvimento de pessoas está mais relacionado com a educação e com a orientação para o futuro do que o treinamento” (CHIAVENATO, 2008, p.409). Ou seja, com a formação do funcionário para exercer as atividades de seu cargo, mas não em relação às habilidades motoras para desenvolvê-las, e sim em relação a atingir a capacidade necessária, e saber compreender o conhecimento que está adquirindo. “O desenvolvimento está mais focalizado no crescimento pessoal do empregado e visa à carreira futura e não apenas o cargo atual” (CHIAVENATO, 2008, p.409).

Para Le Boterf, (1994, 2000 e 2001 apud DUTRA et. al., 2006),

[...] a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem, nem é resultado de treinamento, na verdade, competência é mobilizar conhecimentos e experiências para atender as demandas e exigências de um determinado contexto, marcado geralmente pelas relações de trabalho, cultura da organização, imprevistos, limitações de tempo e de recursos etc.”

Há três conceitos das dimensões da competência profissional, que é muito conhecido como o CHA, que são conhecimentos, habilidades e atitudes, respectivamente. Segundo Saupe (2006), esses conceitos podem ser alocados e definidos conforme exposto no Quadro 1.

**Quadro 1.** Definição conceitual das dimensões de competência.

<b>Dimensão de competências</b>	<b>Definição</b>
Conhecimento	Conjunto de conteúdos obtidos predominantemente por meio de exposição, leitura e reelaboração crítica que possibilitam ao profissional o domínio cognitivo de um saber e a capacidade de tomar decisões e resolver problemas em sua área de atuação.
Habilidade	Conjunto de práticas adquiridas sobretudo por demonstração, repetição e reelaboração crítica que fornecem ao profissional o domínio psicomotor, a perícia de um saber fazer e a capacidade de tomar decisões e resolver questões no seu campo de atuação.
Atitudes	Conjunto de comportamentos adquiridos por intermédio de observação, introyecção e reelaboração crítica que conferem ao profissional o domínio ético e afetivo de um saber ser e saber conviver, além da capacidade de tomar decisões e de solucionar problemas na área de sua atuação.

Fonte: Saupe (2006, p. 33).

Sendo assim, as novas competências que podem ser adquiridas pelos estudantes podem estar vinculadas a eles mesmos, e não necessariamente à atividades que eles estão exercendo no interior da organização. Pois são os próprios estudantes que irão realizar as atividades e saber quais são as dificuldades encontradas durante o processo, e o que precisarão para conseguir ter um bom desempenho no seu trabalho.

As competências podem ser classificadas em diferentes categorias, como competências profissionais; competências relacionais; competências sociais e políticas; competências didáticas e pedagógicas; competências metodológicas; competências de liderança, entre outras. Mas a que convém destacar é a competência profissional, em que “competência profissional é um conjunto de recursos cognitivos para solucionar com eficácia várias situações, apoiada em conhecimentos” (PERRENOUD, 1999, p.55). Para complementar, “as pessoas estão cada vez diante do inusitado em seu dia a dia nas organizações, sendo impensável prescrever com precisão o conjunto de tarefas e atividades que a pessoa terá que executar” (ZARIFIAN, 2001, p. 89).

Além disso, Cheetham e Chivers (1996, 1998 apud RODRIGUES, 2011, p.3) desenvolveram um modelo que apresenta os tipos de competências, divididos em cinco grupos:

- a) as cognitivas, relativas aos conhecimentos teóricos e conceituais básicos, bem como o conhecimento tácito e informal, adquirido por meio da experiência;
- b) as funcionais, concernentes às habilidades requeridas para uma determinada ocupação, as quais devem ser passíveis de demonstração pelo indivíduo;
- c) as comportamentais, referentes às características pessoais que, efetivamente, levam a um desempenho superior em determinado papel;
- d) as éticas e de valores, inerentes aos valores pessoais e profissionais e à habilidade de correlacioná-los às situações de trabalho que requerem tais valores como parâmetro para a ação; e
- e) as metacompetências e as transcompetências, consideradas dominantes e capazes de influenciar o desenvolvimento das demais dimensões, atinentes a aspectos como comunicação, aprendizado e autodesenvolvimento, criatividade, agilidade mental, análise, resolução de problemas e reflexão.

Quando o estagiário insere na organização, almeja essa competência profissional, no qual espera conseguir aplicar a teoria aprendida durante a graduação, mas também obter novos conhecimentos, habilidades e atitudes ao longo de sua experiência com as atividades

desenvolvidas. Com isso, é muito importante que o estagiário tenha um supervisor, que possa avaliar se ele está conseguindo ter um bom desempenho e se não, ajudá-lo a melhorar, para que tanto a organização quanto o estagiário não saiam prejudicados.

Para analisar as competências desenvolvidas pelos participantes da pesquisa, foi usado o modelo proposto por Cheetham e Chivers (1996, 1998 apud RODRIGUES, 2011, p.3).

### 3. PROCEDIMENTOS METOLÓGICOS

Essa pesquisa foi realizada por meio de uma abordagem qualitativa que, segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006, p. 402), usa uma coleta de dados sem medição numérica para descobrir ou aperfeiçoar questões de pesquisa e utiliza ou não hipóteses no projeto de pesquisa.

Em relação aos entrevistados, foram realizadas entrevistas com estudantes do curso de administração, de qualquer instituição de ensino, seja pública ou privada e sendo preferível estar em um semestre mais avançado, pois possui uma carga de conhecimento maior.

Os critérios de inclusão dos participantes, na pesquisa, foram ter realizado ao menos um estágio e já estar cursando a partir do 5º período. Os participantes da entrevista foram selecionados por conveniência, de acordo com o interesse em querer participar. Dos cinco entrevistados, quatro estudantes fizeram 2 estágios durante a graduação, e em todos os casos foram em organizações diferentes.

**Quadro 2.** Perfil dos participantes da pesquisa.

Participante	Sexo	Idade	Período	Quantidade de estágios	Departamentos em que estagiou	Tempo de estágio
Estudante 1	F	22	8º	2	Administrativo Financeiro	2 anos 8 meses
Estudante 2	F	23	6º	2	Comercial Administrativo	2 meses 6 meses
Estudante 3	F	21	10º	2	Administrativo Administrativo	1 mês 7 meses
Estudante 4	F	25	8º	2	Atendimento ao cliente Administrativo	6 meses 1 mês
Estudante 5	M	23	8º	1	Administrativo	1 ano

Fonte: elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa (2020).

Nota: o período refere-se ao período do curso em que o participante da pesquisa encontrava-se matriculado no momento da entrevista.

Além disso, foi criado um roteiro para coletar respostas mais completas e detalhadas sobre experiências de estágio. Posteriormente, foram aplicadas entrevistas semi-estruturadas, e as respostas dos entrevistados foram gravadas e transcritas pela autora do estudo.

O roteiro foi construído com base no tema pesquisado e dos objetivos com o estudo, em que as perguntas estavam relacionadas com as competências adquiridas e/ou desenvolvidas, relacionadas com as atividades que foram desempenhadas durante o estágio e se estavam fora do contrato de estágio e, como perguntas iniciais, sobre o perfil acadêmico e profissional do estagiário.

A análise dos dados deu-se por meio da análise de conteúdo, que “é uma técnica para produzir inferências de um texto focal para seu contexto social de maneira objetivada” (BAUER, 2015, p. 191). Com essa técnica, o pesquisador observou a frequência com que as palavras e determinados termos aparecem nas respostas dos entrevistados, e relacionar com os conteúdos elaborados.

Para analisar essa frequência dos termos apontados pelos entrevistados, foi utilizado uma planilha pelo software Excel, em que dividiu-se em três categorias diferentes as respostas

dos entrevistados: experiências de estágio, desenvolvimento pessoal e profissional e desvio de função, e cada categoria ainda foi dividida em subcategorias. A referência para a definição dessas categorias foi o roteiro das entrevistas e os seus resultados.

Após essa definição de categorias, foi revisada cada entrevista, em que a autora ia identificando as respostas que se encaixavam em sua determinada categoria e, se fosse o caso, em sua subcategoria, para que fosse mais prático a apresentação dos dados. Para isso, também foram criados rótulos para as subcategorias. Por exemplo, as respostas poderiam ser associadas a elementos negativos da experiência de estágio, mas os motivos de ser negativo eram totalmente diferentes, por isso a necessidade de uma separação por rótulos.

Mas essa rotulação das informações foi somente para facilitar na apresentação dos dados, e não foram inseridas no estudo.

Para uma melhor descrição dos procedimentos que foram utilizados, foi elaborada uma matriz de amarração metodológica, com um modelo teórico da pesquisa. E, ainda, os objetivos, as questões de pesquisa e as técnicas de coleta de dados.

## **4. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

### **4.1 APRESENTAÇÃO DOS DADOS**

#### **4.1.1 O que as experiências de estágio representam para os Estudantes de administração**

Nesta seção, serão apresentados os destaques tanto positivos quanto negativos das experiências de estágio de todos os entrevistados. Elementos positivos envolvem desde a socialização até adquirir novos conhecimentos. E os elementos negativos vão desde a falta de definição de atividades até estresse causado no ambiente de trabalho.

##### **4.1.1.1 Elementos representativos de uma vivência positiva**

Os estudantes viram a experiência de estágio como uma forma de desenvolver ou, até mesmo, aprimorar novas competências. Somente um estudante acredita que o estágio aprimorou as competências que já possuía; todos os demais afirmaram que desenvolveram novas competências. Os estudantes acreditam ter adquirido muitos conhecimentos e, em parte, conseguiram ter um bom crescimento profissional, além de conseguirem ver o contraste do que foi aprendido na graduação com o que ocorre na organização.

Em relação à experiência de estágio, a Estudante 1 diz que,

Foram muito enriquecedoras, no quesito de conhecimento. Consegui desenvolver muitas habilidades, consegui ver muita coisa no dia-a-dia, no cotidiano das tarefas administrativas.

O estágio é visto como aquele momento em que os estudantes ainda estão adquirindo conhecimentos; em muitos casos, pode até ser o primeiro contato deles com o mercado de trabalho. Por isso, é aquele momento de erros e acertos, o qual não trará tanto ônus ao estudante, uma vez que ele possui uma maior liberdade para o aprendizado. Esta noção fica evidente por meio das falas de duas estudantes:

A coisa que mais gosto no estágio é a oportunidade de você errar, sem ter tanto prejuízo assim, porque você erra enquanto você pode (ESTUDANTE 1).

Na prática a gente aprende muita coisa do que a gente vê na faculdade. A faculdade nos indica, a prática nos ensina (ESTUDANTE 5).

Os estudantes gostaram de conhecer outras pessoas, de desenvolver novas habilidades para lidar com pessoas totalmente diferentes, em um ambiente em que eram os novatos e inexperientes. E essa socialização com pessoas novas foi importante para ajudar a passar pelos momentos tanto positivos quanto negativos nas organizações:

O meu primeiro estágio foi legal pra mim, a parte de conhecer pessoas legais lá dentro da organização, e compartilhar as coisas boas e ruins que aconteceram (Estudante 2).

O Estudante 5 deixou bem claro que sua experiência de estágio foi muito significativa para ele e isso pode ser associado à um “gestor muito sério” que ele teve, repassando o conhecimento das atividades que ele iria realizar:

Tive um gestor muito sério, que me ajudou muito, me ensinando esses sistemas dentro da organização.

#### 4.1.1.2 Elementos representativos de uma vivência negativa

Dentre as entrevistas realizadas, os estudantes destacaram como um ponto muito negativo a falta de organização da organização em que estavam estagiando, em relação às atividades que eram repassadas a eles por seus gestores. Os estudantes não tinham uma definição clara das atividades que iriam exercer, pois as atividades não eram as mesmas que foram acordadas no contrato de estágio, fora que algumas poderiam nem estar relacionadas à graduação. Essa situação ocorreu com a Estudante 2, no qual relata:

Eu fazia todas as funções possíveis na organização e de uma forma até abusiva, como fazer limpeza da organização, montar kits de cosméticos. No geral, atividades que não faziam parte de uma rotina de um Estudante de administração.

Na visão de três estudantes, nos contratos de trabalho, ou seja, as atividades que seriam exercidas por eles eram descritas de forma muito ampla, no qual uma atividade mais complexa exigiria que outras atividades menores fossem realizadas. A Estudante 3 disse que ocorreu isso, em que a descrição não era bem definida:

Lá no contrato da [organização], estava bem geral a descrição, porque ele poderia te mandar pra qualquer setor que estava lá.

A Estudante 4 teve que exercer atividades de recepcionista e não estava feliz com isso. Além disso, ela teve que começar a atender ao público por telefone, que era uma atividade que ela não gosta nem um pouco. Conforme informado por essa estudante, algumas atividades exercidas, que poderiam não estar inclusas no contrato, poderiam deixar os estudantes descontentes.

Mas teve um dia que eu fiquei atendendo o telefone o dia inteiro mesmo. Eu fiquei um pouco triste, pensei ‘nossa, eu vou ser recepcionista’. Aí eu pensei será que estou me desviando da minha função.

Os estudantes também enfrentaram dificuldades em relação ao gestor que deveria orientá-los, que deveria manter um contato mais próximo, para realmente auxiliar, principalmente nas primeiras semanas de trabalho, porque é tudo muito novo para o Estudante.

Os estudantes não tiveram o suporte devido, o que pode ter dificultado a realização das tarefas e gerado sentimentos negativos em relação a falta desse suporte, como desmotivação, estresse, insegurança, como relatado pela Estudante 4.

Quem é meu gestor mesmo, quem me orienta, a quem eu devo satisfação, a quem devo ouvir, foi algo complicado, tive que saber lidar.

#### **4.1.2 A visão dos Estudantes de administração sobre as oportunidades de desenvolvimento de competências por meio dos estágios**

##### **4.1.2.1 Participação em programas de treinamento e desenvolvimento**

Nesta seção, os dados sobre a participação dos participantes da pesquisa em ações de treinamento e de desenvolvimento, durante os estágios, são apresentados por meio de três momentos ou tipos de programas: os programas de integração funcional, os programas de treinamento inicial, e programas diversos de treinamento e de desenvolvimento.

Em relação aos programas de integração funcional, primeiro, destaca-se que, de todos os estudantes entrevistados, somente o quinto realizou um único estágio, ou seja, passou por somente uma integração quando ingressou na organização.

Dos cinco entrevistados, todos passaram pelo processo de integração, em todas as experiências de estágio, com exceção apenas da Estudante 2, em seu primeiro estágio. De forma bem resumida, quatro das integrações foram bem simples e foram apenas apresentações aos colegas de trabalho na organização, conforme apontado pelo Estudante 4 e 5.

Foi normal, não teve nada demais não. Só me apresentaram ao pessoal (ESTUDANTE 4).

Houve [*integração*], mas não da melhor forma possível. Simplesmente fui apresentado aos colegas de trabalho (ESTUDANTE 5).

Somente a Estudante 2, em seu segundo estágio, relatou que sua integração foi além de somente uma apresentação aos colegas de trabalho, tendo acesso aos departamentos e conhecendo sobre a organização, de forma mais resumida:

Aí ela [a gestora] já me mostrou pra organização inteira, mostrando também as áreas da organização, mostrando cada pessoa em cada área, onde ficava cada pessoa, o que era a organização, explicando desde a história da organização.

Somente a Estudante 2, dentre os cinco, informou não ter passado por nenhum tipo de integração, em seu primeiro estágio.

Não, no meu primeiro estágio não me mostraram nada, eu não tive nenhum tipo de integração.

Quanto aos programas de treinamento inicial, na maior parte das experiências de estágio, os estudantes receberam algum tipo de treinamento inicial e, em todos os casos, foram treinamentos no local de trabalho. De acordo com as falas dos entrevistados, o treinamento era “bem básico”, envolvendo observações e explicações do funcionário que estava treinando o estagiário, e o ‘fazer na prática’, durando de três até trinta dias, conforme foi informado pelos Estudantes.

O treinamento foi bem básico. Na verdade, ele durou só três dias, e eu fui treinada no sentido muito na prática (ESTUDANTE 1).

Porque eu olhava o que a menina ao meu lado fazia por um mês. E aí, depois, eu comecei a fazer (ESTUDANTE).

Uma das meninas que eram mais experientes naquela função me passava algumas informações (ESTUDANTE 4).

Somente a Estudante 2 relatou não ter passado por nenhum tipo de treinamento, no segundo estágio que realizou.

Por fim, sobre os programas diversos de treinamento e desenvolvimento, apenas dois estudantes informaram ter participado de ações de desenvolvimento. A Estudante 1 participou de um curso de finanças oferecido pelo SEBRAE, em seu segundo estágio. E a Estudante 2 participava de treinamentos semanais ou mensais, pois o sistema que usava na organização lançava uma nova plataforma toda semana, praticamente.

Entre os demais três estudantes, nenhum participou de ações de desenvolvimento. A Estudante 4 não teve nenhuma oportunidade de participar de nenhuma ação. Já o Estudante 3 e 5 tiveram oportunidades de participar de ações, mas não foram por ser de uma área que não tinha interesse e por falta de tempo, como mostram os relatos.

Teve palestras do juiz, mas era mais relacionado à casos do direito, então eu não fui, porque eu não me interessava por aquela área (ESTUDANTE 3).

Eu tive muitas oportunidades de participar, mas eu não ia; na maioria das vezes por falta de tempo (ESTUDANTE 5).

#### 4.1.2.2 Competências desenvolvidas pelos estudantes de administração, por meio dos estágios

Os estudantes desenvolveram diversos tipos de competências, que foram organizadas dentro do modelo de competências profissionais de Cheetham e Chivers (1996, 1998 apud RODRIGUES, 2011, p.3), com diferentes tipos de elementos-chaves. Dentre elas, a primeira a ser destacada é a competência comportamental, em que as experiências de estágio ajudaram os estudantes a ter um melhor relacionamento com as pessoas:

Pelo relacionamento que eu tive com outras pessoas, aprender a lidar com elas, com as ordens impostas por elas (ESTUDANTE 3).

Foi legal saber lidar com cobranças, responsabilidades, tipos de clientes e gestores [...] Saber lidar com grupo de pessoas, funcionários, aquele negócio de tentar ser imparcial, não levar pro pessoal as coisas, não entrar em fofoca (ESTUDANTE 4).

Além disso, outro elemento de competência comportamental desenvolvido foi a habilidade de controlar as emoções, ao lidar com outras pessoas, conforme a Estudante 1 apontou:

A questão de saber lidar, saber controlar o que você está sentindo, para não repassar para os outros.

A segunda competência trata-se da ética, em que o elemento seria o respeito às normas da organização, se considerando mais responsável com o horário de trabalho:

Eu me vejo como uma pessoa mais responsável, com a questão de horário, eu sou muito certa com a questão de horário (ESTUDANTE 2).

A terceira competência seria a intelectual, em que a Estudante 1 possui uma maior habilidade de raciocínio lógico, que seria outro elemento do modelo de competências:

Tem a questão dos Kanban's, muito bom, assim, o raciocínio lógico melhora bastante, pensar em uma coisa tão simples, tão visual.

A quarta competência é a metacompetência, que tem como elemento-chave uma capacidade de aprendizagem e autodesenvolvimento, em que a Estudante 1 diz possuir mais agilidade para realizar as tarefas e “a curva de aprendizagem acho que melhora bastante” (ESTUDANTE 1).

E a quinta competência é a técnico-funcional, no qual o elemento seria os estudantes possuírem um conhecimento do contexto do negócio:

Eu estou entendendo o processo inteiro da organização, eu praticamente passei por todas as funções [...] Eu tenho uma visão muito diferente da organização, cada área que eu estive durante férias de funcionário, ou durante um problema que o funcionário teve, eu tive que ficar (ESTUDANTE 2).

E ver como organizações maiores e organizadas trabalham, e organizam seus processos, como elas lidam com os funcionários (ESTUDANTE 5).

Como outro elemento de competência, a Estudante 1 também desenvolveu uma capacidade de realizar as tarefas eficientemente:

Eu considero positivo no sentido de que eu realmente pego uma expertise maior no que estou fazendo.

Mas você começar a ver pontos que podem ser mais rápidos, mais ágeis, assim, sabe, que vai facilitar o trabalho, melhorar o trabalho (ESTUDANTE 1).

Os estudantes conseguiram obter conhecimentos em processos que são próprias da organização que trabalham ou de seu setor, mesmo que não sejam de sua área de formação, como foi o caso da Estudante 2:

Hoje eu tenho a plena noção de como funciona e saber explicar como funciona uma análise de crédito da organização e também de um cliente, como eu vou entender se essa organização é um bom pagador, um mal pagador, assim como o cliente, se está no cadastro positivo ou não . [...] eu tô entendendo melhor até a leitura de um contrato. Não é uma simples leitura, existem cláusulas, que não está só no contrato e você tem que entender (ESTUDANTE 2).

E a questão de ter um conhecimento mais jurídico, de determinadas áreas (ESTUDANTE 3).

Aí eu comecei a cuidar mais da parte de software, da agenda dos médicos (ESTUDANTE 4).

### 4.1.3 O desvio de função nas experiências de estágio dos estudantes de administração

Nesta seção, serão apresentados os entendimentos dos estudantes a respeito da lei de estágio e sobre o conceito de desvio de função. Após isso, serão mostradas atividades consideradas como desvio de função pelos estudantes, sendo pertinentes ou não à formação acadêmica. E, por último, os efeitos positivos e os negativos decorrentes dessas atividades.

Em relação ao conhecimento da lei de estágio, os estudantes, de uma forma geral, indicaram conhecê-la pouco. A Estudante 1 afirmou conhecer “pouca coisa”, e as Estudantes 2 e 3 afirmaram não ter qualquer conhecimento sobre a lei, o que foi considerada uma falha por uma delas:

Não conheço. É uma falha minha. Eu fui contratada duas vezes como estagiária, mas eu nunca vi de fato o que é uma lei de estagiário, o que tem de dever e obrigação (ESTUDANTE 2).

Já o Estudante 4 e 5 demonstram mais conhecimentos da lei:

É flexível, em relação aos seus estudos podem liberar mais cedo caso seja necessário, após dois anos ou eu seria contratada ou seria demitida. Tem a carga horária de 6 horas pra pessoa normal né e quatro pra quem é deficiente (ESTUDANTE 4).

Sei que não é um contrato de trabalho, então as organizações tentam seguir mais ou menos. Você não tem vínculo empregatício, você não tem os direitos trabalhistas, e a organização, ao mesmo tempo, não tem o direito de cobrar funções, assim, de um cargo específico para você (ESTUDANTE 5).

#### 4.1.3.1 Como ocorreu o desvio de função, nas experiências de estágios dos estudantes de administração

Sobre o conhecimento do conceito de desvio de função, todos os estagiários conseguiram dar uma resposta assim que foram questionadas, não havendo hesitação. Foram destacadas as respostas de dois entrevistados:

Eu fui contratada pra fazer uma atividade, mas na verdade o que eu realizo está fora daquilo do que estou sendo paga pra fazer, que seria de outro cargo, de outra pessoa (ESTUDANTE 3).

Desvio de função pra mim é você ser solicitado a fazer uma tarefa que não está no seu escopo de trabalho (ESTUDANTE 5).

Em relação às atividades que configuraram desvio de função, foram separadas de duas formas, ou seja, atividades que não eram pertinentes ao estagiário, pois não eram atividades profissionais do administrador. E as atividades não pertinentes, pois não estavam previstas no contrato de estágio, mesmo que sejam atividades profissionais do administrador.

Primeiramente, serão apresentadas as atividades não profissionais do estágio, que configuravam atividades de limpeza e montagem de kits, por exemplo, conforme fala das estudantes:

Eu fazia limpeza da área principal da organização, do banheiro, também eu tive que passar algumas vezes o aspirador de pó nos kits da organização pra vender, que era uma organização de cosméticos. Também tive que fazer

caixas, muitas caixas, durante um dia; tinha dia que fazia mais de cem caixas, dessas caixinhas de cosméticos, de colocar shampoo, condicionador e finalizador. Também fazer limpeza desses produtos (ESTUDANTE 2).

O que eu tinha ideia era no administrativo, mas lá eles nem estavam tendo noção das coisas, e eu acabei fazendo faxina, limpando a clínica, limpando espelhos, limpando objetos, mantendo a clínica limpa (ESTUDANTE 4).

A Estudante 4 informou que fazia as atividades que não eram de sua responsabilidade, que eram as de limpeza, para se socializar com as outras funcionárias da clínica, por ser novata. Mas que “ninguém falou até quando podia, deveria”.

#### 4.1.3.2 Efeitos do desvio de função

##### *Efeitos negativos*

Os estudantes evidenciaram algumas atividades que eram realizadas por falta de descrição no contrato de estágio, e foi associado como efeito negativo do desvio de função, assim como foi levantado pela Estudante 1. A mesma estudante ainda afirmou que vê essa situação como negativa, por não conseguir “fechar meu dia nas 6 horas diárias” e acaba que há uma “sobrecarga de trabalho que às vezes fica numa pessoa só”.

Por não ter definido o quê que vai ser na atividade rotineira [...] tudo o que tiver falando que faz parte com isso e ligue com isso, eu tenho que fazer, porque está lá (no contrato) (ESTUDANTE 1).

Essa mesma estudante ainda afirma que:

Então acaba que o lado negativo disso é o estresse, a ansiedade. Tem dias que estou com a cabeça estourando por ter feito muita coisa, pensar em muita coisa.

Essas emoções negativas consequentes das atividades fora do escopo também foram levantados por outros Estudantes, tais como:

Eu saía do estágio todo dia muito triste, muito incomodada, eu não gostava do que eu fazia, e eu fiquei apenas dois meses, porque eu cheguei a ficar estourada naquele ambiente, eu não conseguia me ver como estagiária. Tanto que eu conversei com meu patrão quando eu fui sair, e eu coloquei tudo a limpo. Eu estava saindo porque tinha um desvio de função e eu não concordava com algumas atividades (ESTUDANTE 2).

Eu acho negativo, porque, tipo, eu entendo que o gestor quer que você, como funcionário, conheça todo o processo, mas assim, até quando, eles não falam, se é por um mês, uma semana, se você vai fazer a função, observar, e eles não explicam (ESTUDANTE 4).

Também foram apontados falta de suporte e comunicação por parte do gestor responsável pelo estagiário:

E eu gosto das coisas bem explicadas e o meu gestor lá da clínica não era assim, me incomodou bastante. Então eu acho bem ruim, funcionários ter que fazer coisas que não diz respeito à sua área contratada (ESTUDANTE 4).

Foi só essa semana, a outra eu já iniciei sozinho a fazer as funções (ESTUDANTE 5).

Os estudantes ainda identificaram aspectos relacionados com uma experiência de estágio que não teve contribuição para o estagiário, nas tarefas que exerceram, ou seja, tarefas mais manuais, como informaram a Estudante 2:

Não me ajudaram, até porque são funções eu qualquer pessoa faz dentro da própria casa, limpeza, organizar, e isso não é uma competência que você adquire dentro de uma organização, pode ser que adquira par ao lado pessoal.

Nesses dois meses lá na outra organização, não me agregou em nada, não foi nada produtivo, tanto que eu não coloco no meu currículo, e não tenho o menor interesse em passar adiante o que eu passei lá, que foi muito sofrido para um estagiário que estava buscando conhecimento.

### ***Efeitos positivos***

Por outro lado, parte dos estudantes reconhece haver algum tipo de efeito positivo das situações de desvio de função que vivenciaram. As Estudantes 1 e 2 afirmaram que, mesmo tendo passado por tarefas fora do escopo, viram isso como algo positivo, e a Estudante 2 ainda não viu isso como uma desvio de função:

Mas eu não considero um desvio de função, considero um aprimoramento. Agregou conhecimento, muito melhor [...] você aprende muito e não é um desvio, é agregação, você está agregando ao conhecimento pessoal.

Dois estudantes ainda identificaram como positivo, pois ajudaram a ter um contato maior com os processos da organização:

Porque eu começo a ter uma maior integração com todas as atividades da organização, todas (ESTUDANTE 1).

Extremamente positivo. Me deu uma grande oportunidade dentro da organização, de conhecer a fundo o negócio, da organização. Pois, eu tive que ter contato direto com a produção (ESTUDANTE 5).

Por conta da realização dessas tarefas, o Estudante 5 acredita que tenha ajudado em seu desenvolvimento dentro da organização. E quando teve a oportunidade de ficar responsável por algumas tarefas do gerente de produção, recebeu um benefício, que era um veículo da organização.

## **4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

### ***Como ocorre o desenvolvimento de estagiários***

Em relação aos programas de integração, os estudantes, ao ingressarem na empresa, foram apresentados somente aos colegas de trabalho, com exceção de uma das participantes. Em algumas entrevistas de emprego, o gestor apresenta a empresa para o candidato, mas em poucas palavras, é importante o estudante conhecer o negócio que irá ajudar a gerir. Essa forma de aculturação seria o primeiro passo quando o estagiário entra na empresa, e os valores, as

normas e os padrões são princípios básicos que precisa conhecer, de acordo com Chiavenato (2002).

Já sobre os treinamentos dos estagiários, foram todos feitos no próprio local de trabalho, e envolviam muitas trocas de informações e observações do que os funcionários faziam. Com isso, os estagiários ingressaram na empresa sem conhecimento nenhum sobre as tarefas que iriam realizar e tiveram que aprender na prática sobre o que iriam fazer. Os treinamentos não envolveram técnicas especializadas, mas ajudaram os estudantes a realizar as tarefas.

A estagiária que não teve nenhum tipo de integração também não teve nenhum tipo de treinamento em seu primeiro estágio, sendo colocada para fazer atividades que eram novidades, pois ela tinha acabado de ingressar e ainda era seu primeiro estágio. No caso dessa estudante em específico, a falta de integração e treinamento fez com que ela tivesse muitas dificuldades para realizar as tarefas que eram passadas pelo gestor e retardasse as competências que ela poderia desenvolver ao longo do tempo na empresa.

Sobre as ações de desenvolvimento, são mais difíceis de implementar, pois o Estudante possui somente as seis horas diárias e ainda tem as disciplinas para cursar, que envolve fazer as diversas atividades durante o semestre, fora a sua vida pessoal. O ideal seria a empresa conseguir fornecer essas ações durante o expediente do estagiário, porque não teria ônus para nenhuma das partes, porque a empresa iria ganhar qualificando e o estagiário estaria aprendendo.

As empresas até reconhecem a importância da qualificação de seus integrantes, cobrando cada vez mais de seus candidatos nos processos seletivos, conforme apontado por Chiavenato (2008). Sendo assim, segundo Leite e Lott (2013), o gestor passa a ser o responsável por esse desenvolvimento dos estagiários, para contribuir com seu desenvolvimento por meio dessas ações.

Talvez o grande problema disso fosse que, nas empresas, os estagiários são contratados e podem acabar fazendo tarefas de um empregado e podem ficar sobrecarregados com a demanda de trabalho que passam a ter ao longo do tempo, e a ideia de qualificação por meio de eventos, programas ou minicursos, passam a ser deixadas de lado pelo gestor, justamente por não ter tempo o suficiente para tal ações.

Outro motivo que pode barrar as empresas pode ser o aumento de custos com a implementação de ações de desenvolvimento, porque pode acontecer de o estagiário não ser efetivado na empresa, e aí ele levaria aquele conhecimento para outra organização. Mas há algumas instituições que ofertam cursos de qualificação gratuitos, que pode ser com uma duração de poucos dias. O estudante poderia tentar fazer fora da carga horária ou poderia negociar com o gestor para conciliar as duas coisas.

Segundo Marras (2011, p. 301) e Dutra, Dutra e Dutra (2017), essa estratégia de desenvolver seus estagiários tenha mais diferenciações, o que ajuda a alavancá-la, além de o estagiário estar cada vez mais preparado para a realização de tarefas mais complexas, contribuindo para o aperfeiçoamento de suas competências, além dos benefícios que pode trazer para a empresa.

Em relação às competências desenvolvidas pelos Estudantes, foi utilizado o modelo de competências Cheetham e Chivers (1996, 1998 apud RODRIGUES, 2011). Segundo Dutra,

Hipólito e Silva (2000), a competência pode gerar várias qualificações e isso vai ajudar os estagiários a terem um melhor desempenho, tanto na vida profissional quanto na vida pessoal.

A primeira competência seria a intelectual (cognitiva), em que os estagiários destacaram apenas o raciocínio lógico, a atenção e esperteza, sendo que não são exemplos de competências que se adquire ou aperfeiçoa apenas quando se está trabalhando em uma empresa. Apenas uma estudante relatou que utilizou um conceito visto na graduação e que contribuiu bastante para seu trabalho.

Se for analisar o perfil dos entrevistados, eles estavam na faculdade no mínimo dois anos e meio e já foi possível ver uma boa parte de teoria, então deveriam conseguir implementar mais algumas ferramentas em suas tarefas. Não era um dos objetivos do estudo, mas poderia ser feito o questionamento aos alunos do que aprendeu na graduação e o que conseguiu colocar em prática na empresa. Pode acontecer de o estudante não conseguir absorver conhecimento ao longo do curso, mas também pode ser por falta de liberdade para mudar algo que já estava intrínseco na empresa antes de ele ingressar.

A segunda seria a técnico-funcional, que pode ser aquele conhecimento que os estagiários possuem do negócio. Foi percebido nas falas de três estudantes, que passaram por desvio de função, que conseguiram tirar proveito dessa situação, pois passaram a conhecer bem melhor outros processos da empresa e isso contribui para o estagiário conhecer cada vez mais a empresa em que está trabalhando.

Além disso, os estagiários, ao entender mais sobre a empresa, conseguem ter mais detalhes das tarefas e vão cada vez mais aperfeiçoando o modo de fazer, pois até mesmo as etapas de uma tarefa podem sofrer atualizações e serem modificadas. O estagiário, por ser mais novo que o seu gestor, na maioria dos casos, e ainda estar no interior de uma faculdade, pode ver pontos de melhoria que o próprio gestor talvez não perceba, e pode fazer com que as tarefas sejam mais rápidas e eficientes.

Essas melhorias devem ser capazes de trazer benefícios para a empresa e, segundo Vieira e Garcia (2004, p.4 apud Bomfim, 2012), esse conhecimento tem que ser passível de ser aplicado para outras pessoas, mas deve ficar somente na empresa e ser transportado em seu patrimônio.

A competência técnico-funcional, conforme retratado pelos autores do modelo seria relacionado com competências para um setor mais específico, como foi visto com duas estagiárias, em que uma aprendeu sobre como analisar o crédito de uma pessoa e a outra aprendeu mais sobre questões jurídicas. São pontos específicos de determinado setor, mas que agregou novos conhecimentos para essas estudantes, pois foram além do visto na graduação ou de tarefas de um assistente administrativo, que é comum.

Sobre a competência comportamental, um ponto positivo que todos os estudantes destacaram foi a habilidade de lidar com pessoas. Foi destaque também saber lidar com as responsabilidades e as cobranças, e ter mais paciência e agilidade. E isso é o tipo de competência que o estagiário terá para a vida toda, pois não são exclusivos da empresa que estão.

Outra competência seria a da ética, pois o estagiário, ao ingressar na empresa, passou a vivenciar seus valores e princípios, que devem ser similares ao do próprio estagiário, para que ele consiga trabalhar naquele ambiente de trabalho. E isso envolveu ter mais responsabilidades e respeito às normas, como os horários que deve cumprir, a educação e o respeito com os colegas de trabalho, entre outros exemplos.

A última seria a metacompetência, em que envolve a capacidade de aprendizagem e autodesenvolvimento dos estagiários, no qual não houve muitas falas dos estudantes, mas pode-se supor que tiveram uma boa capacidade em suas experiências de estágio visto que, apesar dos treinamentos não serem aprofundados e duradouros, os estagiários ainda sim conseguiram realizar as atividades e adquirir/desenvolver competências.

### ***Como se dá o desvio de função em situações de estágio***

Apenas dois estudantes conseguiram discorrer sobre a lei de estágio e, ainda assim, não foram apontados todos os aspectos da lei. E isso é algo preocupante, pois os próprios estagiários às vezes nem sabem quais são os seus direitos ou, até mesmo, que há uma lei que os protege. E, se nem os estagiários estão informados sobre tal, as empresas também podem não saber, e

acabam por prejudicar os estagiários, por não respeitar a lei, assim como falado por Capone (2010).

As tarefas que configuraram desvio de função foram divididas em duas partes: as atividades que não eram pertinentes ao estagiário, pois não eram atividades profissionais do administrador. E as atividades não pertinentes, pois não estavam previstas no contrato de estágio, mesmo que sejam atividades profissionais do administrador.

Em relação às atividades não profissionais do administrador, é surreal imaginar que um estagiário possa ser contratado para a finalidade de limpeza, ou montagem e organização de caixas, em sua maioria, como foi o caso da Estudante 2, em seu primeiro estágio. De acordo com Silva (2018), o estágio deve trazer habilidades e competências para o estagiário e, nesse caso, não foi nada disso que aconteceu, conforme falado pela própria estudante, no qual não teve proveitos em sua experiência.

Mesmo que o estagiário não tenha sido contratado para a finalidade de organização e manutenção do local de trabalho, o gestor não pode de forma alguma obrigar, coagir ou insinuar que tarefas assim sejam feitas por uma pessoa que está passando por um processo de aprendizagem profissional. Mas o gestor pode acabar não se importando com esse processo de aprendizagem, segundo Bianchi e Oliveira (2011).

A pessoa encarregada pela supervisão do estagiário, ao permitir situações semelhantes a essas, pode prejudicar a imagem que o estudante terá das empresas, pois se enquanto era estagiário tinha que fazer tarefas não relacionadas à sua área de formação, imagina quando fosse contratado, que teria uma remuneração maior e, como tal, teria que desempenhar mais funções. Sendo assim, conforme apontado por Silva (2018), o supervisor deve ser um ponto de apoio e estar sempre querendo que o estagiário tenha um bom desenvolvimento profissional.

Salienta-se o caso de outra estudante que também afirmou realizar tarefas como as apontadas, só para se socializar com os outros funcionários da clínica, por ser novata e se sentir um pouco excluída. A questão de ser nova na empresa pode ser um fator para gerar insegurança no estagiário, mas isso pode ser evitado se todos na empresa dessem um suporte para o estagiário, pois ele se sentiria realmente parte daquela equipe, e talvez não se sentisse obrigada a realizar tais tarefas.

No início, não disseram para ela que não era para fazer isso e como ainda não tinham definido o que ela iria fazer, ela continuou a limpar a clínica, o que também poderia ter sido evitado se o gestor tivesse pelo menos passado tarefas mais básicas desde o seu primeiro dia. Mesmo que, depois de um tempo, tenham dito para ela que não era para continuar limpando a clínica, ainda sim ela perdeu muito tempo, que poderia ter sido aproveitado em tarefas ligado ao administrativo da empresa, contribuindo para seu desenvolvimento de competências.

Já em relação às atividades de um administrador, mas que não constavam no contrato de trabalho do estagiário, todos os estudantes apontaram tarefas que tiveram que realizar que eram ou deveriam ser feitas por um funcionário contratado. Essas tarefas foram, basicamente, fazer expedição de produtos, cobrir férias de um funcionário e de um gerente, analisar e arquivar processos e atendimento ao cliente por telefone.

São, sim, tarefas ligadas à área de administração, mas para serem exercidas por um assistente administrativo, no mínimo, e não para um estagiário. O Estudante 5, por exemplo, assim que ingressou na empresa, relatou que teve que cobrir as férias do gerente de produção. Mesmo para alguém já formado e com experiência no setor da empresa, encontraria dificuldades ao entrar em uma nova organização e ter que fazer muitas tarefas, mesmo que só ligadas à produção, pois seria tudo completamente novo.

Imagine-se um estudante, para quem ainda faltariam alguns semestres de conteúdo e que não tinha trabalhado nessa área ainda, fazer essas tarefas e ainda de forma eficiente, pois com certeza ele ia querer dar o melhor de si, para conseguir mostrar bons resultados do que fez. O estudante não mencionou, mas pode ser que tenha sido uma estratégia da empresa, ou seja,

contratar um Estudante de administração para conseguir ajudar a suprir as tarefas do funcionário que precisaria se afastar de suas atividades. O que seria grave, pois a mão de obra do estagiário não deveria ser utilizada para tal finalidade, conforme apontado por IEL (2013, p. 47).

Outro ponto levantado pelos entrevistados foram as atividades descritas no contrato de trabalho, que deveriam ser desempenhadas por eles. As atividades descritas eram mais amplas, como ajudar na expedição, como falado pela Estudante 1. Mas essa ajuda não foi descrita, então poderia ser apenas contar quantas caixas seriam enviadas ou fazer praticamente a expedição inteira, e deixar a conferência para o gestor, por exemplo.

E essa falta de definição deixa o estagiário confuso, pois ele não sabe o limite das tarefas que ele deve desempenhar, e como ele almeja, em alguns casos, ser efetivado naquela empresa, ele passa a realizar cada vez mais tarefas novas e que não estava no seu escopo de trabalho. Desde que o estagiário faça pelo menos uma parte de toda uma tarefa que está no contrato, a empresa se sente resguardada, pois no contrato pode não constar quanto daquela tarefa o estagiário deve realizar.

### *As influências do desvio de função no desenvolvimento profissional dos indivíduos*

As influências do desvio de função para os estagiários foram agrupadas em efeitos negativos e positivos. Primeiramente, serão comentados os pontos negativos.

Dependendo da empresa, o estagiário pode ter uma carga de trabalho alta e ter que trabalhar sob muita pressão, para conseguir fazer tudo e ainda com o mínimo de erro possível. Esse foi o primeiro ponto destacado, pois é comum acontecer de o estagiário ter tanta demanda de trabalho, que não consegue realizar suas tarefas em seis horas diárias. Com isso, o estagiário pode optar por deixar as atividades para o outro dia, o que pode só acumular, pois no dia seguinte ele terá suas atividades diárias mais a do dia anterior, e assim vai. Ou ele pode optar por ficar mais horas na empresa, para conseguir fazer tudo e não atrasar.

E isso gera uma sobrecarga de trabalho, pois o estagiário se sente pressionado a fazer todas as tarefas e ainda pode estar sendo cobrado. Os efeitos disso pode ser a ansiedade de conseguir fazer tudo e entregar sem atrasos; o estresse, pela cobrança de outros funcionários que precisam daquelas atividades; dores de cabeça, por ser muita responsabilidade e decisões a serem feitas; e, até mesmo, desmotivação, pois o estagiário está fazendo algumas atividades que não era para ser de sua responsabilidade.

Conforme apontado por Silva (2018), atividades fora do contrato de trabalho podem estabelecer um vínculo empregatício e isso pode deixar o estagiário descontente, porque ele vai receber uma bolsa de estágio como remuneração e é inferior a um salário de um funcionário contratado, sendo que pode estar fazendo tarefas similares.

Em casos em que o desvio de função consistia em atividades que não eram pertinentes à área de graduação, uma Estudante chegou a afirmar que não se considerava uma estagiária e que os dois meses que ficou na empresa não “contribuíram em nada” para o seu desempenho profissional. Conforme apontado por Menti (2015), atividades que não possuem relação com o conteúdo da graduação não conseguem fazer com que o estagiário seja proativo e curioso. Isso pode ser associado à experiência dessa Estudante, que não conseguiu desenvolver nenhuma competência ao ficar responsável pela limpeza da empresa. Atividades mais braçais assim não exigem formação acadêmica e ainda deixam os estagiários totalmente infelizes com a situação que são coagidos.

Em relação aos efeitos positivos levantados pelo estagiário, pode-se começar pela maior integração que eles têm, ao realizar cada vez mais atividades complexas. Eles passam a conhecer mais o negócio da empresa e seus processos, e as atividades vão ficando mais fáceis e ágeis de fazer, por irem adquirindo conhecimentos. E algumas técnicas que os estagiários podem ir adquirindo, para conseguir otimizar seu tempo de trabalho, pode ser adotado em outras

organizações, contribuindo para seu desenvolvimento profissional, segundo Pinheiro e Teixeira (2020).

Outro ponto extremamente importante é o conhecimento adquirido, resultante dos desvios de função. Exemplos de proatividade, em que o estagiário se dispõe a fazer atividades que não eram esperadas, ou uma substituição de um funcionário podem agregar muito a ele, desde que ele esteja disposto a tal desafio, além da impressão que ele irá causar a seu gestor, principalmente se ele chegar ao resultado esperado.

A cada atividade nova que o estagiário aprende a fazer, seja somente uma vez ou se torne corriqueira, vai destacando ele de outras pessoas na empresa e, até mesmo, no mercado de trabalho, quando comparado com seus colegas de turma. E quando seu gestor percebe esse diferencial, passa a ver com outros olhos, atribuindo mais responsabilidade na empresa e aumentando a participação do estagiário no negócio, de acordo com Pinheiro e Teixeira (2020).

O relacionamento com pessoas totalmente diferentes, na maioria dos casos, é um bom para esses estudantes, para já irem criando seu *networking*. Participar de eventos, seja dentro ou fora da empresa, faz com que o estagiário faça cada vez mais parte da equipe e conheça melhor seus colegas de trabalho, que podem trazer benefícios no futuro. Com isso, a socialização por parte dos estagiários se torna necessária na empresa, principalmente no início, em que ele é a pessoa nova na equipe.

Quando o estagiário consegue um estágio, pode trazer tanto pontos positivos quanto negativos. Se for na área da administração, vai conseguir ver e pôr em prática o conteúdo visto em sala de aula, e ver como as empresas trabalham na vida real, o que pode ser diferente dos cenários mostrados em livros. Mas quando é de uma área diferente à sua graduação, pode ser bem mais difícil assimilar as informações, mas, depois, o conhecimento adquirido se torna de grande valor, por ser algo que talvez o estagiário nunca tenha visto.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para finalizar a discussão, o problema levantado no estudo seria a realização de tarefas que não estejam dentro do plano de atividades de estágio, e o impacto que essas tarefas causam no estagiário. E também a contribuição para seu desenvolvimento pessoal e profissional, se está auxiliando ou prejudicando para adquirir novos conhecimentos.

Através das respostas dos entrevistados, podem-se ver exemplos de atividades consideradas de desvio e que, se essas atividades foram totalmente fora do conteúdo da graduação, os estagiários não conseguem ter contribuições para seu profissionalismo. Os estagiários até consideram esse tipo de experiência de estágio irrelevante, em que podem preferir nem falar que passaram por tal situação.

Caso sejam atividades do escopo de administradores, os estagiários podem até se sentir motivados a realizar, desde que não haja uma sobrecarga de trabalho, que pode gerar desmotivação, seja no estagiário, seja em qualquer funcionário. Os estagiários ainda levantaram efeitos positivos consequentes do desvio de função, em que contribui para terem um maior aprendizado, maior integração com os processos e até mesmo ajudar na formação da carreira.

Apesar de realizarem atividades fora do contrato de estágio, os estagiários conseguiram adquirir ou desenvolver competências nas atividades relacionadas à área da administração, conforme o modelo de competências profissionais de Cheetham e Chivers (1996, 1998 apud RODRIGUES, 2011). Os estagiários, em sua maioria, apontaram que essas competências trouxeram benefícios e os ajudaram a ter um melhor desempenho na empresa.

Infelizmente, os estudantes não possuem um conhecimento muito aprofundado de seus direitos, ainda mais que, em algumas graduações, o estágio é uma etapa obrigatória. Mas isso vai sendo aperfeiçoado cada vez mais, principalmente com estudos como esse, em que o

estagiário percebe que esse conhecimento pode ser importante para evitar que a empresa se aproveite dele.

Em relação às limitações da pesquisa, pode ser apontada a falta de estudos para corroborar os objetivos do trabalho. Ao se fazer as pesquisas, não foram encontrados muitos estudos sobre desvio de função de estagiários, no qual teve-se que pesquisar de uma forma mais ampla e associar com as respostas dos estudantes. A quantidade de participantes também poderia ter sido mais amplo, talvez escolhendo um número maior de estudantes, que poderia ter sido mais diversificado em questão de gênero, e de faculdades particulares, para comparar o ensinamento e o desempenho na experiência de estágio.

O que foi considerado como lacuna da pesquisa foi a falta de questionamento em relação à comunicação do estagiário e a instituição de ensino pois, após a contratação do estagiário, normalmente a comunicação não é muito frequente. Devido a realização de atividades consideradas de desvio de função, pode-se supor que a instituição de ensino não mantém um supervisionamento durante o estágio, e isso deixa o estagiário sem suporte durante esse processo de aprendizagem, sendo submetido a tarefas que podem não contribuir para seu desenvolvimento profissional.

Se houvesse um relacionamento mais rígido entre empresa, estagiário e a instituição de ensino, pode ser que o estagiário não seja submetido à realização de tarefas tão fora do escopo de um administrador, como atividades relatadas pelos estudantes. O coordenador de estágio e o professor orientador poderiam fazer reuniões com o estagiário, mensalmente, por exemplo, para saber como está sendo o desempenho do estudante, se está conseguindo ter um bom aprendizado, como está sendo a relação entre empresa e estagiário, entre outras questões.

Para estudos posteriores, em que esse estudo poderia ser usado como referência, poderse-ia questionar os estudantes em relação ao conhecimento que foi adquirido na graduação e fazer a comparação do que pôde ser implementado na prática, enquanto estagiário. E também fazer a relação disso com as suas competências, se foram adquiridas ou desenvolvidas.

Outro tópico poderia ser mais levado para a questão de gêneros, como se dá a experiência de estágio para estudantes masculinos e femininos, porque é de se imaginar que possa haver diferença nos tratamentos. Em empresas que há muitos estagiários, é mais fácil de fazer esse contraste, principalmente se a empresa for mais conservadora.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, P. F. de. **A importância do TLT – Treinamento no local de trabalho como ferramenta de gestão para a eficiência da qualidade nos processos de atendimento ao cliente em uma organização de saúde**. 2014. 65 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Centro de Ensino Superior do Ceará, Faculdade Cearense, Fortaleza, 2014.

BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 2015. p. 189-217.

BIANCHI, G.; OLIVEIRA, S. R. de. As representações sociais dos universitários de Administração sobre a experiência de estágio. **EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2011, XXXV, p. 1-17, set. 2011. Trabalho apresentado no 35º Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro, 2011.

BOMFIM, R. A. Competência profissional: uma revisão bibliográfica. **Revista Organização Sistêmica**, |v.1, n.1, p.18, jan/jun 2012.

**BRASIL**. Lei 11.788, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de Estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, e a Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996; revoga as Leis nos 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 6o da Medida Provisória no 2.164-

41, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11788.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11788.htm)>. Acesso em: 22 out 2019.

CAPONE, L. A fraude à lei do estágio e a flexibilização do direito do trabalho. **Rer. Trib. Reg. Trab**, v. 51, n. 81, p. 47-70, jan./jun.2010.

CHIAVENATO, I. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1985. 377 p.

\_\_\_\_\_. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Campus, 2002.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DUTRA, J. S., DUTRA, T. A., DUTRA, G. A. **Gestão de pessoas: realidade atual e desafios futuros**. São Paulo: Atlas, 2017.

DUTRA, J. S.; et. al. Absorção do Conceito de Competência em Gestão de Pessoas: A Percepção dos Profissionais e as Orientações Adotadas pelas Organizações. **EnANPAD**, Salvador, 2006, XX, p. 1-14, set. 2006. Trabalho apresentado no 30º Encontro da ANPAD, Salvador, 2006.

DUTRA, J. S.; HIPÓLITO, J. A. M.; SILVA, C. M. Gestão de pessoas por competências: o caso de uma organização do setor de telecomunicações. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 4, n. 1, p. 161-176, jan./abr., 2000.  
<https://doi.org/10.1590/S1415-65552000000100009>

INSTITUTO EUVALDO LODI (IEL). **Lei de Estágio: tudo o que você precisa saber**. Brasília: Instituto Euvaldo Lodi, 2013. 73 p.

LEITE, P. A. R.; LOTT, T. C. C. Treinamento e desenvolvimento organizacional, uma ferramenta nas organizações atuais. **Revista Científica Semana Acadêmica**, Fortaleza, v. 42, n. 1. nov. 2013.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 336 p.

MENTI, L. de MORAES. **Estágio de nível superior na iniciativa privada: proposta de implementação de um programa de estágio com foco em desenvolvimento**. 2015. 28 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015.

PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

PINHEIRO L. S.; TEIXEIRA, M. W. S. Um estudo bibliográfico sobre a contribuição do estágio para a formação de profissionais de administração. **Entrepreneurship**, v.4, n.1, p.24-33, 2020.  
<https://doi.org/10.6008/CBPC2595-4318.2020.001.0004>

RIBEIRO, D. F. **Percepção dos discentes sobre a contribuição do estágio no processo de desenvolvimento profissional**. 2018. 52 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Departamento de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Mossoró, 2018.

RODRIGUES, H. G. **Além do título de mestre: competência e aprendizagem no âmbito de um PPGA**. 2011. 183 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2011.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006. 608 p.

SAUPE, R. *et al.* Conceito de competência: validação por profissionais de saúde. **Saúde em Revista**, Piracicaba, v. 8, n. 18, p. 31-37, jan./abr., 2006.

SILVA, C. P. da. **Plano de desenvolvimento individual e autogestão de carreira dos estagiários de uma instituição financeira**. 2018. 56 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Departamento de Ciências Administrativas, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

- SILVA, F. D. M. **Requisitos exigidos na seleção e o desvio de função de estagiários do curso de administração.** 2018. 71 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2018.
- SILVA, S. H. de L. **A importância de um colaborador qualificado.** 2016. 13 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Departamento de Ciências Administrativas, Faculdade Aldete Maria Alves, Iturama, 2016.
- SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. O processo de socialização organizacional como estratégia de integração indivíduo e organização. **REUNA**, Belo Horizonte, v. 18, n. 4, p. 5-20, ou./dez. 2013.
- STUANI, R. N. B.; LIMA, T. M. de; MOREIRE, E. G. Processo de elaboração de descrição de cargos e mapeamento de processos de uma organização de fabricação de equipamentos de áudio. **Revista Eletrônica de Ciências Organizacionais da UniFil**, v. 7, n. 11, p. 1-12, jul/dez 2015.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência: por uma nova lógica.** São Paulo: Atlas, 2001.