



UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS E ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

FERNANDA COSTA DE JESUS

**O PAPEL DO PROGRAMA DE ESTÁGIO NA FORMAÇÃO PROFISSIONAL
DO ESTUDANTE DE ADMINISTRAÇÃO, ESTAGIÁRIOS GERAÇÃO Y.**

São Luís

2013

FERNANDA COSTA DE JESUS

**O PAPEL DO PROGRAMA DE ESTÁGIO NA FORMAÇÃO PROFISSIONAL
DO ESTUDANTE DE ADMINISTRAÇÃO, ESTAGIÁRIOS GERAÇÃO Y.**

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof^a Adriana De Lima Reis Araújo Gomes

São Luís

2013

Jesus, Fernanda Costa de

O papel do programa de estágio na formação profissional dos estudantes de administração, estagiários geração Y. / Fernanda Costa de Jesus. – São Luis, 2013.

68f.

Impresso por computador (fotocópia)

Orientadora: Profa. Adriana de Lima Reis Araújo Gomes

Monografia (Graduação em Administração) – Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, 2013.

1.Programa de estágio 2.Gerações 3. Estagiário Y
4.Organizações 5. Competências I. Título

CDU 378.147.091.33 _ 027.22

FERNANDA COSTA DE JESUS

**O PAPEL DO PROGRAMA DE ESTÁGIO NA FORMAÇÃO PROFISSIONAL
DO ESTUDANTE DE ADMINISTRAÇÃO, ESTAGIÁRIOS GERAÇÃO Y.**

Monografia apresentada ao curso de
Administração da Universidade
Federal do Maranhão, para obtenção
do grau de Bacharel em
Administração.

Aprovação da Monografia em 29/07/2013

BANCA AVALIADORA

Orientador: Prof^a Adriana de Lima Reis Araújo Gomes

1^o Avaliador: Prof. Me. Walber Lins Pontes

2^o Avaliador: Prof.^a Giselly Daniela de Albuquerque Cavalcanti Ferreira

A meu pai, mãe e irmã, Rogério, Vanderléia e Laís, por todos os anos de amor e dedicação incondicionais, por serem a base da minha educação e por terem sido a peça fundamental para que eu tenha me tornado a pessoa que hoje sou.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter iluminando meu caminho para que pudesse concluir mais uma etapa da minha vida;

A minha mãe Vanderléia, por ser tão dedicada e companheira, por me apoiar, puxar as minhas orelhas e acreditar na minha capacidade, dizer obrigada é pouco pela pelas horas em que ficou ao meu lado me incentivando, me mostrando que sou capaz de chegar a qualquer lugar, sem dúvida foi quem me deu a maior motivação para conseguir concluir esse trabalho;

Ao meu pai Rogério, por toda a dedicação que sempre teve comigo, meu agradecimento pelos momentos em que sempre esteve ao meu lado, me fazendo acreditar que tudo é possível, obrigada por ter aberto mão de muitas coisas para me proporcionar uma ótima educação e formação;

A minha irmã Laís, por ser sempre protetora e pelo amor que sempre me dedicou, por ser minha segunda mãe, sempre me apoiando em todos os momentos, obrigada pelos conselhos e pela confiança em mim depositada;

Aos amigos do curso por todos os momentos vividos, por terem tornado essa jornada tão prazerosa, pelas lembranças compartilhadas, por todos os momentos de descontração e troca de experiências que vivemos;

A minha orientadora, professora Adriana Araújo, pela dedicação e auxílios para a concretização dessa monografia, não foi uma jornada fácil, mas devido a sua paciência foi possível à realização desse projeto, meu eterno agradecimento;

E por fim a todos os professores do curso de administração, pela paciência, dedicação e ensinamentos disponibilizados dentro e fora das salas de aulas, todos possuem uma parcela de contribuição para a conclusão desse trabalho e consequentemente para minha formação profissional e também as dos meus amigos do curso.

“Qualquer atividade torna-se criativa e prazerosa quando quem a pratica se interessa por fazê-la bem feita, ou até melhor.”

(John Updike)

RESUMO

O Estágio é uma exigência curricular no Projeto Pedagógico do Curso de Administração e possibilita ao acadêmico a chance de relacionar conhecimentos teóricos com as habilidades práticas. Este trabalho tem o objetivo de avaliar a importância da prática do estágio para a geração Y no desenvolvimento das competências inerentes aos administradores. O presente trabalho se baseou em referenciais teóricos e aplicação de um questionário, além da vivência prática do assunto abordado, para analisar a efetividade do programa de estágio na formação profissionais dos alunos de administração. Buscou-se entender o universo que rodeia os estagiários Ys e as suas percepções acerca do tema estudado com o intuito de identificar as possíveis vantagens e desvantagens de fazer parte do programa de estágio. A partir dos resultados, conclui-se que o estágio em Administração, ainda tem um longo caminho a percorrer para se tornar um mecanismo de formação de competências profissionais, e contribuir de maneira eficaz para a inserção do discente no mercado de trabalho.

Palavras-chave: Programa de Estágio, Estagiário Y, Competências.

ABSTRACT

The Stage is a curricular requirement in Pedagogical Project Management Course enables the academic and the ability to relate theoretical knowledge with practical skills. This study aims to evaluate the importance of the practice stage for Generation Y in the development of skills necessary for administrators. This work is based on theoretical and application of a questionnaire and the practical experience of the subject, to analyze the effectiveness of the internship program in training of students of administration. We sought to understand the universe that dodge trainees Ys and their perceptions about the topic studied in order to identify the possible advantages and disadvantages of being part of the internship program. From the results, it is concluded that the administration stage, still has a long way to go to become a mechanism for vocational skills training, and contribute effectively to the inclusion of students in the labor market.

Keywords: Internship Program, Trainee Y, Skills.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Dimensões da “Competência” e seus significados.....	35
Quadro 2 – Competências e saberes variados correspondentes.....	38

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – As Quatros Gerações no Mercado de Trabalho.....	24
Tabela 2 – Dê notas para as competências desenvolvidas durante o Período de estágio.....	54
Tabela 3 – Comentários referentes ao desenvolvimento de Competências durante o Estágio.....	56

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – As três dimensões da competência.....	34
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – A Geração Y- Como uma força Global.....	29
Gráfico 2 – Gerações dos Estagiários.....	41
Gráfico 3 – Faixa Etária Geração Y.....	42
Gráfico 4 – Sua adaptação a empresa foi.....	42
Gráfico 5 – As atividades desenvolvidas durante o estágio está/estava de acordo com as descritas no Termo de Compromisso de Estágio?.....	43
Gráfico 6 – As atividades desenvolvidas na empresa estão/estavam de acordo com os conhecimentos adequados ao ano/semestre que você está/estava cursando?.....	43
Gráfico 7 – A carga horária do estagio é/era cumprida?.....	44
Gráfico 8 – Caso negativo, quantas horas a mais você cumpre/cumpria no estágio?.....	44
Gráfico 9 – Como você avalia o andamento do seu estágio?.....	45
Gráfico 10 – Você sente que o estagio te preparou/te prepara para o mercado de trabalho?.....	46
Gráfico 11 – O estágio atende/atendeu às suas expectativas em relação à aquisição de novos conhecimentos e experiência prática importante para a sua futura atuação profissional?.....	46
Gráfico 12 – Nota para Efetividade do Estágio.....	47
Gráfico 13 – Caso haja possibilidade, você teria/tinha interesse em ser contratado pela empresa?.....	47
Gráfico 14 – Instituições Concedentes do Estágio.....	48
Gráfico 15 – Gerações Supervisores dos Estagiários Ys.....	49
Gráfico 16 – Como ocorre o relacionamento com o supervisor.....	49
Gráfico 17 – O supervisor acompanha a suas atividades com o intuito de ajudar no seu aprendizado?.....	50
Gráfico 18 – Você recebe <i>feedback</i> dos seus gestores?.....	51
Gráfico 19 – Classifique a comunicação entre você e o supervisor.....	51
Gráfico 20 – O supervisor aceita e atende as suas sugestões?.....	52
Gráfico 21 – O supervisor delega a você responsabilidades?.....	53
Gráfico 22 – Dê uma nota de 1 á 10 para seu relacionamento com seu supervisor.....	53

Gráfico 23 – Das competências citadas acima quais as que você considera de fundamental importância para um excelente desenvolvimento profissional?....	54
Gráfico 24 – Você concorda que o programa de estágio tem papel fundamental na formação dos profissionais de administração e que é durante esse período que desenvolvemos as nossas competências profissionais?.....	55

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

C.H.A	Conhecimento, Habilidade e Atitude
CNE	Conselho Nacional de Educação
CSE	Conselho Econômico e Social

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	16
1 O PROGRAMA DE ESTÁGIO	17
1.1 Breve históricos do estágio na legislação brasileira.....	18
1.2 A Nova Lei dos Estagiários 2008.....	19
1.3 O Estágio na área de administração.....	21
2 COMPREENSÃO DAS DIVERSAS GERAÇÕES	23
2.1 Os Veteranos ou Tradicionais.....	25
2.2 Os Baby Boomers.....	26
2.3 Geração X	27
2.4 Geração Y.....	29
2.5 As Gerações nas Organizações.....	30
2.6 Chefes Geração X.....	31
2.7 Estagiários Geração Y.....	32
3 COMPETÊNCIAS	3
3.1 Competências Individuais.....	34
3.2 As competências e o Programa de Estágio.....	36
3.3 As Competências e o Estagiário Y.....	37
4 PROCESSO METODOLÓGICO	39
4.1 Análise dos Resultados.....	41
CONCLUSÃO	57
REFERÊNCIAS	59
Apêndice A – Questionário Aplicado aos Estagiários.....	63

INTRODUÇÃO

Ser Administrador envolve possuir um conjunto de competências e habilidades fundamentais para saber lidar com o cotidiano das organizações. Essas habilidades e competências são regulamentadas pela CNE/CSE (2005) e são de caráter significativo para o exercício profissional de administração, elas devem ser desenvolvidas e avaliadas de forma prática na realização do estágio, no intuito de proporcionar que o novo profissional inserido no mercado de trabalho esteja qualificado e atenda às expectativas das diferentes organizações em relação ao bacharel em Administração.

O estágio é uma prática obrigatória na grade curricular do curso de Administração, por isso a percepção de sua efetividade torna-se importante na discussão sobre sua essencialidade e reais contribuições para a carreira do administrador.

É a partir do programa de estágio que ocorre o entrosamento entre discentes, Universidade e Organizações, possibilitando uma relação direta entre teoria e prática, complementando uma a outra. O estágio se apresenta como uma ferramenta eficaz no aprendizado uma vez que estabelece o aproveitamento de experiências, promovendo a aquisição do conhecimento aplicado.

A sociedade sempre foi dividida por grupos de gerações que possuem características distintas decorrentes de diversos fatores históricos e culturais. As organizações por sua vez estão inseridas nesse contexto, encontra-se dentro de uma mesma empresa quase todas as gerações trabalhando conjuntamente, o que pode acarretar em conflitos, divergências de opiniões e conseqüentemente baixa produtividade. O relacionamento entre os supervisores e estagiários de gerações diferentes também fará parte do objeto desse estudo.

Este trabalho tem por objetivo verificar se o programa de estágio voltado para os alunos Ys de administração possui real efetividade na formação desses novos profissionais e compreender como a prática do estágio influencia na formação de competências profissionais para os discentes Ys do curso de Administração.

Nesse diapasão, o trabalho busca responder as seguintes questões: O programa de estágio pode ser considerado uma ferramenta formadora de

competências? Qual a influência do estágio na formação dos profissionais de administração?

Para obtenção dos dados necessários foi realizada uma pesquisa de campo com o auxílio de um questionário propagado pelas redes sociais, constituído de perguntas que levassem a responder as questões citadas acima.

Todo o estudo foi aplicado a partir do ponto de vista dos próprios estagiários, focado principalmente nos jovens da geração Y, que representa a maior parte dos estagiários atuantes no mercado de trabalho.

Espera-se ao final do estudo se chegar a uma conclusão sobre a efetividade do programa de estágio para os discentes da geração Y e ressaltar alguns pontos de atenção para as Universidades e Organizações.

1 O Programa de Estágio

O Programa de Estágio faz parte do processo de aprendizagem fundamental para a formação dos futuros profissionais que desejam estar bem preparados para enfrentar os obstáculos de suas carreiras. Esse processo de ensino-aprendizagem deve ser construído com vivência prática-crítica, pautada no ensinamento teórico. Nessa perspectiva, Aktouf (1996, p. 164-165) defende:

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

O estágio na vida acadêmica corresponde a um período de atividades práticas, período esse em que o futuro profissional exerce tarefas temporárias correlacionadas com o conteúdo aprendido na universidade ou escola técnica. Representa uma época de aprendizagem, visando que o estudante adquira capacitação e competências na sua área para poder ser inserido no mercado de trabalho.

O estágio é um momento muito esperado pelos discentes, pois é a oportunidade de colocar em prática os ensinamentos teóricos aprendidos no dia-a-dia da universidade, possibilitando que o aluno atue de forma ativa e objetiva na profissão escolhida. As trajetórias profissionais começam a serem traçadas pelo estágio, pois é a partir dessa prática que os estudantes

reafirmam suas afinidades com áreas específicas do curso escolhido. Segundo Andrade (2005, p.2):

O estágio é uma importante parte integradora do currículo, a parte em que o licenciado vai assumir pela primeira vez a sua identidade profissional e sentir na pele o compromisso com o aluno, com sua família, com sua comunidade com a instituição escolar que representa sua inclusão civilizatória, com a produção conjunta de significados em sala de aula, com a democracia, com o sentido de profissionalismo que implique competência-fazer bem o que lhe compete.

O estágio é um complemento ao aprendizado da sala de aula, instrumento fundamental para a formação profissional, sendo ele o elo universidade-trabalho onde os estudantes criam consciência do papel que a profissão escolhida tem no meio social. Porém para que haja a real efetividade do plano de estágio é necessário que tantos os alunos quanto as organizações não encarem esse processo como uma burocracia acadêmica a ser cumprida e sim como uma atividade com papel de formação da consciência social e profissional que gera riquezas para os dois lados.

Outro desafio constante a ser enfrentado pelos futuros estagiários é o desvio de função, algumas organizações se aproveitam da vontade e necessidade que os acadêmicos têm de estagiar e oferecem vagas intituladas como estágio, porém na prática essas atividades não possuem nenhuma correlação com o que os discentes precisam para aprimorar seus conhecimentos e obter capacitação profissional. Não é pouco comum encontrar estagiários em funções de vendedores, telemarketing, operadores de cobranças, pois para essas organizações o estagiário significa mão-de-obra barata, sem vínculo empregatício.

O estágio para atingir o grau máximo de efetividade deve possuir caráter educativo e complementar ao ensino, objetivando integrar o estudante no ambiente profissional, colocando-o em contato com as diferentes realidades sociais, econômicas e culturais, estimulando o futuro profissional a desenvolver uma consciência crítica sobre a realidade que o rodeia.

1.1 Breve históricos do estágio na legislação brasileira

A prática do estágio é considerada lei no Brasil, porém até conseguir alcançar esse status passou por várias fases e modificações. A ideia de estágio apareceu pela primeira vez em 1942 com o Decreto – Lei 4073, que em seu artigo 48 definia o estágio como “[...] um período de trabalho, realizado por

aluno, sob o controle da competente autoridade docente, em estabelecimento industrial”.

Em 1967 objetivando legalizar o estágio, o Ministro do Trabalho Jarbas Passarinho sancionou a Portaria Ministerial 1.002/67 instituindo o estágio nas empresas e delimitando as primeiras regras disciplinadoras referentes ao estágio contendo os direitos e deveres das instituições e estagiários. Destaca-se dessa portaria o artigo 2º, onde são apresentadas as condições acordadas:

Art. 2º - As empresas poderão admitir estagiários em suas dependências, segundo condições acordadas com as Faculdades ou Escolas Técnicas, e fixadas em contratos-padrão de Bolsa de Complementação Educacional, dos quais obrigatoriamente constarão:

- a) a duração e o objeto da bolsa que deverão coincidir com programas estabelecidos pelas Faculdades ou Escolas Técnicas;
- b) o valor da bolsa, oferecida pela empresa;
- c) a obrigação da empresa de fazer, para os bolsistas, seguro de acidentes pessoais ocorridos no local de estágio;
- d) o horário do estágio; (BRASIL, 1967)

Porém a formalização do estágio profissional no Brasil ocorreu em 1972, por meio da publicação do Decreto número 69.927, onde foi criado o programa “Bolsa Trabalho” visando proporcionar aos discentes a experiência prática das disciplinas acadêmicas, possibilitando o aprendizado sobre a sua profissão. Dando continuidade na legalização do estágio em 1977 foi sancionada a Lei n. 6.494 regulamentando as atividades características do estágio.

A Lei de Estágio de 1977 ficou vigente por 31 anos, porém foi revogada, devido ao novo cenário educacional, e substituída pela Nova Lei de Estágio n. 11.788 sancionada em 25 de setembro de 2008, e explícita no art. 1º, §1º, que “o estágio é um ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos [...]”.

1.2 A Nova Lei dos Estagiários 2008

A Lei nº 11788 (2008) em seu art.1º caracteriza o estágio como um ato escolar supervisionado desenvolvido no ambiente de uma organização por discentes que estejam cursando regularmente os anos finais do ensino fundamental, ensino médio, ensino superior ou de educação profissional.

A diferença entre a antiga Lei do Estágio de 1977 para a nova de 2008 está nas pequenas alterações em alguns artigos e incisos, e também no

aprofundamento das descrições dos direitos e deveres do estagiário, da instituição de ensino e da parte concedente. Uma das alterações foi a inclusão do art. 11 que delimita a duração do estágio em no máximo dois anos, na mesma parte concedente, com exceção exclusivamente para os portadores de deficiência.

O estágio representa uma atividade que não cria vínculos empregatícios entre o estagiário e a empresa, a não ser que haja o descumprimento de algum dos artigos contidos na nova lei, caracterizando assim um vínculo empregatício entre o educando com a parte concedente do estágio, sendo assim aplicada a legislação trabalhista e previdenciária.

Referente aos direitos dos estagiários, a parte que mais sofreu modificação na lei, houve uma estipulação da carga horária de trabalho de 20 horas semanais para discentes da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, já na modalidade profissional de educação de jovens e adultos foi delimitada a carga horária de 30 horas semanais para alunos do ensino superior, da educação profissional de nível médio e do ensino médio regular.

Outro ganho importante para os estagiários foi a concessão de recesso de trinta dias remunerados após um ano de atividades e para os que fazem estágio não obrigatório o direito à auxílio-transporte e de bolsa auxiliar. Ficou também assegurado na nova lei o percentual de 10% (dez por cento) de vagas para portadores de deficiências.

Na parte referente ao concedente do estágio fica a obrigação de celebrar o termo de compromisso com a instituição de ensino e com o educando, disponibilizar do seu quadro de profissional um orientador capacitado para supervisionar e auxiliar os estagiários, assim como a obrigação de contratar em favor do estagiário seguro contra acidentes pessoais, cuja apólice seja compatível com os valores de mercado. É de responsabilidade da instituição concedente enviar periodicamente relatório de atividades desenvolvidas pelos estagiários.

Cabe a instituição de ensino celebrar o termo de compromisso com o educando e com a parte concedente do estágio, indicar professor orientador, especializado na área a ser desenvolvida pelo estágio, como responsável pelo acompanhamento e avaliação das atividades do estagiário e exigir do educando a apresentação periódica do relatório das atividades.

A Lei vigente deixa bem claro no seu artigo 16º que o estágio é um tripé formado pela universidade, o concedente e o estudante, por isso a necessidade de delegar responsabilidades para todas as partes envolvidas no programa de estágio, com o intuito de otimizar os resultados dessa prática.

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

O programa de estágio é indispensável para a formação do profissional por isso a nova lei veio assegurar a efetividade do programa de estágio e respaldar legalmente todas as partes envolvidas, evitando que qualquer um dos lados saia lesionado.

1.3 Estágio na área de administração

O estágio é uma prática pedagógica obrigatória no currículo do curso de administração que engloba o processo de aprendizado e a prática da profissão escolhida. O estágio em administração auxilia no desenvolvimento de técnicas e habilidades profissionais que formarão o futuro administrador, além de influenciar positivamente na identificação das áreas que cada indivíduo sente mais afinidade para atuar. Percebe-se que o estágio não é apenas uma cadeira a ser cursada durante a faculdade, mas que possui importância singular na formação efetiva dos profissionais.

Ser administrador requer um conjunto de conhecimentos e habilidades específicas, que estão expressas na Resolução nº 4, do CNE/CSE (2005):

Art. 4º O Curso de Graduação em Administração deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

VII - desenvolver capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações; e

VIII - desenvolver capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

O estágio na área da administração tem a obrigação de possibilitar o desenvolvimento das habilidades e competências profissionais citadas acima com objetivo de fornecer ao mercado profissionais capacitados para lidarem com as mais diversas situações organizacionais.

É durante o tempo de estágio que os alunos desenvolvem o perfil de administrador pautado nos princípios propostos pelo curso.

Como percebido o estágio em administração está completamente voltado para o desempenho profissional do aluno, possibilitando que os o desempenho e resultados alcançados dos estagiários sejam analisados, avaliados e se for o caso reformulados.

Convém enfatizar que as atividades de estágio deverão ser reprogramadas e reorientadas de acordo com os resultados teórico-práticos gradualmente revelados pelo aluno, até que os responsáveis pelo estágio curricular possam considerá-lo concluído, resguardando, como padrão de qualidade, os domínios indispensáveis ao exercício da profissão. (FRAUCHES, 2008. p.58)

Para Frauches (2008) cabe ao profissional de Administração estar preparado e capacitado para compreender o que a sociedade espera das organizações e o que as organizações esperam dos seus funcionários, fazendo com que exista uma geração de valores nas trocas existentes entre essas três variáveis.

O estágio para o futuro administrador representa um ganho de conhecimento científico, social, econômico e demais aspectos relacionados ao macro e microambiente em que ele está inserido.

Constata-se que o estágio para o curso de administração é um fator decisivo para o desenvolvimento do futuro profissional, e os resultados alcançados com as práticas desenvolvidas durante esse processo torna-se uma referencia para a vida profissional do futuro administrador.

A efetividade do estágio não se baseia somente no desenvolvimento das atividades propostas pelas organizações, existem fatores singulares que influenciam de forma direta o modo de como os estagiários conseguem adquirir conhecimentos e colocar em prática o aprendido, que são as características inerentes das gerações que povoa o universo das organizações.

2 COMPREENSÃO DAS DIVERSAS GERAÇÕES

O assunto gerações tem ganhado cada vez mais espaço no mundo acadêmico e corporativo, sendo a temática de muitas discussões e artigos, porém a sua literatura ainda não é constante, principalmente no que diz respeito às datas de nascimento de delimitam cada geração.

A primeira teoria á respeito das gerações surgiu com Strauss e Howe (1991), que estudaram as gerações a partir do ano 1584 até o ano de 2069. A teoria pressupõe que os pais de cada geração tendem a querer compensar os filhos pelas falhas que tiveram durante a sua infância, ou seja, as gerações são moldadas a partir da interação parental, vindo em segundo plano os acontecimentos históricos da época.

Autores como Oliveira (2009) e Lipkin; Perrymore (2009) concordam com a teoria de Strauss e Howe (1991) e afirmam que cada geração é influenciada não apenas pelos fatores históricos da época vivida, mas também pela geração anterior a sua, na maioria das vezes a geração de seus pais, pois os pais tendem a educar os filhos para não passarem pelas mesmas adversidades que eles enfrentaram. E por sua vez as gerações atuais tendem a não querer cometer os erros dos seus pais, levando a teoria que toda geração influenciará a próxima geração.

Forquin (2003) e Jeffries & Hunte (2003) possuem outra visão sobre o tema, para eles as gerações não podem ser conceituadas a partir somente de datas de nascimento ou por pessoas que nasceram em uma mesma época, engloba principalmente pessoas que vivenciaram acontecimentos políticos e históricos em comum, que tiveram acesso à mesma educação e que devido a esses fatores adotaram os mesmo valores, denominados por Forquin (2003) de “sentimento de geração” ou “consciência de geração”, dos que nasceram na mesma época.

[...] podem compartilhar experiências comuns no processo histórico ou social, e em um estágio similar de sua vida, predispõem-se para

uma modalidade comum de pensamento e experiência, e a um modo comum de comportamento. (JEFFRIES & HUNTE, 2003, p. 23)

Segundo Strauss e Howe (1991) existem quatro ciclos de gerações que se repetem ao longo do tempo, sendo assim possível traçar os comportamentos e características das futuras gerações. São características de cada geração: Geração Idealista; Geração Reativa; Geração Cívica e Geração Adaptativa.

Ainda de acordo com a teoria de Strauss e Howe (1991) as pessoas de cada geração passam por quatro etapas em sua vida: infância, adulta, meia idade e idosa, o que nos leva a concluir que cada geração mais velha (idosa) será substituída por uma geração mais nova (infância) do mesmo tipo, e serão as características de cada geração que moldará os acontecimentos históricos e movimentos sociais da época.

Jeffries & Hunte (2003) fazem uma correlação entre a nomenclatura das gerações de Strauss e Howe (1991) com as gerações que temos atualmente onde:

- a. Tradicionalistas – Adaptáveis
- b. Baby Boomers – Idealistas
- c. Geração X – Reativas
- d. Geração Y – Cívicos

As análises das datas de nascimento de cada geração será baseada nos dados de Zemke (2008), que sintetiza as características de cada geração na tabela abaixo:

Tabela 1 – As Quatro Gerações no Mercado de Trabalho

“VETERANOS”	“BOOMERS”	“GERAÇÃO X”	“GERAÇÃO Y”
1922/1943	1945/1965	1965/1977	1978/...
Conformista	Otimista	Cético	Interatividade
Não contestador	Lado positivo	Questionador	Contestadores
Trabalho: Crescimento se dá passo á passo; Não questiona autoridade	Trabalho: razão de viver Envolvimento Crescimento pessoal	Trabalho: Independência Autoconfiança Questiona autoridade	Trabalho: Realização/Consumo Diversidade Colaboração
Alheio ás tecnologias	Têm conhecimento e experiência, mas são cercados de temor com a tecnologia	Adaptação rápida, hoje proficientes na tecnologia	Tecnologia é algo natural na vida Bem mais informados
Tradição e sabedoria	Ideal de reconstrução do mundo	Ideal da paz, liberdade sexual, anarquismo	Globalização Diversidade Multicultura

Fonte: adaptado de Zemke (2008).

2.1 Os Veteranos ou Tradicionais

Os Veteranos são as pessoas nascidas entre os anos de 1922 a 1943 (Zemke, 2008), um período marcado pelas inconstâncias mundiais: fim da Primeira Guerra Mundial, Quebra da Bolsa de 1929 e início da Segunda Guerra Mundial.

Veteranos são aqueles que cresceram influenciados pela Grande Depressão, pela Segunda Guerra Mundial e pelo muro de Berlim e entraram para a força de trabalho em meados dos anos 50 e começo dos anos 60 e acreditam em trabalho árduo, no *status quo* e na figura da autoridade. (ROBBINS, 2004, p. 37)

Todas as turbulências por qual essa geração passou fez com que criassem seus valores pautados no trabalho, na família e principalmente no amor a pátria, foram criados de maneira rígida com respeito extremo as hierarquias, são extremamente formais e seguidores de regras. Segundo Eline Kullock (2010), especialista em gerações, os veteranos são pessoas mais rígidas e respeitam regras, por causa das dificuldades que viveram.

Possuem tendência militar para comandar suas empresas, subordinados e até família, exigem dos que o rodeia disciplina e comprometimento, são obcecados por ter tudo sob seu controle.

São pessoas sem muitos estudos, que aprenderam a “trabalhar trabalhando”, e hoje em dia são donos de empresas de sucesso. Segundo Sofia Esteves do Amaral, em seu livro *Virando Gente Grande* (2004, p.32):

Do ponto de vista da formação, os veteranos são herdeiros de uma época em que faculdade era um bem quase inacessível á maioria dos mortais e não havia muitas opções de cursos. Em geral estudava-se Direito, Medicina ou Engenharia.

Para os veteranos todas as relações (sociais, pessoais e profissionais) devem ser baseadas na hierarquia, onde cada pessoa tem uma função e um lugar bem definido. A geração que no âmbito pessoal pode ser considerada a mais machista, para eles os homens eram provedores da casa enquanto as mulheres exerciam papel exclusivo nas tarefas domésticas e educação dos filhos.

São pessoas discretas, possuem apenas o essencial para se viver bem. É a geração mais leal as organizações, são profissionais pontuais, porém como ponto negativo por serem tradicionais demais possuem resistências para mudanças.

Os Veteranos ainda são encontrados em algumas empresas, ocupando normalmente os cargos mais altos hierarquicamente.

2.2 Os Baby Boomers

São as pessoas nascidas pós Segunda Guerra Mundial, entre os anos de 1945 a 1965 (Zemke, 2008), quando ocorreu um aumento significativo na taxa de natalidade. Para Leish (2008) eles simbolizam atualmente a segunda maior geração, ficando atrás da Geração Y. Alguns historiadores dividem os Baby Boomers em dois grupos distintos: os chamados Primeiros Boomers que nasceram entre 1946 e 1954 e os Boomers Posteriores nascidos entre 1955 e 1964. Existe uma lacuna no meio dessa geração, pois um dos fatos históricos que marcou essa época foi a Guerra do Vietnã que os Boomers Posteriores não puderam participar devido a pouca idade. O fato ocorrido acabou evidenciando algumas diferenças entre os dois grupos da geração. Nielsen (2007) evidencia esse acontecimento em seu artigo “Como funcionam os Baby Boomers”:

Em 1985, Howard Schuman e Jacqueline Scott perguntaram às pessoas "Quais eventos mundiais, nos últimos 50 anos, foram especialmente importantes para você?" As respostas dos dois grupos de Boomers foi muito diferente. Os Primeiros Boomers mencionaram os assassinatos de JFK, Robert Kennedy e Martin Luther King, o homem pisar na Lua, a Guerra do Vietnã, a liberdade sexual, o movimento pelos direitos civis e protestos e subversões. Por outro lado, os Boomers Posteriores mencionaram Watergate, a renúncia de Nixon, a Guerra Fria, o embargo do petróleo, inflação elevada e escassez de gasolina.

No contexto histórico da época os Estados Unidos e suas Forças Aliadas haviam vencido a Segunda Guerra Mundial, os soldados retornavam para casa, a economia americana voltava a crescer, pois o País fornecia mercadorias ao mundo para reconstruir suas cidades e economias, a instabilidade estava se reinstalando e nesse clima de progresso as pessoas começaram a ter filhos, essa exploração na taxa de natalidade durou quase 20 anos.

Os Baby Boomers são considerados os “filhos da guerra”, frutos dos veteranos que passaram por grandes adversidades políticas e sociais, foram educados para lutarem por uma vida com melhor qualidade, sem privações e sem guerras. É a geração rock and roll de Elvis Presley, Beatles e Rolling Stones, são pessoas otimistas, que acreditam no futuro, abandonaram o patriotismo e seguiram por um lado mais individualista, principalmente no âmbito econômico. Tiveram mais acesso a educação do que os veteranos

devido as opções que surgiram após o período da guerra. Sofia Esteves do Amaral (2008, p. 35) afirma que:

A educação formal do boomers também foi diferente da recebida pelos veteranos porque o leque de opções se abriu bastante. As profissões em alta eram muito mais numerosas – Economia, Administração de Empresas, Ciências Contábeis, Marketing, Comercio Exterior -, sobretudo por conta do processo de larga industrialização pós-guerra.

Apesar de ser dividida em dois grupos essa geração possui muitas características em comum, e uma delas é o fato de terem sido a primeira geração a ter televisão em casa.

Eles puderam compartilhar eventos culturais e marcos com todas as pessoas no seu grupo de idade, independentemente de onde elas estavam. Todos eles assistiram "Bonanza" ou "Deixe isso para o castor" e viram a Guerra do Vietnã nas suas salas de estar, conforme cresciam. Esses momentos compartilhados ajudaram a estabelecer um vínculo da geração sem precedentes. . (NIELSEN, 2007, Como Funcionam os Baby Boomers)

Outro traço marcante dos Baby Boomers é o engajamento político, são ideológicos humanistas que sempre lutaram por justiça, igualdade e liberdade. David Neilsen (2007) afirma que os baby boomers permaneceram durante muitos anos como o maior grupo de pessoas de uma geração e sempre forma muito ativos em todas as etapas de suas vidas, nos anos 60 eles criaram o movimento estudantil lutando pela "Reforma Universitária" influenciando na política nacional, nos anos 70 eles criaram a "Cultura do Excesso", nos anos 80 eles se tornaram os "Yuppies" (jovens profissionais urbanos) entrando no mercado de trabalho.

2.3 Geração X

A Geração X abrange os nascidos entre os anos de 1965 á 1977 (Zemke, 2008), período marcado por grandes mudanças sociais: Guerra Fria e a Queda do Muro de Berlim; conomia estagnada; luta pelos direitos das mulheres; AIDS; surgimento do videogame e PC; mães ausentes e crescente taxa de divórcio.

Todos esses acontecimentos moldaram os pensamentos da geração X fazendo-os crescer sem acreditar na solidez das instituições sócias estabelecidas como a política, as organizações e as famílias.

Erickson (2011) diz que a Geração X cresceu em uma época de fragmentação da família, pois com o ingresso da mulher no mercado de

trabalho começou a haver um desequilíbrio familiar, os jovens tiveram que tomar conta de si mesmos.

O crescimento da Geração X foi acompanhado da mudança estrutural da família tradicional como, por exemplo, pais trabalhando fora de casa e de famílias com o pai ou apenas com a mãe como responsáveis pela criação dos filhos (famílias mono parentais), bem como de pais que não eram envolvidos em suas vidas pelo fato de serem *workaholic*. (FAY, 1993, p. 26)

A geração X teve familiares ausentes, e um dos únicos meios de entretenimento era a televisão e o videogame. É uma geração que ao contrário de seus pais, em sua maioria os Baby Boomers, trabalham para viver e não vivem para trabalhar, não são *workaholic*, não acreditam nos planos de carreiras dentro das organizações, pois vivenciaram os *downsizings* que seus pais tiveram que enfrentar no processo de reengenharia que as empresas tiveram que adotar. Segundo Robbins (2004) “na busca pelo equilíbrio, os membros dessa geração mostram-se menos dispostos a fazer sacrifícios pessoais pelos seus empregadores do que as gerações procedentes”.

Utilizam o emprego como forma de juntar capital para iniciar um empreendimento ou trabalhar em empresas menores, por isso são menos leais às empresas em que trabalham, tendo em sua maioria experiências curriculares bem diversificadas. São também menos submissos à hierarquias e fazem julgamentos baseados em méritos e não em status.

Segundo Coupland (1991) a geração X no ambiente de trabalho representa um grupo profundamente independente, buscam um equilíbrio real entre o trabalho e vida pessoal. É a primeira geração que verdadeiramente domina os computadores e sonham com locais de trabalho que lembrem comunidades.

De acordo com Fray (1993) essas características mostram que a geração X tem como valor vital o equilíbrio entre o lado pessoal e o profissional, pois tiveram a infância e adolescência marcadas pelas turbulências familiares, essas pessoas se tornaram patriarcas e matriarcas de famílias mais tradicionais.

A evolução da tecnologia foi outro fator importante para a mobilidade do profissional X, com acesso rápido as informações e em tempo real foi possível administrar a inconstância a que eles se submetiam. Um contra ponto interessante é que apesar da geração X ser considerada pioneira na Era da

Informação, Ruggiero (2008) afirma que as pessoas da geração X são mais conservadoras e possui resistência a tecnologia.

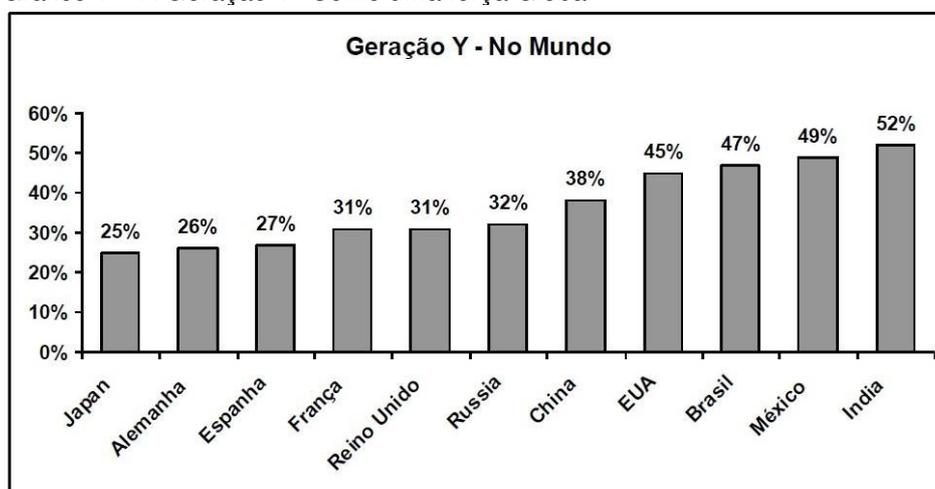
2.4 Geração Y

A característica mais marcante da geração Y é o avanço da tecnologia, essa geração passa 24 horas do dia conectada e esta plugada á 220 Volts. Nascidos entre 1980 á 1995 (Batista, 2010) cresceram em meia a globalização, sempre em contato com a internet. Lipkin e Perrymoe (2009) ressaltam que a mídia digital é a língua nativa da Geração Y. A Geração X foi a percussora da Era Digital, mas foi a Geração Y que consolidou a tecnologia como forma de comunicação e canal de informação. Uma geração que possui senso imediatista, que quer tudo para o já e para o agora, acostumados com a rapidez das informações e comunicações, são viciados em internet, onde se encontra notícias em tempo real do que está ocorrendo no mundo. São curiosos e questionadores, não aceitam regras impostas se não entenderam a finalidade das mesmas

Seus integrantes têm uma compreensão intuitiva das tecnologias, e não é por acaso. Cresceram com TV a cabo, controles remotos, *videogames*, computadores, internet e telefones celulares, que os transformam em seres plugados em um mundo eminentemente virtual e global que, no entanto, lhes chega fragmentado. (AMARAL, 2004, p. 46)

É considerada a maior geração da atualidade, chegando a alguns países a representar quase 50% da sua população, como demonstra a figura 1 abaixo de Tapscott (2009, p. 311):

Gráfico 1 – A Geração Y- Como uma força Global



Fonte: Tapscott, 2009

No quesito educação é a geração mais bem preparada para o mercado de trabalho, tiveram acesso as melhores escolas, fizeram curso de línguas e computação, participaram de atividades esportivas, e como de características dos “Ys” tudo ao mesmo tempo.

São rápidos, inteligentes, saudáveis e contra categorizações tradicionais de raça, sexo, religião e posição social. Em geral são otimistas, capazes de desenvolver várias tarefas e adeptos da ação coletiva. Mas o fato de terem sido acostumados a viver o tempo todo em ação, por causa das diversas atividades a que foram expostos desde a infância – da escola para a natação, da natação para a computação, da computação para o inglês –, tornou-os inquietos, ansiosos e impacientes com o excesso de direção. (AMARAL, 2004, p. 47)

São pessoas multifuncionais, conseguem realizar diversas tarefas simultaneamente, porém possuem algumas falhas principalmente no que diz respeito á habilidades sociais e interpessoais.

2.5 As Gerações nas Organizações

Vivemos em uma sociedade marcada por divisões de grupos e de gerações que possuem visões diferentes sobre a vida e o trabalho. Essas diferenças são naturais e decorrentes não apenas das evoluções das tecnologias, mas também das mudanças de visões e valores que ocorrem com o passar do tempo no mundo.

Entrando no âmbito profissional podemos observar de forma mais evidente essas diferenças, pois temos ativamente no mercado de trabalho atual o encontro de quatro gerações com pensamentos e valores muitas vezes antagônicos, e “fazer com que gerações distintas convivam de forma harmônica, cada uma contribuindo com o que de melhor tem a dar para as empresas” (AMARAL, 2004, p. 30) é o grande desafio dos gestores.

Isso vem ocorrendo porque o ambiente organizacional está se tornando cada vez mais diversificado e permitindo as diferenças de estilos e idades entre seus colaboradores nos fazendo perceber que para a sobrevivência da organização saber se adaptar as mudanças é fator vital. Migueles (2008) em seu artigo Gestão da Diversidade afirma que:

Em um mundo em constante transformação, marcado por mercados globais e cada vez mais competitivos, a gestão da diversidade torna-se indispensável. Se mobilizada corretamente, no universo empresarial, a diversidade de culturas e pessoas pode criar valor para a organização, gerando muitas outras vantagens competitivas e garantindo, até mesmo, melhores resultados econômicos.

As gerações se diferem uma das outras pelas crenças, valores e comportamentos (Zemke, 2008), fatores que dentro de uma organização pode gerar problemas de relacionamentos, por isso a necessidade de estudar as características de cada grupo e entender como ocorrem os relacionamentos entre elas dentro das organizações.

No ambiente de trabalho os Veteranos são os que apresentam mais características formais e éticas, possuem respeito absoluto pela hierarquia, são burocratas, leais á empresa e não são adeptos a mudanças. Os Baby Boomers incorporaram muitas das características dos Veteranos, no ambiente profissional possuem fidelidade as organizações que trabalham e possuem um forte senso de ética, são os *workaholics* (expressão em inglês que significa *viciados em trabalho*), respeitam a hierarquia e trabalham arduamente.

As gerações X e Y surgiram para quebrar alguns paradigmas criados pelas gerações anteriores, como o da lealdade á instituição para quem prestam serviços, valorizam currículos com experiências diversas e não acreditam em planos de carreira dentro de uma empresa.

2.6 Chefes Geração X

As Gerações X e Y pouco se diferenciam em suas características, em síntese a Geração Y possui algumas características da Geração X de forma mais acentuada.

Os profissionais X possuem alto nível educacional, e em sua maioria exercem atualmente cargos mais estratégicos dentro das organizações, como de gestores a diretores. São profissionais dinâmicos e flexíveis

Valorizam o trabalho em equipe, porém de forma contraditória são profissionais autossuficientes, o que dificulta a relação com os níveis mais baixos, como por exemplo, a relação entre gestor e estagiário.

São profissionais questionadores, que precisam entender todas as etapas de um processo, mesmo que elas não condigam com a sua função. São adeptos a tecnologia, porém não são especialistas, sabem o básico e o necessário. Como característica positiva são ótimos em concluir tarefas por serem pessoas centradas e organizadas.

2.7 Estagiários Geração Y

A expressão “sede de conhecimento” caracteriza de forma fiel a postura dos profissionais da Geração Y, principalmente os que estão em começo de carreira. São jovens com vontade de aprender e fazer a diferença nos ambientes organizacionais, a maioria possui autoestima alta o que dificulta o respeito pelas hierarquias, tendem a valorizar o trabalho em equipe e por isso não gostam de pensar que são subordinados a alguém, mas sim que são parceiros ajudando a atingir o objetivo. São profissionais de raciocínio rápido, porém impacientes, o que pode levar a conflitos de relacionamentos com seus superiores.

São trabalhadores entusiásticos, mas do tipo autossuficientes como os Xs. Sentem-se com o trabalho colaborativo e ficam insatisfeitos em uma atmosfera competitiva. Não veem razão para que todos não se beneficiem. (REMKE, 2008, p. 21)

É um grupo de profissionais qualificados, com metas e objetivos bem definidos, prezam pelo reconhecimento e necessitam de *feedback* constante por parte de seus líderes, são multifuncionais e criativos.

Desenvolver a carreira em num contexto de alta disputa por profissionais, associado a uma série de mudanças socioculturais (como o fato de esses jovens terem crescido conectados á internet, por exemplo), resultou numa geração para a qual as antigas regras de convivência corporativa já não faziam sentido. Fidelidade á empresa? De jeito nenhum. Infiéis, impacientes, e até um tanto insubordinados, eles agora enfrentam a primeira fase de reais desafios em sua carreira. (ROCHA, 2009, p. 46)

Os estagiários Y possui a liderança como característica nata, são insatisfeitos e procuram sempre superar seus limites. Tulgan (2009) cita que os jovens Y se preocupam com as oportunidades e recompensas á curto prazo.

Como ponto fraco são jovens que necessitam de constantes incentivos e desafios para produzir, não respondem bem a atividades rotineiras e têm dificuldades em finalizar tarefas. Ambiciosos colocam o interesse pessoal e de crescimento acima dos interesses coletivo, não criam raízes nas organizações fazendo as empresas terem grande rotatividade.

Outro ponto interessante sobre os Estagiários Y é que esses jovens não procuram estágios ou trabalhos somente pelo valor da remuneração e benefícios, eles querem mais, procuram por empresas que possuem valores condizentes com os seus valores pessoais, o trabalho acima de tudo tem que ser uma forma de prazer. Segundo Smith (2009) os jovens Y querem trabalhar

para uma boa empresa, que, em sua visão, é aquela que consegue o equilíbrio entre seus funcionários, sua comunidade e seu ambiente.

O papel primordial do estágio é desenvolver as competências necessárias para o exercício da profissão almejada, nesse contexto é de suma importância entender como o estágio pode auxiliar no desenvolvimento das habilidades dos estagiários Ys.

3 Competências

Profissionais de sucesso são formados de competências e aptidões, sendo necessário diferenciar essas duas características: aptidões são características natas de cada indivíduo, é o que pode ser chamado de talento natural, já as competências se remetem as características que temos a capacidade de adquirir e aprimorar ao decorrer de nossa vida.

O conceito de competência não é assunto recente de estudos, é uma ideia (re)conceituada e (re)valorizada (FLEURY e FLEURY, 2001) no presente em decorrência de fatores como os processos de reestruturação das empresas, as instabilidades nas situações econômicas e organizacionais e outros fatores decorrentes dos processos de globalização.

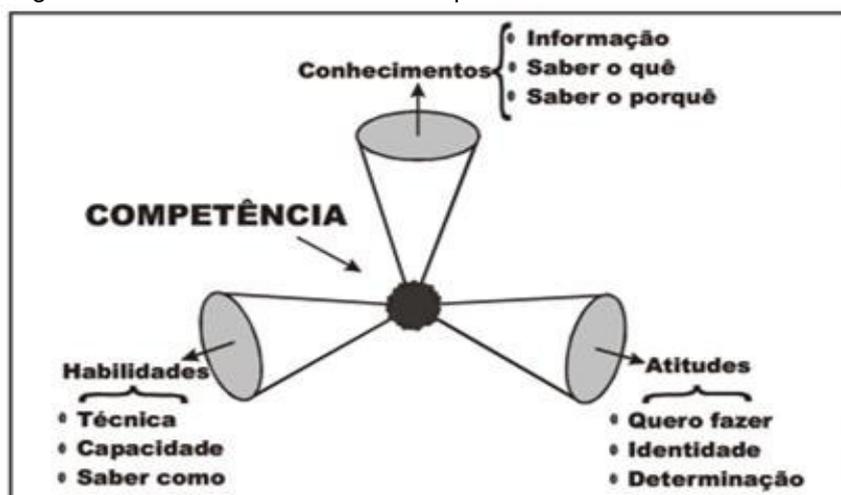
Competência é sinônimo de capacitação profissional. Com ela você compete no mercado, pois compreende os conhecimentos adquiridos, as habilidades físicas e mentais, o jeito de atura e a experiência. (MINARELLI, 1995, p.52)

Praticamente vivemos na Era das Competências e uma das que é considerada de maior complexidade e fator vital para as organizações são as competências relacionadas às pessoas. Para Minarelli (1995, p.52) “competência é sinônimo de capacitação profissional. Com ela você compete no mercado, pois compreende os conhecimentos adquiridos, as habilidades físicas e mentais, o jeito de atura e a experiência”.

A competência na perspectiva do indivíduo passou a ter importância nas organizações quando David McClelland (1973) começou a estudar o tema. Ele iniciou a Escola Americana sobre Competências que valorizava os portfólios dos candidatos as vagas abertas nas empresas, onde através das características desses candidatos eles estariam ou não aptos a exercer a função. Os autores que se identificam com a escola de McClelland (1973) afirmam que é preciso identificar os recursos que os candidatos possuem para poder exercer a função de maneira eficiente. A escola defende que é

fundamental saber se os candidatos possuem os conhecimentos e habilidades necessárias para a execução das suas tarefas, assim como se possuem o perfil psicológico para a função. É através desses estudos que se chega a principal corrente sobre o tema Competências Pessoais: o C.H.A (Conhecimentos, Habilidades e Atitudes) que um profissional deve possuir para ocupar uma função.

Figura 1 – As três dimensões da competência



Fonte Durant (2000) *apud* BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001, p.10

3.1 Competências Individuais

As competências individuais se referem à capacidade que o indivíduo possui para desenvolver de forma eficaz as suas ações dentro de uma organização. É o conjunto composto por conhecimentos, habilidades e atitudes que a pessoa cultiva com as experiências e que irá auxiliar na realização de suas atividades profissionais.

(...) assume competências individuais como um conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e valores que um indivíduo mobiliza em um contexto, sujeito mudanças e restrições, de forma a gerar valor econômico ao negócio e valor social a si próprio. (FERNANDES; COMINI, 2008, p.3)

Para Vilas Boas e Andrade (2009) as competências individuais são as características que os profissionais devem possuir para conseguir realizar as suas atividades de forma eficiente e alcançar os objetivos das organizações.

Segundo Durand (1999) a competência é sustentada por um tripé – Conhecimento, Habilidades e Atitudes (C.H.A) – onde a ausência de qualquer um dos lados compromete a sua efetividade.

Competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho; a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e

desenvolvida por meio de treinamento (PARRY, 1996, apud FLEURY e FLEURY, 2001, p.19).

Para definir o C.H.A, Vilas Boas e Andrade (2009) estabelecem que:

a) conhecimentos – acúmulo de informações apropriadas para os desenvolvimentos das tarefas, saberes específicos que precisamos para realizar alguma atividade, é adquirido através da educação formal ou escolar;

b) habilidade – capacidade de utilização das ferramentas e equipamentos de trabalho, é a dimensão prática que desenvolvemos durante a realização das atividades, podem ser adquiridos com cursos técnicos, leituras e estudos diversos ou mesmo, ou com a própria prática;

c) atitudes – é a predisposição para realizar ou não alguma tarefa, a forma que o profissional age perante as circunstâncias, o comportamento dele em relação ao trabalho, às situações e às pessoas.

Rabaglio (2010) caracteriza cada parte do C.H.A:

Quadro 1 – Dimensões da “Competência” e seus significados

C	H	A
CONHECIMENTOS	HABILIDADES	ATITUDES
· Escolaridade, conhecimentos técnicos, cursos gerais e especializações.	· Experiência e prática do saber.	· Ter ações compatíveis para atingir os objetivos, aplicando os conhecimentos e habilidades adquiridas e/ou a serem adquiridas.
SABER	SABER FAZER	QUERER FAZER

Fonte: Rabaglio, 2010

O conhecimento é a parte teórica da competência, normalmente tem caráter implícito, está presente apenas na mente do profissional. O conhecimento que Rabaglio (2010) se refere não está relacionado ao conhecimento empírico, àquele que é superficial, adquirido pelo senso comum, mas sim ao conhecimento científico adquirido ao longo da vida acadêmica do indivíduo. O grande desafio dos estagiários é converter esse conhecimento tácito em conhecimento explícito, conseguir contextualizar o saber nas situações cotidianas das organizações.

A habilidade é a nossa capacidade de saber fazer, e ela é adquirida apenas através da prática constante. Existe uma frase que afirma que só a prática leva a perfeição, e as organizações levam essa afirmativa a sério, a maioria das empresas possui rotinas de treinamentos aplicados com profissionais preparados e conceituados para desenvolver e aperfeiçoar a prática dos seus funcionários.

A atitude, ou também conhecida como pró-atividade, está relacionada à ação, é o querer fazer. Pode ser considerada a parte mais importante do tripé de Rabaglio (2010), pois de nada adianta ter o conhecimento e possuir habilidades e não ter atitude para colocar tudo em prática. Na ordem lógica a atitude é o primeiro passo para se adquirir conhecimentos e ganhar habilidades, é ela que impulsiona as mudanças. A atitude entra no topo da lista das competências mais procuradas nos profissionais atuais.

Para FLEURY & FLEURY (2004, p.30), competência é “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”. Este conceito se difere dos outros autores quando ele afirma que a competência só pode ser considerada efetiva quando seus resultados são convertidos em ganhos econômicos às empresas e valor social ao indivíduo.

Apesar de termos diversas definições para a competência elas convergem em uma definição comum: a competência é a capacidade que um profissional tem de entender determinadas situações e de tomar as atitudes corretas para ter êxito no que for proposto.

3.2 As Competências e o Programa de Estágio

As competências em relação ao estágio começam a ser analisadas antes do estagiário ser contratado. Os programas de seleção de estagiários ainda se baseiam no modelo C.H.A. A maioria das empresas quando necessitam contratar estagiários fazem primeiramente uma triagem com a prova de conhecimentos específicos, onde apenas os que alcançam uma certa pontuação podem passar para a fase dois. Na fase dois são colocados alguns estudos de casos e situações onde o candidato à vaga de estágio precisa demonstrar as habilidades que possuem para resolver o problema da questão. Outra variável também é analisada durante essa etapa do processo: as atitudes dos candidatos diante das situações propostas. A terceira e última fase serve para analisar a postura do futuro estagiário, assim como sua fluência verbal, é a parte da entrevista. Algumas empresas vão mais além e colocam uma etapa para analisar a escrita do candidato, sendo estes obrigados a redigirem uma redação sobre algum tema proposto. Todo esse processo, na

maioria das vezes demoradas, serve para escolher de forma exata o melhor candidato para ocupar a função disponível, o que possuir as competências necessárias para executar as tarefas de forma eficiente.

Já sabemos que o conceito de competência engloba um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam o baixo ou alto desempenho dos profissionais. Correlacionando os temas Competências e Estágio podemos chegar à conclusão que a época mais propícia para o desenvolvimento das competências profissionais é durante o período de estágio.

O estágio é o primeiro contato com alguma cultura organizacional que o estudante vivência, proporcionando aos discentes um contato próximo e concreto da realidade do administrador e acaba se tornando a ferramenta mais eficaz para a aquisição de experiências, pois promove a prática dos conhecimentos adquiridos dentro da sala de aula. Minstzberg e Gosling (2003) afirmam que só a prática proporciona o desenvolvimento das capacidades.

O estágio visa ao aprendizado de competências próprias da atividade profissional e à contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento do educando para a vida cidadã e para o trabalho. (CARRION, 2009, p.1005)

O estágio é o momento em que o estudante tem que aproveitar ao máximo os ensinamentos dos profissionais que os supervisionam, é o momento de desenvolver suas habilidades colocando em prática todo o conhecimento, não apenas o científico, acumulado em sua jornada. É durante a prática do estágio que os erros podem ser cometidos sem consequências tão graves, pois os estagiários estão assistidos por profissionais competentes e predispostos a auxiliar e ensinar a maneira correta e eficaz de realizar as tarefas propostas.

Nicolini (2003) cita como outro fator importante e que colabora de forma ímpar para o desenvolvimento do estagiário, a quebra do isolamento das especialidades das disciplinas, pois quando o discente começa a ter contato com as atividades do estágio ele começa a lidar com diversas áreas de conhecimento de forma interdisciplinar, possibilitando dessa forma a união e cruzamento das teorias de várias disciplinas vistas de forma isoladamente, possibilitando um maior aproveitamento do que é ensinado na sala de aula.

3.3 As Competências e o Estagiário Y

Zarafian (1994) conceituou competência como a capacidade que um profissional tem de tomar a iniciativa, ser proativo, superar expectativas e ir além das tarefas preestabelecidas, e são exatamente essas características que são esperadas dos estagiários em administração.

Neste contexto de desenvolver as competências durante o período de estágio, os estagiários geração Y possuem vantagem sob todas as outras gerações, pois possuem como características principal a vontade irrestrita de aprender e se destacar no meio em que atuam. A ambição dos discentes Ys em chegar ao topo de forma rápida faz com que se disponham a aproveitar ao máximo os ensinamentos dos profissionais que os rodeiam. São estagiários que valorizam os *feedbacks*, necessitam de avaliações de desempenho constantes e não têm medo de errar tentando.

As competências evoluíram juntamente com as gerações, se antes os conhecimentos científicos e a escrita tinham peso principal nas escolhas dos candidatos, hoje as empresas procuram jovens com habilidades sociais e tecnológicas, com garra de aprender, as características subjetivas se sobrepõem as objetivas.

Paiva (2007) faz um quadro com as principais competências esperados dos futuros profissionais:

Quadro 2 – Competências e saberes variados correspondentes

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

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

As empresas nunca valorizaram tanto os estagiários nas organizações como estão fazendo com a geração Y, se antes os estagiários reclamavam de ter que pegar cafezinho ou impressão para os chefes hoje a reclamação é devido ao acúmulo de atividades e responsabilidades que lhe são delegados, porém da mesma forma que são valorizados são cobrados na mesma proporção. Os estagiários são observados desde o início de sua atuação e já nas primeiras semanas são encarados como parte do time, não havendo distinção entre estagiários, *trainees* e funcionários. O desempenho de todos são cobrados a partir das metas estabelecidas para cada função.

Os jovens Ys se identificam com essa nova maneira de encarar o estágio, para eles ser valorizados e tratados como os outros profissionais da organização é motivador para desenvolver competências e habilidades a superar as expectativas dos supervisores, e mais ainda a superar suas próprias expectativas. O estagiário Y é aquele que se vê como seu maior concorrente, coloca metas para si mesmos que vão além das estabelecidas pela organização, e para eles competência se define diariamente pela superação dos obstáculos. São jovens que possuem fôlego, motivação e produtividade acima da média.

Em contrapartida os estagiários Y possuem um grande desafio no desenvolvimento da competência referente á postura profissional, por possuírem personalidade forte e repulsão por hierarquia muitas das vezes são considerados indisciplinados e difíceis de conviver, o que acaba prejudicando o andamento do estágio.

O desafio do estágio para os jovens Ys vai além da capacidade de realizar as atividades específicas propostas e a se comportar de acordo com os objetivos da empresa, é saber achar seu espaço dentro da organização de forma que consiga fazer um trabalho que gere valores econômicos e sociais para a organização, sociedade e para si mesmo.

Desenvolver habilidades não é tarefa fácil, necessita trabalho árduo e força de vontade, características que sobram no perfil do estagiário Y.

4 PROCESSO METODOLÓGICO

A realização deste estudo ocorreu através da pesquisa de campo e como instrumento de coleta de dados foi utilizado um questionário misto, com perguntas abertas e fechadas. A pesquisa tinha como objetivo central avaliar a

concepção dos discentes sobre a efetividade do programa de estágio na sua formação e identificar os pontos considerados críticos sobre o tema. Após as análises dos dados e se chegou a conclusões baseadas no método descritivo.

A pesquisa de campo é considerada um tipo de pesquisa direta, onde são elaboradas estatísticas baseadas nos dados obtidos a partir da avaliação das opiniões de um grupo de pessoas. A pesquisa utilizada possui caráter quantitativo e fez uso do questionário para coletar as informações necessárias. Ventura (2002) afirma que a pesquisa de campo é realizada a partir da observação direta do que será estudado, e utiliza a vivência dos envolvidos para captar informações e explicações do que ocorre no cotidiano. A observação direta do estudo desse trabalho ocorreu devido a autora ter sido estagiária da empresa VALE por 1 ano e 5 meses. Durante o período do estágio foi vivenciado todos os dificuldades e desafios que o futuro profissional passa para desenvolver as competências do profissional de administração.

O método de pesquisa descritivo observa, registra, analisa, descreve e relacionar os fatos sem manipulá-los. O objetivo desse método de pesquisa é descobrir a frequência em que um fenômeno ocorre e sua relação com outros fatores. Ele descreve as características de uma população, de um fenômeno ou de uma experiência.

A partir da aplicabilidade dos meios citados acima nos dados coletados foi possível analisar e chegar a conclusões do problema central proposto, a real efetividade do programa de estágio.

A pesquisa tinha como intuito analisar como era vivenciado o programa de estágio pela Geração Y, o seu relacionamento com a empresa, com seus gestores e as vantagens e desvantagens que essa prática trazia para os discentes de administração. O questionário aplicado foi voltado para os estagiários em administração e foi difundido pelas redes sociais sendo possível coletar dados de todo o País e de empresas públicas e privadas, ele foi dividido em três partes de iguais importâncias, a primeira referente ao desenvolvimento do estágio, a segunda com o relacionamento com os supervisores e a terceira correlacionada com as competências desenvolvidas durante a prática do estágio.

Após a aplicabilidade do questionário foi utilizado o método descritivo para fazer a análise dos dados. A interpretação de alguns dados

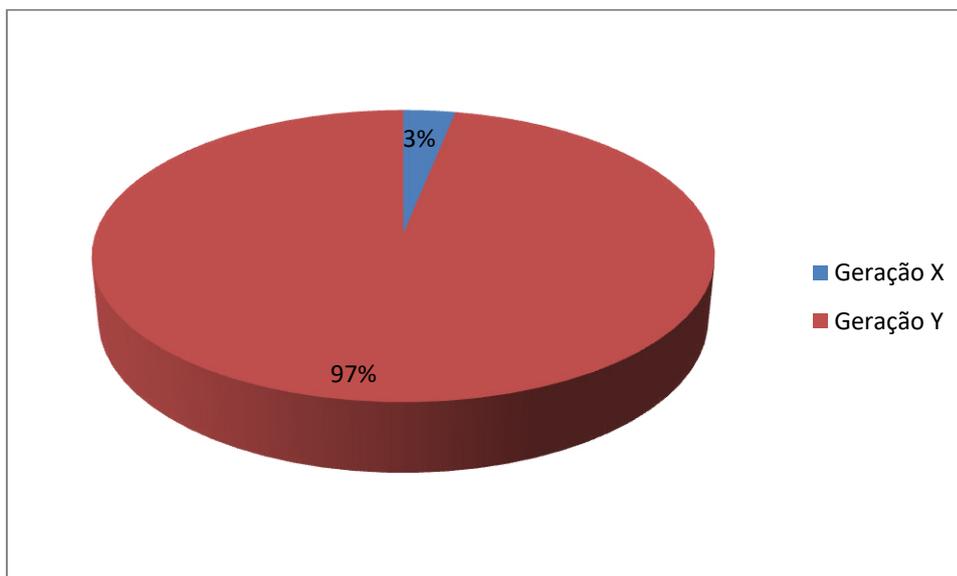
divergentes foi facilitado devido a autora do trabalho fazer parte da geração Y e já ter sido também estagiária de uma empresa global.

Para buscar as fontes bibliográficas este trabalho se pautou nos conceitos de administração de recursos humanos, vivência organizacional, definições do programa de estágio, princípios sobre as gerações e conceito de competência. O trabalho baseou também nas implicações legais do tema, fazendo referência as leis e normas vigentes no país.

3.4 Análise dos Resultados

Foram coletados dados de 223 pessoas. Na aplicação do questionário foi constatado que 97% dos estagiários que responderam a pesquisa faziam parte da Geração Y, ou seja, nasceram entre o ano 1980 a 1995 e apenas 3% pertencia a Geração X, nascidos entre 1960 á 1979. Analisando mais fundo foi verificado que dos 216 estagiários pertencentes à Geração Y, 59% estava na faixa etária de 18 a 23 anos e 41% entre os 24 e 33 anos.

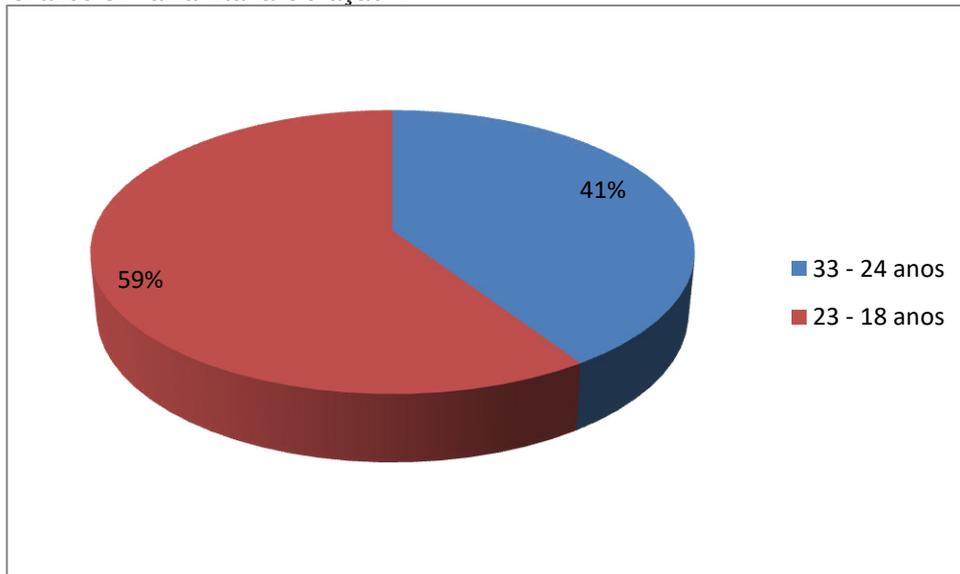
Gráfico 2 – Gerações dos Estagiários



Fonte: Autoria Própria

A análise da pesquisa será baseada nos 216 pertencentes à Geração Y. Aprofundando mais o dado referente a faixa etária dos estagiários Ys que fazem parte do programa de estágio nota-se que 59% é representada pelos estudantes que estão entre os 18 a 23 anos, conferindo as organizações um quadro de estagiários jovens, no início de suas primeiras experiências profissionais, característica essa que se bem administrada pelos supervisores confere a empresa um caráter criativo e dinâmico.

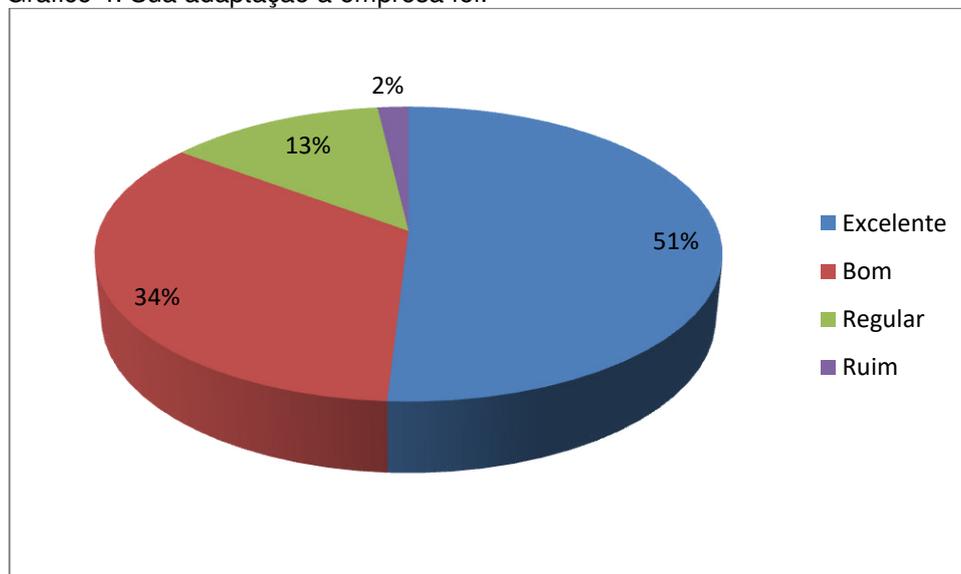
Gráfico 3: Faixa Etária Geração Y



Fonte: Autoria Própria

Foi perguntado aos estagiários como ocorreu a interação com a empresa 51% responderam que ocorreu de forma excelente, 34% de forma boa, 13% regular e 2% de forma ruim. Isso mostra que os estagiários Ys possuem facilidade para se adaptar ao cotidiano das organizações, o que é consequência de uma das características dessa geração, a versatilidade.

Gráfico 4: Sua adaptação a empresa foi:

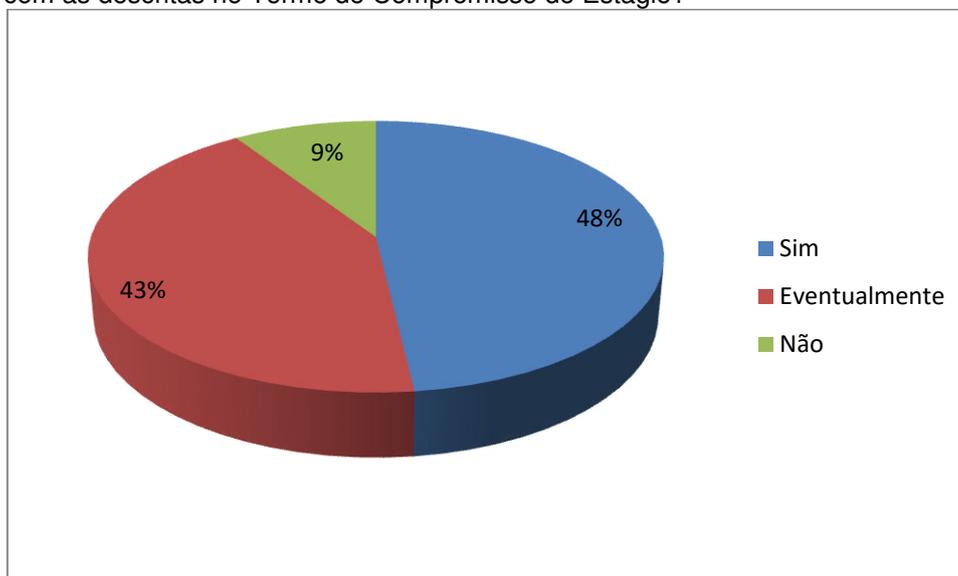


Fonte: Autoria Própria

Questionados sobre se as atividades desenvolvidas durante o estágio estava de acordo com o Termo de Compromisso do Estágio 48% disseram está completamente de acordo, enquanto 43% afirmam que eventualmente e 9% falaram que as atividades realizadas não estavam de acordo. Sabe-se que o Termo de Compromisso de Estágio é o documento mais

importante do programa de estágio e deve ser obedecido por completo, por isso esse quesito deve ser um ponto de atenção para a Universidade, as Organizações e os discentes, pois a prática do estágio deve visar formar o profissional de acordo com o que foi estabelecido entre os três interessados.

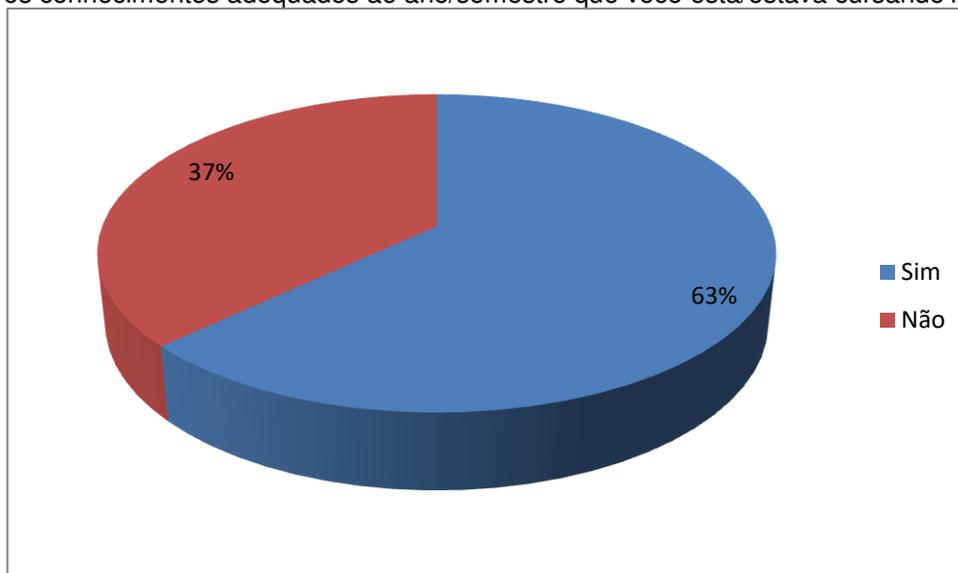
Gráfico 5: As atividades desenvolvidas durante o estágio está/estava de acordo com as descritas no Termo de Compromisso de Estágio?



Fonte: Autoria Própria

Foi analisado também se as atividades desenvolvidas durante o estágio estavam de acordo com os semestres já cursados, 63% afirmam estar de acordo, enquanto 37% disseram não estar de acordo.

Gráfico 6: As atividades desenvolvidas na empresa estão/estavam de acordo com os conhecimentos adequados ao ano/semestre que você está/estava cursando?

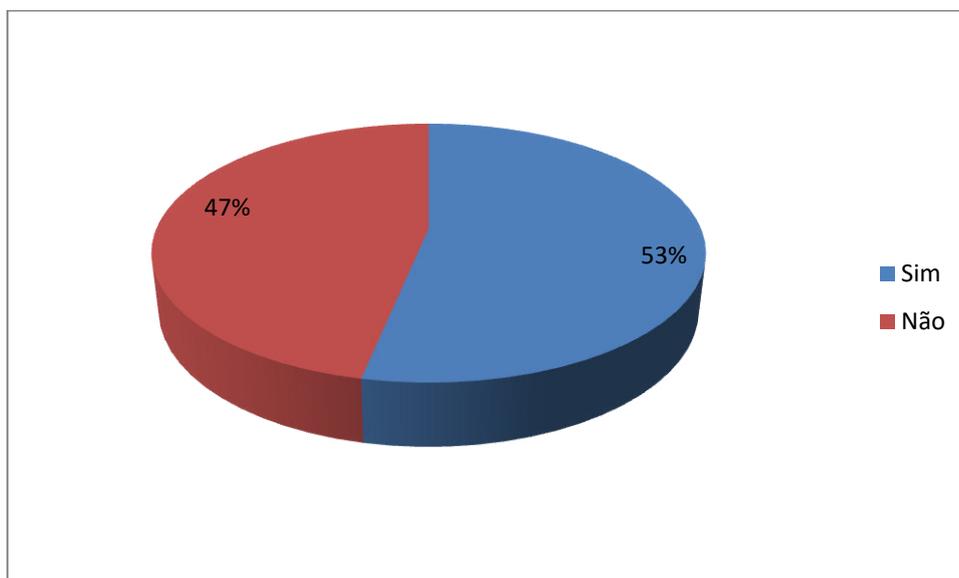


Fonte: Autoria Própria

Um dado alarmante que foi verificado durante a análise da pesquisa foi o cumprimento da Carga Horária do Estágio, 47% dos entrevistados

responderam que não é respeitado a carga horária delimitada pela própria Lei dos Estagiários.

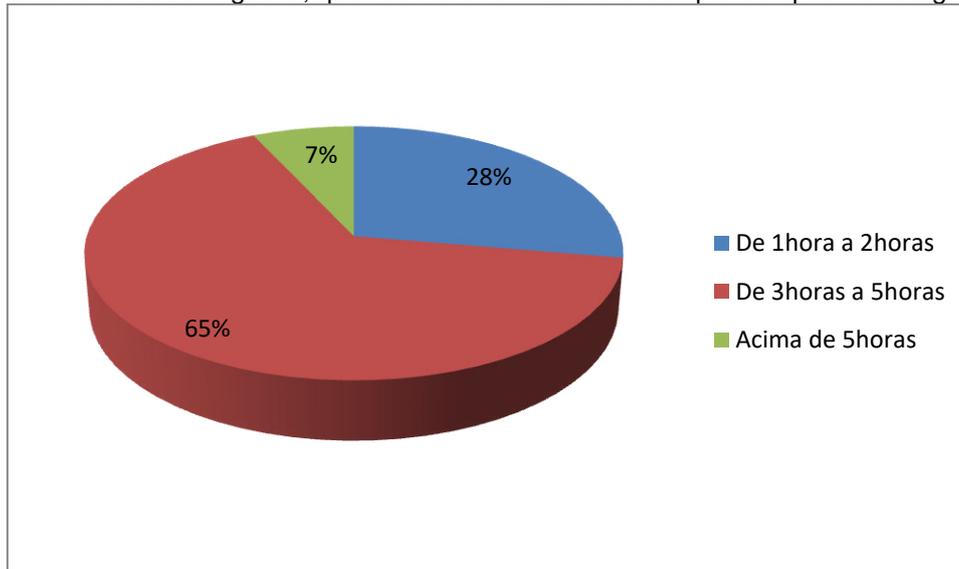
Gráfico 7: A carga horária do estagio é/era cumprida?



Fonte: Aatoria Própria

Verificando detalhadamente as horas praticadas a mais na jornada de trabalho dos estagiários nota-se que 65% dos que responderam o questionário afirmaram ser comum a rotina de não cumprimento da jornada de trabalho estabelecida, sendo esta ultrapassada na maioria das vezes entre três horas a cinco horas a mais do que a jornada estipulada.

Gráfico 8: Caso negativo, quantas horas a mais você cumpre/cumpria no estágio?



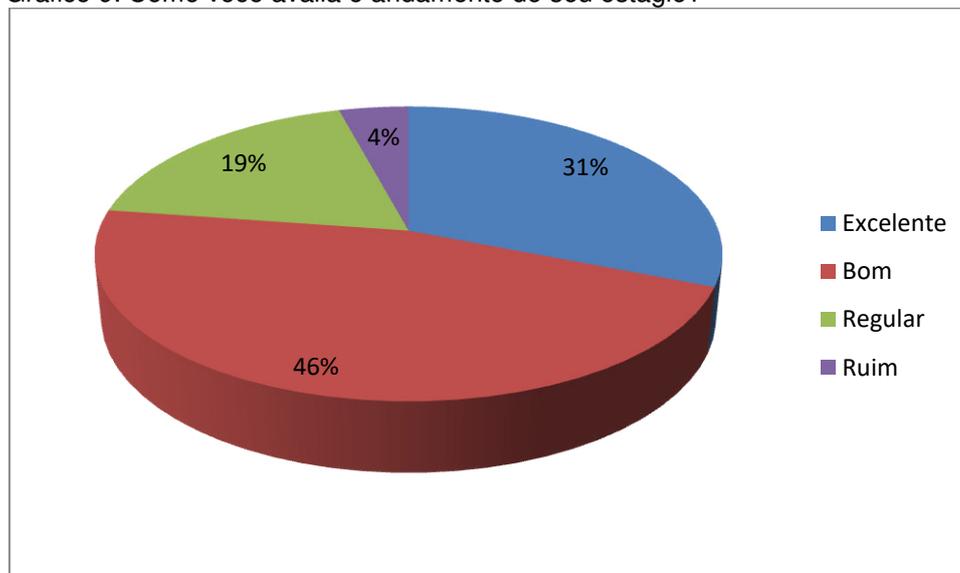
Fonte: Aatoria Própria

Esse problema identificado referente ao excesso de horas da jornada de trabalho dos estagiários deve ser considerado um ponto de atenção

principalmente para as organizações, pois a Lei do Estágio é clara no seu artigo 10 quanto à jornada de trabalho dos estagiários, e o descumprimento desse artigo caracteriza criação de vínculo empregatício, dando aos estagiários todos os benefícios trabalhista e previdenciário como de qualquer outro funcionário.

O desenvolvimento correto do estágio é fundamental para a formação eficiente do profissional de administração. Questionados sobre como avaliam o desenvolvimento do estágio a que foram submetidos 46% dos Estagiários Ys afirmaram que tiveram um bom desenvolvimento, 31% excelente, 19% regular e 4% ruim. A soma da porcentagem de Excelente e Bom e totaliza 77%, um percentual favorável quanto a efetividade do programa de estágio.

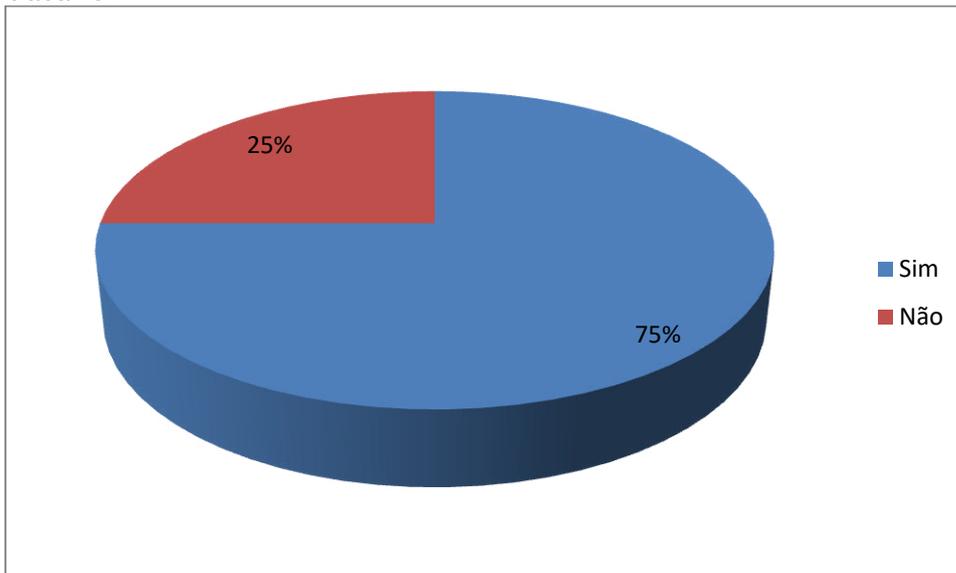
Gráfico 9: Como você avalia o andamento do seu estágio?



Fonte: Aatoria Própria

O estágio não é apenas uma burocracia curricular a ser cumprida pelos discentes, sua contribuição vai muito além de atribuir notas para as cadeiras denominadas Estágio Obrigatório, o principal objetivo dessa prática é formar profissionais preparados para o competitivo mercado de trabalho e assegurar que o desenvolvimento das competências e habilidades necessárias para o sucesso da formação. Perguntado aos estagiários se eles sentem que o estágio os preparou para o mercado de trabalho 75% responderam que sim, através do estágio eles se sentem mais seguros para encarar o mercado de trabalho, contra 25% que responderam que não acham que o estágio ajudou nesse quesito.

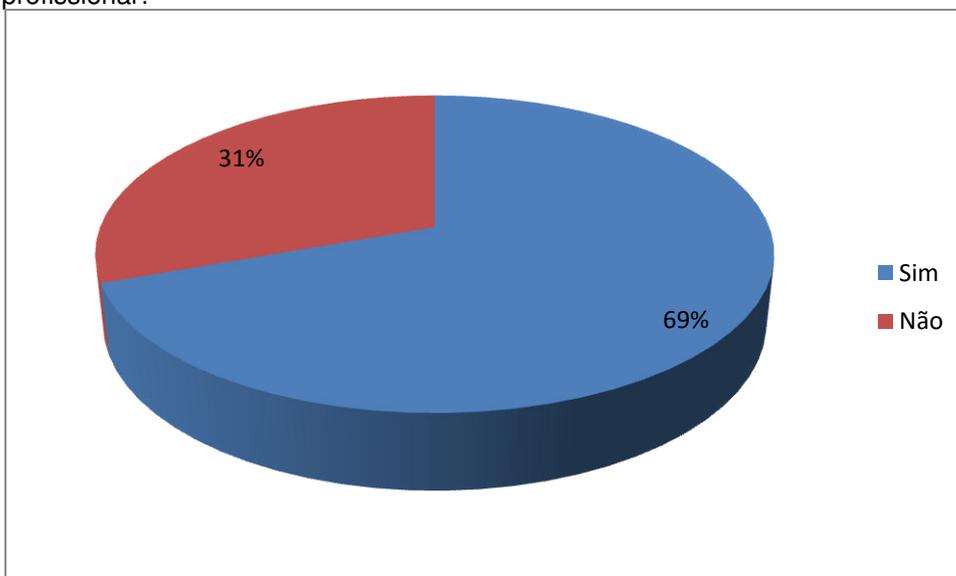
Gráfico 10: Você sente que o estágio te preparou/te prepara para o mercado de trabalho?



Fonte: Autoria Própria

Questionados se estágio atendeu às suas expectativas em relação à aquisição de novos conhecimentos e experiência prática importante para a sua futura atuação profissional, 69% dos entrevistados responderam que sim, que as expectativas foram atendidas, 31% discordou afirmando que não foram.

Gráfico 11: O estágio atende/atendeu às suas expectativas em relação à aquisição de novos conhecimentos e experiência prática importante para a sua futura atuação profissional?

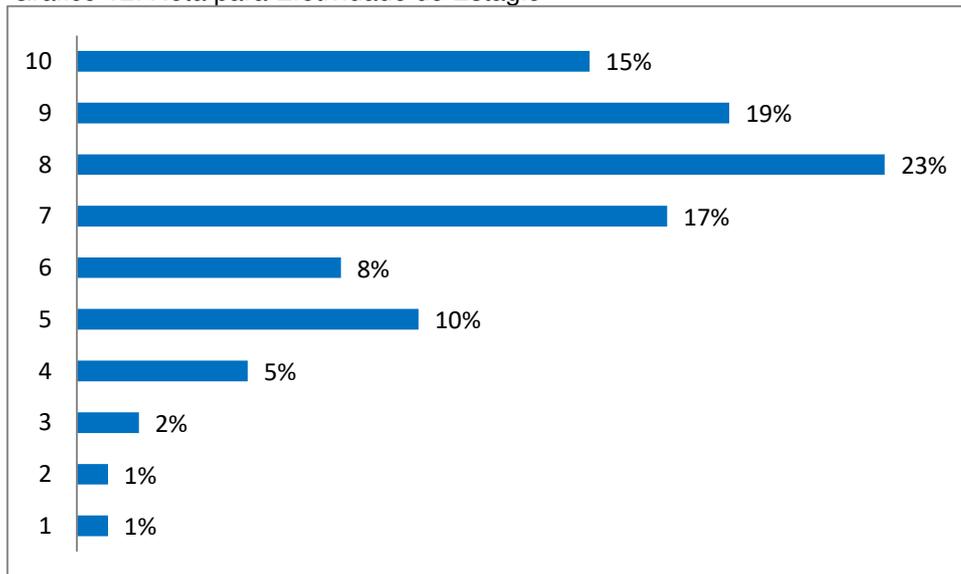


Fonte: Autoria Própria

Foi pedido aos alunos que atribuíssem uma nota de 1 à 10 para a efetividade do estágio e as maiores porcentagens se concentraram nas notas sete (17%), oito (23%), nove (19%) e dez (15%), totalizando 74% das notas

acima da média, o que nos comprova que o estágio é uma ferramenta formadora de profissionais capacitados.

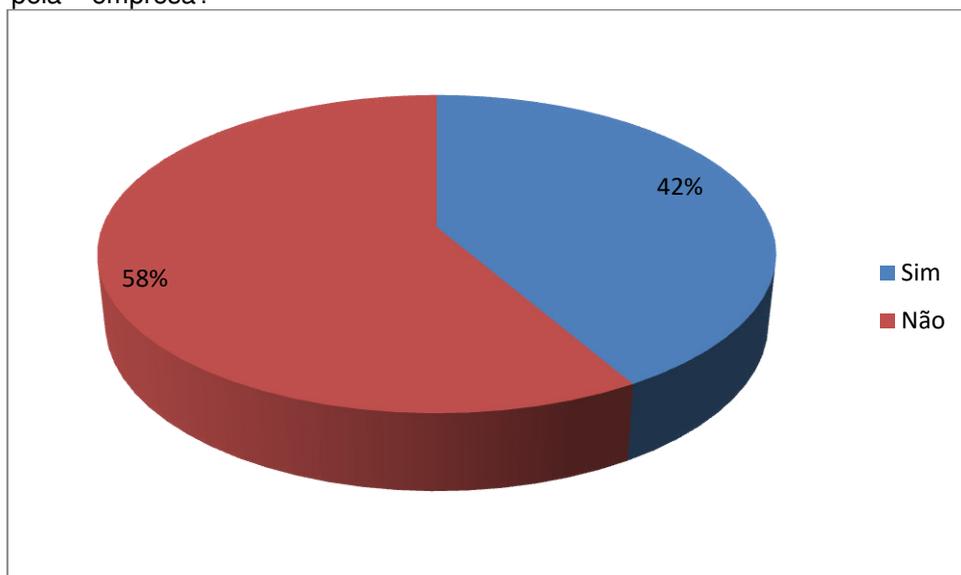
Gráfico 12: Nota para Efetividade do Estágio



Fonte: Autoria Própria

O dado mais interessante dessa parte da pesquisa é referente ao percentual de estagiários que responderam não quando perguntando se gostariam de ser contratados na empresa em que estagiam, enquanto 42% aprovam a ideia 58% desaprovam. O resultado pode ser considerado em primeira vista como divergente do resto da pesquisa, já que o percentual de aprovação do estágio é acima de 70%.

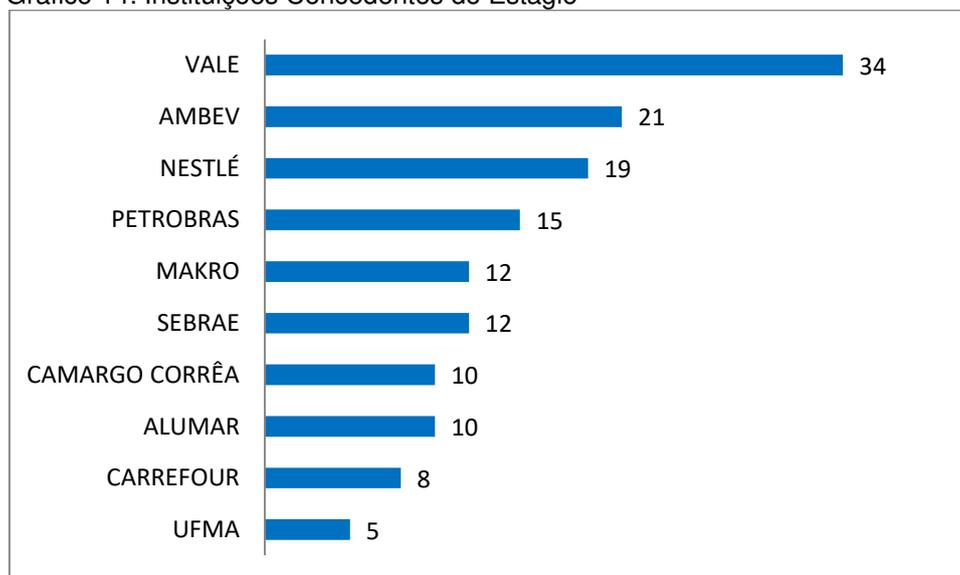
Gráfico 13: Caso haja possibilidade, você teria/tinha interesse em ser contratado pela empresa?



Fonte: Autoria Própria

Aprofundando a pesquisa nesse quesito foi constatado que 69% dos entrevistados estagiavam em empresas de grande porte e conservadoras, como exemplo a Vale e a Alumar, onde para haver um crescimento profissional e alcançar um cargo bem remunerado, na maioria das vezes, é preciso passar por várias etapas, e é nesse ponto que se justifica esse percentual elevado, os jovens Ys são conhecidos por gostarem de pular etapas, a maioria almeja conseguir uma promoção em no máximo um ano de trabalho, não gostam de esperar os tempos delimitados pelos planos de carreiras das organizações para atingir cargos mais elevados. O estágio para eles é encarado como uma etapa no processo de formação, onde absorvem o máximo de conhecimento disponível e colocam posteriormente em prática em outras organizações ou negócios próprios.

Gráfico 14: Instituições Concedentes do Estágio



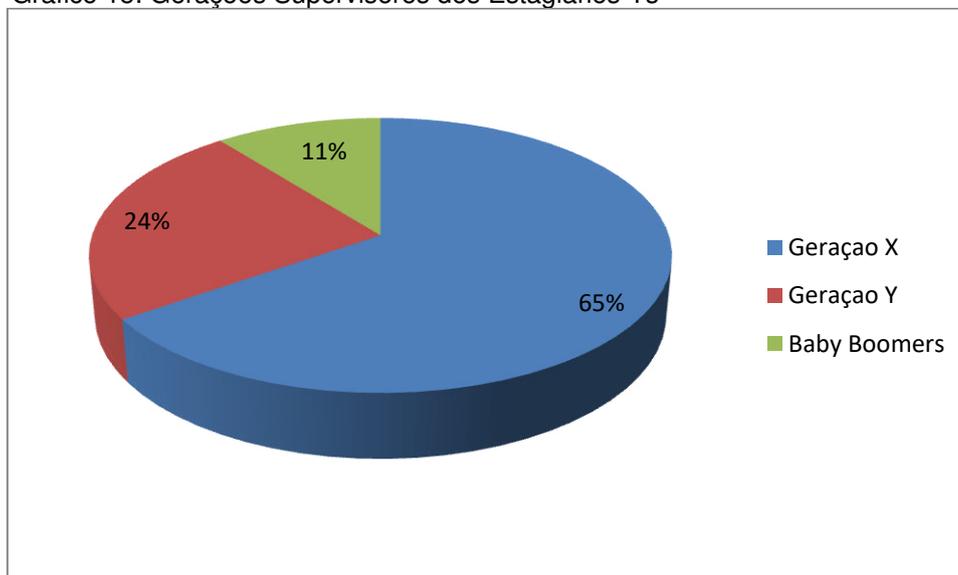
Fonte: Autoria Própria

Nesta primeira parte do questionário pode-se concluir que o programa de estágio possui real efetividade para a formação dos profissionais de administração. Existem alguns pontos de atenção que devem ser observados, em sua maioria pelas organizações, mas na síntese o estágio cumpre o seu papel formador.

O relacionamento interpessoal dentro de uma organização é um dos fatores primordiais para o bom desenvolvimento das atividades, por isso na segunda parte do questionário foi analisado o relacionamento entre os estagiários Y e seus superiores.

Primeiramente foi realizado um levantamento referente da faixa etária dos responsáveis pelos estagiários para poder ser verificado se existia conflitos entre as gerações dentro da empresa. Foi constatado que 65% dos supervisores fazem parte da Geração X, e tem idade entre 34 á 51 anos.

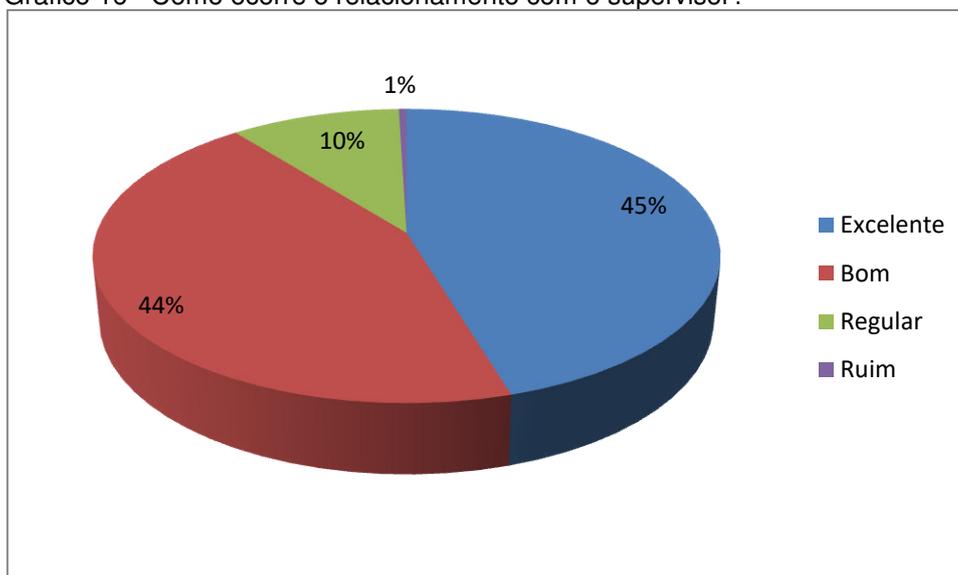
Gráfico 15: Gerações Supervisores dos Estagiários Ys



Fonte: Autoria Própria

Ainda tentando identificar alguma possibilidade de conflito dentro da organização foi analisado o nível de relacionamento entres os estagiários Y e seus supervisores, nenhum conflito foi apontado. Após o levantamento foi constatado que 45% dos estagiários possuíam um ótimo relacionamento com seu supervisor, 44% descreviam o relacionamento com bom.

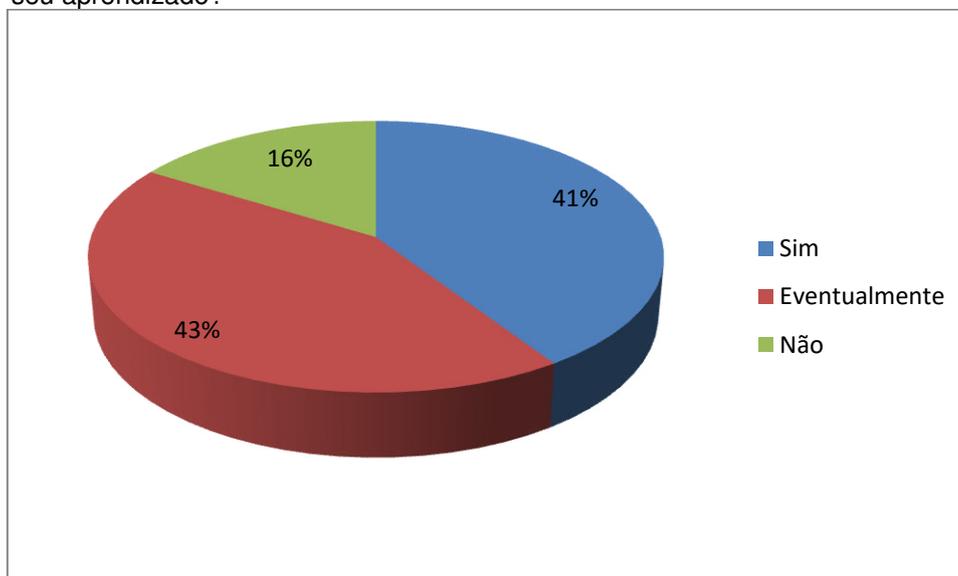
Gráfico 16 - Como ocorre o relacionamento com o supervisor?



Fonte: Autoria Própria

O estágio para ser bem-sucedido precisa do acompanhamento direto de pessoas mais qualificadas, no intuito de ensinar e auxiliar os futuros profissionais que estão sendo formados. Nesse quesito foi identificado um GAP, ou seja, uma lacuna, comum dentro das organizações, que é a falha no acompanhamento das atividades desenvolvidas pelos estagiários. Quando os dados desse tópico foram analisados pode-se concluir que 43% dos entrevistados afirmaram que suas atividades não possuem um acompanhamento sistemático, mas sim eventualmente, contra 41% que disserem ter acompanhamento constante e apenas 16% não possuem esse auxílio.

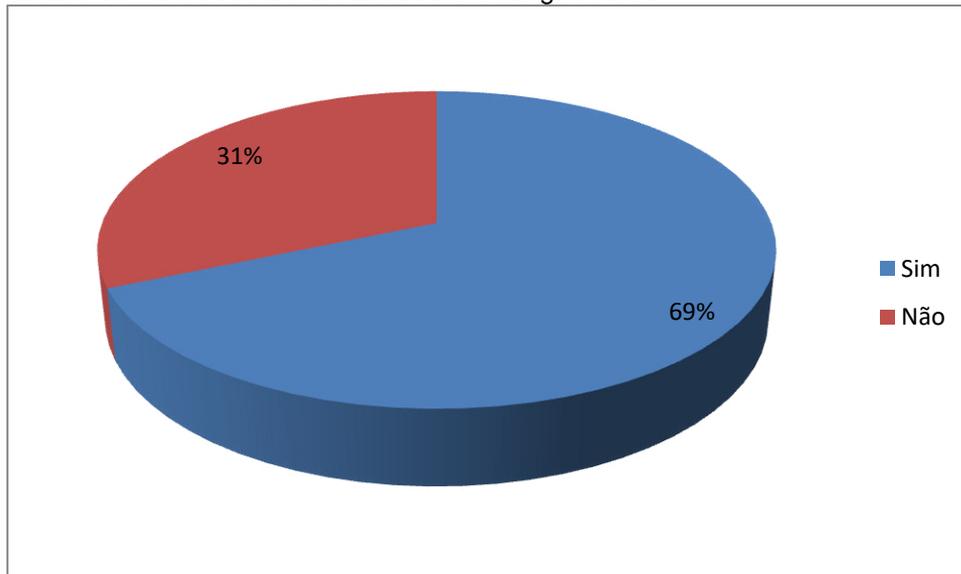
Gráfico 17 - O supervisor acompanha a suas atividades com o intuito de ajudar no seu aprendizado?



Fonte: Autoria Própria

O *feedback* no âmbito da organização é uma ferramenta importante para a formação de novos profissionais e aprimoramento dos que já estão inseridos no mercado de trabalho, essa prática consiste em dar um retorno, uma avaliação a cerca das tarefas e comportamentos desenvolvidos durante as atividades profissionais. É de conhecimento de todos que a Geração Y é considerada a geração dos *feedbacks*, receber respostas referentes a seus esforços e desempenhos é uma necessidade que os jovens Y possuem, seja essa resposta positiva, que é encarada como um reconhecimento do seu esforço, ou negativa sendo considerado um ponto de atenção para as melhoras pessoais. A pesquisa apontou que o *feedback* para os estagiários é uma prática constante nas instituições, ao analisar os dados nota-se que 69% dos respondentes revelaram passar pelo processo de *feedback* com seus gestores.

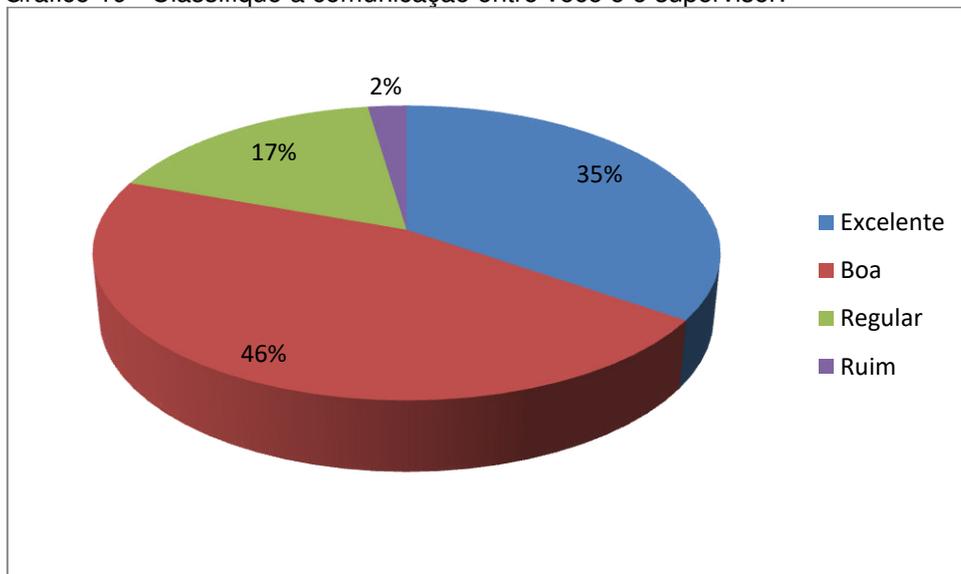
Gráfico 18 - Você recebe *feedback* dos seus gestores?



Fonte: Autoria Própria

A boa comunicação é essencial para a eficácia das atividades e processos de qualquer organização, sendo que a sua falha compromete, além do desempenho do grupo, a harmonia das relações interpessoais. Na pesquisa foi pedido para os estagiários classificarem a comunicação entre eles e seus supervisores, o resultado mostra que 46% afirmaram manter uma boa comunicação com seus supervisores e 35% disseram ser excelente.

Gráfico 19 - Classifique a comunicação entre você e o supervisor.

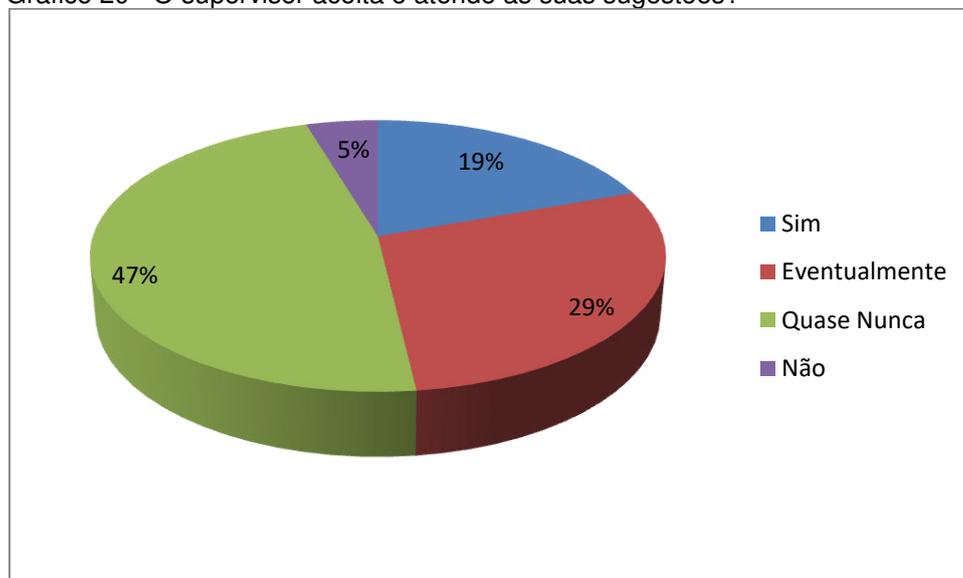


Fonte: Autoria Própria

O programa de estágio serve para os discentes colocarem em prática as teorias aprendidas na Universidade, então é comum terem ideias e sugestões criativas a cerca dos processos que envolvem as organizações em que atuam. Essa é uma rica troca entre organização e estagiário, havendo

vantagens para ambos os lados, já que o estudante ganha experiência e reconhecimento ao sugerir suas ideias e a organização ganha mais praticidade e inovação em seus processos. Porém as insatisfações dos estagiários em relação ao programa de estágio começam exatamente nesse ponto. Perguntado se seus respectivos supervisores aceitavam e atendiam as suas sugestões 47% afirmam que quase nunca e 29% disseram que eventualmente. Esse ponto de atenção se destina principalmente as organizações que devem preparar seus funcionários para receberem e lidarem com seus estagiários de forma eficiente e correta.

Gráfico 20 - O supervisor aceita e atende as suas sugestões?

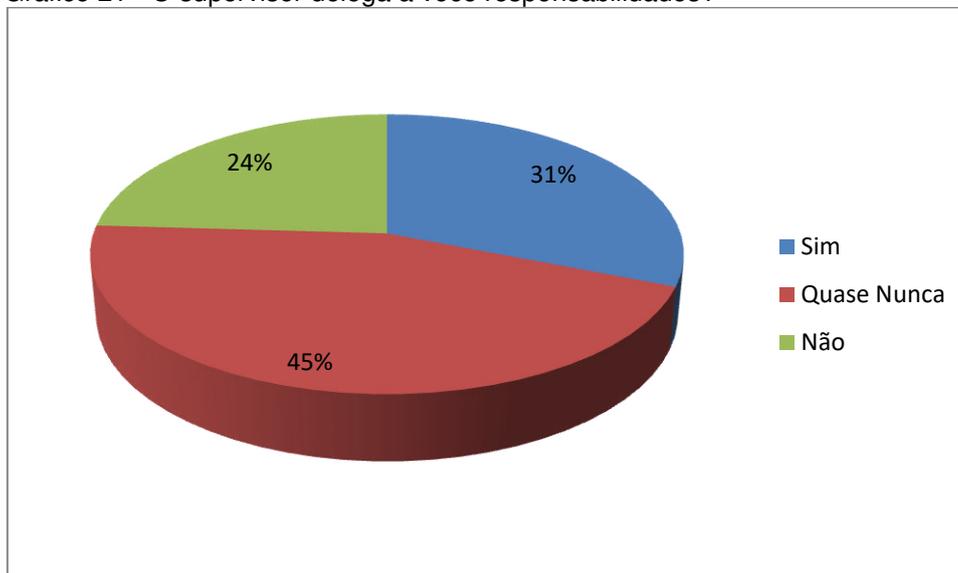


Fonte: Autoria Própria

Outro instrumento importante para a formação efetiva dos futuros profissionais de administração é a delegação de responsabilidades. No caso do estágio é fundamental que os superiores deleguem certas atividades para os estagiários com o intuito de desenvolver aptidões específicas desses jovens, aumentar o grau de iniciativa e criatividade e motiva-los a desenvolver as competências necessárias para o exercício da função. Com relação a esse quesito, foi indagado aos estagiários Ys se os seus superiores delegavam funções e responsabilidades, o resultado não foi surpreendente, 45% responderam que quase nunca os seus superiores os delegavam responsabilidades. Essa é uma falha muito comum no programa de estágio, pois os superiores tendem a ter medo de errar, seja na escolha das tarefas a serem delegadas ou na pessoa que irá ganhar essas responsabilidades, tendo em vista que um erro no processo cairá sob o superior e não no estagiário.

Nesse ponto existe também a falta de atitude dos próprios estagiários que não pedem uma delegação e não tomam iniciativa de alocar a execução de tarefas novas.

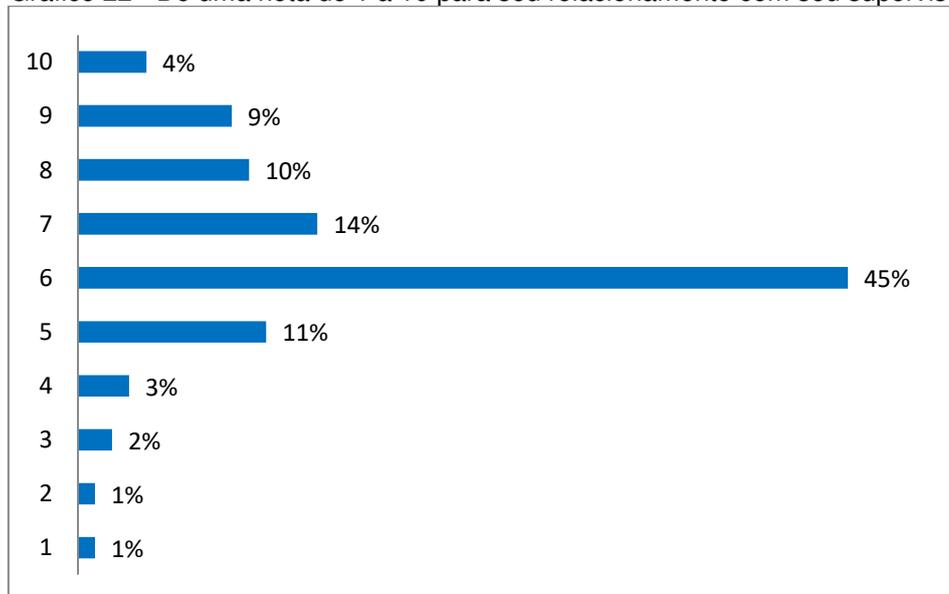
Gráfico 21 - O supervisor delega a você responsabilidades?



Fonte: Autoria Própria

Foi pedido aos respondentes que atribuíssem uma nota de 1 á 10 para o quesito relacionamento com o supervisor, 45% atribuíram nota seis e 14% nota sete.

Gráfico 22 - Dê uma nota de 1 á 10 para seu relacionamento com seu supervisor



Fonte: Autoria Própria

O estágio pode ser considerado um passaporte para o desenvolvimento de competências profissionais essenciais visando obter sucesso na carreira escolhida. No questionário foi pedido aos estagiários que

atribuísssem notas para o desenvolvimento das competências listadas, 68% dos que responderam a pesquisa apontaram como a competência mais desenvolvida durante a prática do estágio o Comprometimento.

Tabela 2 - Dê notas para as competências desenvolvidas durante o período de estágio.

Competências/Notas	4	3	2	1
Assiduidade/Pontualidade	59%	34%	5%	2%
Comprometimento	68%	28%	3%	1%
Trabalho em equipe	48%	34%	15%	3%
Comunicação Oral	44%	43%	11%	2%
Comunicação Escrita	40%	47%	10%	3%
Pró-atividade	48%	40%	10%	2%
Flexibilidade	54%	31%	10%	5%
Adaptabilidade	52%	36%	9%	3%
Criatividade	29%	38%	21%	12%
Pensar Estrategicamente	30%	34%	24%	12%
Ética	66%	22%	7%	5%
Planejar e Organizar Atividades	46%	38%	12%	4%
Uso de Tecnologia	46%	33%	14%	7%
Raciocínio Logico	31%	41%	22%	6%

Legenda	
4	Muito
3	Médio
4	Pouco
1	Insignificante

Fonte: Aatoria Própria

Em contrapartida foi solicitado aos estagiários Ys que apontassem as competências que eles consideravam de maior importância para um bom desenvolvimento profissional.

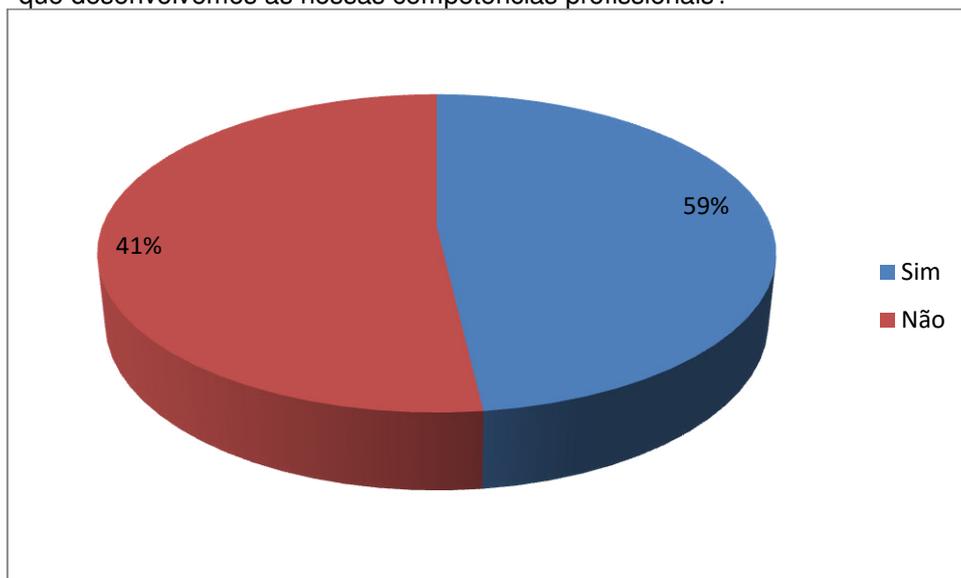
Gráfico 23 - Das competências citadas acima quais as que você considera de fundamental importância para um excelente desenvolvimento profissional?



Fonte: Aatoria Própria

O dado mais preocupante dessa pesquisa se refere à formação de competências profissionais durante o processo de estágio. Foi perguntado aos estagiários se eles concordavam que o estágio tinha papel fundamental na formação dos profissionais de administração e que era durante essa prática que se desenvolviam as competências necessárias para o futuro profissional se inserir de forma qualificada no mercado de trabalho, apesar da maioria, 59%, dos respondentes terem respondido sim para a indagação, o percentual dos que não concordaram com a pergunta é foi muito alto, totalizando 41%. Esse dado nos leva a refletir sobre o que é necessário para atingir 100% da efetividade dessa prática para todos, pois é inegável que o programa de estágio é fator indispensável para a concreta formação profissional.

Gráfico 24 - Você concorda que o programa de estágio tem papel fundamental na formação dos profissionais de administração e que é durante esse período que desenvolvemos as nossas competências profissionais?



Fonte: Autoria Própria

Analisando as justificativas para a estatística acima percebe-se que a maioria dos estagiários que responderam não para a pergunta revelaram que as organizações se aproveitam do programa de estágio para ter acesso a mão-de-obra barata e qualificada e não utilizam o programa como uma ferramenta de formação de futuros profissionais, que se bem capacitados serão úteis para as próprias organizações em que estagiam. Nota-se também que falta mais a participação ativa das Universidades intermediando os interesses entre discentes e organizações, e fazendo o seu papel estabelecido pela Lei do

Estágio que é supervisionar o andamento dessa prática para garantir a efetividade do programa de estágio para os discentes Ys.

Tabela 3- Comentários referentes ao desenvolvimento de Competências durante o Estágio.

Comentários sobre o desenvolvimento de Competências durante o Estágio:	
1	No entanto, precisa ser mais representativo, como assim: trabalhado de forma certa! a coordenação deveria se empenhar para acompanhar e melhorar a qualidade dos estagios, bem como novos convenios para atender os estudantes da ufma, visto que muitos alunos perdem a oportunidade devido horario.
2	Acho que nesse período você aprimora as competências, nao as desenvolvem.
3	Sim, porém acredito que as competências pessoais são mais desenvolvidas que as competências profissionais no estágio. Muitos programas de estágio não fazem uso do estagiário de forma apropriada e não o assistem de maneira adequada ao aprendizado da função/competência.
4	Mais ou menos, muitas empresas contratam apenas para ter uma mão-de-obra mais barata sem se preocupar com o desenvolvimento do estagiário.
5	A resposta é não, mas poderia ser sim. É que com toda teoria aplicado na faculdade, o estágio é o primeiro momento em que você tem de colocar em prática tudo aquilo que aprendeu ou vem aprendendo, ou também ajustar o prático junto ao teórico. Para quem iniciou uma faculdade e nunca teve a oportunidade de conhecer uma empresa, de saber, ou até mesmo andar dentro de um setor industrial, o tempo é extremamente curto para poder enxergar de uma maneira generalizada na prática o que é uma organização. Ai pode ser que nesse período ainda não consiga desenvolver nenhuma de suas competências.
6	Infelizmente as organizações não encaram o processo de estágio como uma ferramenta para desenvolvimento das competências profissionais e subutilizam os estagiários para tarefas medíocres e fora do contexto organizacional.
7	O desenvolvimento das competências pessoais é muito mais acentuado do que as competências profissionais, pois infelizmente nas organizações não são os mais competentes que possuem chances de ser efetivados, mas sim os que "adulam" melhor os seus superiores.
8	É uma pena que o programa de estágio não consiga algumas vezes atingir seu objetivo de formação profissional, falta maior comprometimento das três variaveis envolvidas.
9	A capacitação profissional não depende apenas do aluno que irá fazer parte do programa de estágio, as universidades e organizações também possuem papel importante nessa capacitação, porém infelizmente nem todos possuem compromisso com suas responsabilidades.
10	Acho que falta maior participação das Universidades no programa de estágio, que muitas vezes os processos são dificultados pelas burocracias do curso.

Fonte: Aatoria Própria

CONCLUSÃO

O tema programa de estágio para o desenvolvimento desse trabalho me chamou atenção pelo fato de eu ter me identificado com as problemáticas enfrentadas pela maioria dos estagiários Ys nas organizações, então resolvi estudar mais profundamente o papel do programa de estágio para a formação de nós administradores. Primeiro foi necessário levantar as principais questões que envolviam o universo dos estagiários para depois dar continuidade com referências teóricas sobre o assunto. A literatura de administração nesse tema ainda é falha, são poucos livros e poucos autores, mas o suficiente para serem coletados alguns dados e confrontados com a vivência dos estagiários.

Para enriquecer o conteúdo desse trabalho foi elaborado um questionário baseado na minha vivência como estagiária da empresa Vale e também nas teorias que envolviam o assunto estágio, gerações e competências. Este questionário foi aplicado em diversas páginas de administração das redes sociais possibilitando a coleta de dados de jovens de todo o Brasil.

A pesquisa bibliográfica mostrou diversas teorias referentes aos assuntos abordados, porém todas foram unânimes quanto a efetividade do programa de estágio na formação dos profissionais de administração e também no desenvolvimento das competências necessárias para o exercício da profissão escolhida.

A análise dos dados coletados confirmaram a questão levantadas referentes a prática do estágio como ferramenta formadora de competências e habilidades para o futuro profissional Y. Foi comprovado através da pesquisa que o estágio tem papel fundamental na formação prática e eficiente dos discentes de administração.

Porém, por outro lado foram identificadas algumas falhas nesse processo, principalmente ao que diz respeito ao modo de como as organizações utilizam, ou melhor, subutilizam os seus estagiários.

O programa de estágio é sim a principal variável na formação profissional de um estudante, porém ainda existe um longo percurso a ser percorrido para que essa prática se torne efetiva para todos envolvidos nesse processo. Após análise dos dados conclui-se que as organizações, das pequenas as de grandes porte, não estão preparadas para receber em seu

quadro os estagiários. Falta uma preparação e orientação para os funcionários que irão ser supervisores dos discentes, assim como falta o envolvimento da Universidade nessa prática. Também foi possível concluir que a Lei dos Estágios existe, mas na maioria dos casos não é cumprida, não são poucos os casos de estagiários que fazem a jornada e trabalho dos próprios funcionários.

Alguns itens dessa Lei de fato não tem como serem obedecidos rigorosamente, como por exemplo, a obrigatoriedade das atividades realizadas estarem de acordo com o período cursado. Quando somos inseridos no mundo das organizações percebemos que não existem disciplinas isoladas, todas se correlacionam ao simultaneamente em todos os setores.

Melhorar o programa do estágio não é uma tarefa difícil, basta cada um dos envolvidos executarem a sua parte de forma correta. As discentes cabe o papel de encarar o estágio com maior seriedade e comprometimento, e não como um modo de ganhar bolsa-auxílio, eles têm que ter em mente que seu futuro profissional começa realmente a ser traçado a partir do estágio.

Para as organizações fica a responsabilidade de instruir os seus funcionários o modo correto de como lidar com os estagiários que supervisionarão e também capacitar esse estagiário para se tornar um futuro profissional brilhante.

A Universidade cabe a responsabilidade de acompanhar e controlar o processo de estágio de seus estudantes, assim como oferecer um professor que domine o assunto das áreas trabalhadas para os estagiários, prática essa adotada por poucas Universidades.

Quando cada um conseguir executar a sua parte de forma eficiente e conjunto-a o programa de estágio terá efetividade para 100% dos alunos envolvidos.

REFERÊNCIAS

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

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

AMARAL, Sofia Esteves do. **Virando Gente Grande**. São Paulo: Editora Gente, 2004

ANDRADE, Arnon de. *O Estágio Supervisionado e a Práxis* [on-line] In: Arnon de Andrade – Site Pessoal. Disponível em <http://www.educ.ufrn.br/arnon>. Internet. Acessado em 14/06/2013

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. AMBONI, Nério. **Diretrizes curriculares para o curso de graduação em Administração: como entendê-las e aplicá-las na elaboração e revisão do projeto pedagógico**. Brasília: Conselho Federal de Administração. 2003.

BRASIL, Casa Civil. Lei nº 11.788 de 2008, Artigo1º, incisos 1 e 2. Disponível em : www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11788.htm#art22, Internet. Acesso em 14/06/2013.

BIANCHI, Anna Cecília de Moraes. ALVARENGA, Marina. BIANCHI, Roberto. **Manual de orientação: Estágio Supervisionado**. São Paulo: Pioneira. 1998.

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

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

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

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

COOPER. D. R. e SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre, Bookman, 2003. David Neilsen. *"HowStuffWorks"*

- *Como funcionam os Baby Boomers*". Publicado em 01 de junho de 2007 (atualizado em 24 de janeiro de 2009) <http://pessoas.hsw.uol.com.br/baby-boomers.htm> Acessado em: 12/07/2013

ERICKSON, Tamara. *E Agora, Geração X ?*. São Paulo: Editora Campus, 2009.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; COMINI, Graziella. Limitações na Estruturação de Modelos de Gestão por Competências: uma Análise de Organizações Líderes em Diversos Setores. In: XXXII ENANPANAD - ENCONTRO DA ANPAD. Rio de Janeiro: 6-10 set. 2008. Disponível em: http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=506&cod_evento_edicao=45&cod_edicao_trabalho=11031#self. Acessado em: 23/06/2013

FLAY, W. B. Understanding "Generation X". *Making Research*. N. 5, p. 54 – 55, 1993

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

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

FLEURY, M., OLIVEIRA Jr., M. **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo : Atlas, 2001

FORQUIN, J. C. Relações entre gerações e processos educativos: transmissões e transformações. **Congresso Internacional Co - Educação de Gerações**, São Paulo, SESC, Outubro de 2003. Disponível em: <http://www.sescsp.org.br/sesc/images/upload/conferencias/83.rtf> Acessado em: 23/06/2013

FRAUCHES, Celso da Costa (2008). *Diretrizes Curriculares para os Cursos de Graduação*. 1 ed. Brasília: Abmes.

JEFFRIES, F. L .; HUNTE, T. L. Generations and motivation: A connection worth making. *Journal of behavioral and Applied Management*, n. 6, p. 37 – 70, 2003

GARCIA, F. C; HONÓRIO, L. C. **Gestão de Pessoas e Competência**. Curitiba, PR: Juruá Editora, 2008, 239-253.

KULLOCK, E. Por que as gerações estão no nosso foco? [on-line]. Disponível em: < <http://www.focoemgeracoes.com.br/index.php/por-que-as-geracoes-estao-no-nosso-foco/>> Acessado em: 14/06/2013

LEISH, B. B. Limited interaction among generations in the workplace identified as key indicator of coming skilled worker crisis. Retrieved December 23, from <http://www.harrisinteractive.com>; 2008.

McCLELLAND, D. C. Testing for competence rather than intelligence. *American Psychologist*, p. 1-14, jan. 1973.

MIANRELLI, José Augusto. **Empregabilidade**. 19. Ed. São Paulo; Gente, 1995.

MINSTZBERG, H. e GOSLING, J. **Educando Administradores além das fronteiras**. ERA - Revista de Administração de Empresas, FGV, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, abr./jun. 2003, p. 29 a 43.

MOTTA, F.C.P. **A questão da formação do administrador**. RAE - Revista de Administração de Empresas, FGV, Rio de Janeiro, v. 23, n. 4, out./dez. 1983.

NICOLINI, Alexandre. **Qual será o futuro das fábricas de administradores**. RAE - Revista de Administração de Empresas, FGV, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, abr./jun. 2003, p. 44 a 54.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: A era das conexões – tempo dos relacionamentos**. São Paulo: Clube dos Autores, 2009.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competências**. 2ª edição – Editora: Educator, São Paulo, 2010.

RUAS, R. L. Desenvolvimento de competências gerenciais e contribuição da aprendizagem organizacional. In.

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

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

ROCHA, M. Depois do primeiro choque de realidade. **Exame**, São Paulo, n. 946, p. 51 – 54, jul 2009.

SMITH, W. Stanton. Decifrando os códigos. **HSM Management**, São Paulo, v. 3, n. 74, p. 74 – 84, maio 2009.

STRAUSS, W.; HOWE, N. Generations: The history of American's future, 1584 to 2069. New York: Quill William Morrow. 1991.

TAPSCOTT D. (2009). Growing up digital: The rise of the net generation, Nova York: McGraw-Hill.

VENTURA, Deisy. - **Monografia jurídica**. - Porto Alegre, Ed. Livraria do Advogado, 2002.

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

ZEMKE, R. O.; Respeito às gerações. In: MARIANO, S. R.H.; MAYER, V. F. (Org), Modernas Práticas na Gestão de Pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier, p. 51-55, 2008

APÊNDICE A - Questionário da Entrevista

Prezados,

Esta entrevista faz parte do trabalho de conclusão do curso de graduação em Administração de Empresas da UFMA e tem como objetivo colaborar para um conhecimento maior sobre a importância do programa de estágio na formação profissional dos estudantes de administração.

Todas as informações serão sigilosas com o intuito de preservar a identidade dos respondentes e responsáveis. Obrigada!

Ano de nascimento:

(...) 1960 – 1979

(...) 1980 – 1989

(...) 1990 - 1995

Tempo de estágio:

Empresa onde estagia:

Faixa etária do responsável:

De acordo com o desenvolvimento do seu estágio, avalie:

1. Sua adaptação à empresa foi:

() Excelente

() Bom

() Regular

() Ruim

2. As atividades que você desenvolve/desenvolveu está/estava de acordo com as descritas no Termo de Compromisso de Estágio?

() Sim

() Não

3. Você encontra/encontrou dificuldade para solicitar orientações durante o estágio e, quando as solicita, obtém/obtinha esclarecimentos suficientes?

() Sim

() Eventualmente

() Não

4. As atividades que você desenvolve na empresa estão de acordo com os conhecimentos adequados ao ano/semestre que você está cursando/cursou?

() Sim

() Não

5. Como você avalia o andamento do seu estágio?

Excelente

Bom

Regular

Ruim

6. O estágio atende/atendeu às suas expectativas em relação à aquisição de novos conhecimentos e experiência prática importante para a sua futura atuação profissional?

() Sim

() Não

7. Caso negativo, quantas horas a mais você cumpre/cumpria no estágio?

() de 1hr a 2hrs

() de 3hr a 5hrs

() Acima de 5hrs

8. Caso haja possibilidade, você teria/tinha interesse em ser contratado pela empresa?

() Sim

() Não

9. Você sente que o estagio te preparou/te prepara para o mercado de trabalho?

13	Uso de Tecnologia				
14	Raciocínio Logico				

19. Das competências citadas acima quais você considera da maior importância para o profissional de administração?

COMPETÊNCIAS					
1	Assiduidade/Pontualidade		8	Adaptabilidade	
2	Comprometimento		9	Criatividade	
3	Trabalho em equipe		10	Pensar Estrategicamente	
4	Comunicação Oral		11	Ética	
5	Comunicação Escrita		12	Planejar e Organizar Atividades	
6	Pró-atividade		13	Uso de Tecnologia	
7	Flexibilidade		14	Raciocínio Logico	

20. Em uma visão geral durante o seu período de estágio você concorda que o programa de estágio tem papel fundamental na formação dos profissionais de administração e que é durante esse período que desenvolvemos as nossas competências profissionais?

(...) Sim

(...) Não