

A Teoria é Refletida na Prática do Estágio? Análise das Competências Desempenhadas por Alunos de um Curso de Administração

Is the Theory Reflected in the Internship Practice? Analysis of the Skills Performed by Students on an Administration Course

Eduardo Barbosa Moraes

Vanessa de Campos Junges

Samuel Vinicius Bonato

Beatriz Leite Gustmann de Castro

Flávia Regina Czarneski

RESUMO

Resumo: Durante o período de graduação, os alunos passam pelo processo de desenvolvimento das competências profissionais, bem como pelo estágio supervisionado, que tende a corroborar para o aprimoramento das competências e o alinhamento da teoria *versus* prática. À vista disso, o objetivo deste artigo é analisar como as competências do administrador desenvolvidas no curso são refletidas dentro dos estágios, a fim de compreender a articulação entre o campo teórico e prático. Para tanto, realizou-se uma pesquisa qualitativa básica, de natureza descritiva. No que tange à coleta de dados, utilizou-se entrevistas semiestruturadas conduzidas a partir de um roteiro, as quais receberam o tratamento dos dados por meio da técnica de análise de conteúdo. Os principais resultados apontam que os alunos consideram a abordagem pedagógica do curso equilibrada entre uma orientação gerencialista, pautada na lógica da administração, juntamente com uma perspectiva crítica e reflexiva, que estimula um pensamento analítico diante de situações problemas. Dessa forma, destaca-se como diferencial no curso a integração de competências técnicas e críticas no processo de aprendizagem dos alunos. Entretanto, constata-se que o desenvolvimento de competências não se dá de forma integral, revelando fragilidade no desenvolvimento de alguns eixos e habilidades. Ademais, dependendo do contexto e das condições onde o estágio é realizado, as práticas profissionais das empresas impõem aos estagiários barreiras que impedem a consolidação do desenvolvimento profissional pleno. **Palavras-chave:** Competências; ensino; estágio; curso de administração.

Recebido em: 19/07/2024

Aprovado em: 09/04/2025

Eduardo Barbosa Moraes 
dudubarbosa.moraes11@gmail.com
Bacharel em Administração
Universidade Federal do Rio Grande - FURG
Rio Grande / RS – Brasil

Vanessa de Campos Junges 
vanessa.campos@acad.ufsm.br
Doutora em Administração
Universidade Federal Santa Maria – UFSM
Cruz Alta / RS – Brasil

Samuel Vinicius Bonato 
svbonato@producao.ufrgs.br
Doutor em Engenharia de Produção
Universidade Federal do Rio Grande – FURG
Porto Alegre / RS – Brasil

Beatriz Leite Gustmann de Castro 
beatriz_gustmann@hotmail.com
Doutorado em Administração
Universidade Federal de Santa Maria – UFSM
Santa Maria / RS – Brasil

Flávia Regina Czarneski 
flavia.furg@gmail.com
Doutora em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC
Rio Grande / RS – Brasil

ABSTRACT

Abstract: During the undergraduate period, students go through the process of developing professional skills that occur through supervised internships that tend to contribute to the improvement of skills and alignment of theory versus practice. In view of this, the objective of the study is to analyze how the administrator's skills built within the course are reflected within the internships. To this end, qualitative research was carried out in line with a single case. Regarding data collection, semi-structured interviews were used based on the theoretical framework. To process the data, the content analysis technique was used, with transcriptions of the interviews, filtering, organization and thematic categorization of the data. The main results indicate that students consider the course approach to be managerialism and critical-reflective, aligning the management logic of administration in teaching together with the encouragement and development of critical and reflective thinking in the face of problem situations. It was observed that the skills are not fully developed, in some cases it is possible to see difficulties on the part of the course in approaching and developing some skills, but in many cases the reality of internships and company practices make it difficult for the full professional development of the student.

Keywords: Skills; teaching; internship; administration course.

Introdução

O curso de Administração carrega a responsabilidade de formação dos futuros gestores das mais variadas instituições, sendo a base principal de conhecimento do mundo organizacional. As competências e habilidades do administrador têm sido pauta de vários estudos nas últimas décadas, a exemplo de Gorges, Passos e Wollinger (2018), que destacam cerca de oito dimensões a respeito dessas competências, quais sejam: proatividade, flexibilidade, gestão, racionalidade, comunicabilidade, responsabilidade, aprendizagem e adaptação.

Nesta mesma perspectiva, Cardoso (2021) desenvolveu sua pesquisa e identificou que habilidades como relações interpessoais e liderança são necessárias para um administrador, mas não são desenvolvidas efetivamente dentro do curso de graduação. Importante ressaltar, frente a isso, que as competências são regulamentadas pelo Conselho Nacional de Educação (CNE), órgão integrante ao Ministério da Educação que tem como uma de suas atribuições avaliar e formular a política nacional de educação.

A Resolução 05, de 18 de outubro de 2021, do CNE, ancorada na Lei de Diretrizes Curriculares Nacionais, define nove competências básicas e habilidades necessárias para exercer a profissão do administrador, como deter os conhecimentos fundamentais do administrador, abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica, analisar e resolver problemas, aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise de problemas e oportunidades, ter prontidão tecnológica e pensamento computacional, gerenciar recursos, ter relacionamento interpessoal, comunicar-se de forma eficaz, e aprender de forma autônoma (Brasil, 2021).

Ancorado a isso, Rocha-de-Oliveira e Piccinini (2012) argumentam que o estágio é o meio de acesso às empresas, um caminho pelo qual os alunos podem demonstrar seu conhecimento e competência. De maneira complementar, a busca por uma oportunidade de estágio acontece a partir da necessidade de adquirir experiência profissional, possuir fonte de renda, alinhando aos conhecimentos práticos que são trabalhados na graduação (Da Silva, & Brito, 2020).

Apesar do caráter de formação profissional dos estágios, a primeira experiência dos alunos está vinculada mais à busca pela independência financeira e conhecimento do mercado de trabalho do que relacionada com o curso de formação (Rocha-de-Oliveira & Piccinini, 2012). Cassundé *et al.* (2017) alegam que envolve a consolidação da teoria *versus* prática, sendo o espaço para o desenvolvimento de competências para a atuação futura do profissional administrador, sendo ainda uma temática pouco explorada na literatura. Importante pontuar que, relacionado as Lei de Diretrizes Curriculares Nacionais, estudo como o de Linhares *et al.* (2023), destaca que houve mudança apenas no currículo do curso, pois as bases teóricas que o ancoram seguem as mesmas, revelando um cenário intrigante, que dispense maior atenção à uma formação orientada a racionalidade econômica. De Siqueira *et al.* (2025) complementa que é necessária uma revisão das Diretrizes Curriculares frente a realidade da prática empresarial, pois parece haver certa discrepância entre a realidade teórica e prática, algo também destacado na pesquisa de Bist *et al.* (2020), ao revelar a comunicação, a resolução de problemas e as habilidades analíticas elementos de dificuldade na atuação do estagiário, sendo estas básicas da formação em administração.

De acordo com Alcadiyani (2011), as instituições de ensino são alvo de críticas no que se refere às abordagens ensinadas sobre a administração. A abordagem

do curso de administração é agudamente gerencialista, enlatada, não incentiva a reflexão e tende a ensinar aos alunos apenas o que funciona, transformando os mesmos em clientes. Assim, é válido refletir se as competências do administrador são plenamente desenvolvidas dentro do contexto dos estágios. Sendo assim, emerge como problema de pesquisa a seguinte questão: “*Como as competências do administrador construídas dentro do curso são refletidas dentro dos estágios?*”. Visando responder a problemática, tem-se como objetivo de o presente artigo analisar como as competências do administrador desenvolvidas no curso são refletidas dentro dos estágios, a fim de compreender a articulação entre o campo teórico e prático.

O objeto de estudo são alunos que realizam atividades de estágio não obrigatório do curso de administração de uma Universidade Federal localizada na região sul do estado do Rio Grande do Sul. Esta Instituição de Ensino Superior (IES) possui mais de nove mil alunos e tem seu enfoque nos ecossistemas costeiros e oceânicos, os quais realizam atividades de estágio não obrigatório. Ressalta-se que este trabalho tem como finalidade contribuir para que as IES e as organizações compreendam melhor a formação profissional de administração e a importância de seu desenvolvimento ao longo da graduação. Além disso, é importante salientar que este estudo pode servir como instrumento de análise para gestores educacionais de IES, possibilitando a mudança e adequação do estágio alinhada à formação dos alunos.

A partir do exposto, o presente estudo está estruturado em seis subseções. A primeira seção compreende a explanação da introdução. A segunda apresenta o desenvolvimento do referencial teórico, a terceira aborda os procedimentos metodológicos. Posteriormente, é realizado a exposição dos resultados obtidos com base na fundamentação teórica e, por fim, aborda-se as considerações finais da pesquisa.

Fundamentação Teórica

ENSINO DA ADMINISTRAÇÃO

As iniciativas para que o ensino em Administração se desenvolvesse no Brasil foi resultado do crescimento da necessidade de mão de obra técnica e tecnológica para atuação nas empresas que começaram a se instalar no Brasil (Oliveira, Da Silva Lou-

renço & Castro, 2015). Com o desenvolvimento econômico do país no período dos governos militares, houve privilégio das grandes empresas multinacionais e estatais. Assim, o ensino da administração teve uma expansão significativa, com o objetivo de suprir a demanda de profissionais geradas neste período (Nicolini, 2003).

Conforme dados do Ministério da Educação (2022), nas décadas seguintes os cursos de administração continuaram crescendo de forma vertiginosa na iniciativa privada, tornando-se o curso mais ofertado no Brasil no final do século XX, posição que se mantém atualmente, com mais de 2.500 cursos presenciais. Neste ensejo, o Brasil aproveitou a oportunidade para profissionalizar a mão de obra que atuava na Administração Pública trazendo o projeto estadunidense de ensino da administração (Oliveira, Da Silva Lourenço & Castro, 2015). Segundo Nicolini (2003a, p. 52), “a demanda por administradores sempre acompanhou a estruturação econômica do país, relacionando-se com os momentos históricos desse processo até os dias de hoje”.

Ao refletir sobre o panorama do ensino do curso de Administração no Brasil e no mundo, é possível identificar algumas tendências semelhantes no que se refere à “mercantilização” do ensino e ao fracasso dos conteúdos e métodos pedagógicos (Paula; Rodrigues, 2006). Diante disso, a lógica gerencialista que invadiu os modelos de gestão ultrapassou as barreiras do mundo empresarial e passou a permear as IES (Alcadipani, 2011).

Aktouf (2005) assinala que a influência de uma corrente de pensamento calculador e matematizante nos conteúdos de ensino em administração pode resultar em vários perigos e tende a privilegiar um modo de raciocínio formal, focado na resolução rápida de problemas, fazendo com que o computador seja um modelo ideal a ser imitado. Essa ideia é passível de associação com os argumentos de Alcadipani (2011), dado que o modelo gerencial tem sido apontado como a solução para os problemas das instituições educacionais. Avaliações de desempenho de docentes começaram a ser aplicadas com o objetivo de se assemelhar aos processos de avaliação de executivos, os planos de carreira estão cada vez mais próximos ao de empresas, os alunos passaram a ser vistos como clientes e os cursos como produtos (Alcadipani, 2011).

Diante disso, pontua-se que parte das IES tendem a utilizar uma abordagem gerencialista, assim como uma mercantilização dentro dos cursos (Alcadipani,

2011; Paula; Rodrigues, 2006). Palma, Junges e Campos (2022) pontuam que enquanto a preocupação principal for capacitar alunos para o mercado de trabalho e não primordialmente dar atenção ao ensino, o paradigma funcionalista permanecerá. Esse fenômeno também é reforçado pelo isomorfismo organizacional, em que as organizações são conduzidas pelo ambiente e apresentam condições semelhantes (Palma, Junges & Campos, 2022).

No entanto, não é possível generalizar este fenômeno, visto que também há IES que visam a reestruturação e atualização de seu Projeto Pedagógico de Curso (PPC), inovando na abordagem e execução de seus cursos de graduação (Palma, Junges & Campos, 2022). Nesse contexto, pode-se citar algumas instituições com base nos estudos de Palma, Junges e Campos (2022), tal como a Universidade Federal de Lavras (UFLA), o Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais (IF Sul de Minas) e a Universidade Federal de Pernambuco (UFPE). Tão importante quanto as discussões sobre o ensino, é entender quais são as competências profissionais do administrador e como elas são desenvolvidas internamente no curso de administração.

COMPETÊNCIAS DOS ADMINISTRADORES

Na literatura, o termo competência possui definições variadas, sendo objeto de estudo em diferentes áreas do conhecimento como Administração, Educação e Psicologia. Conforme Fleury e Fleury (2001), no contexto da Administração, a expressão competência pode ser compreendida tanto no viés individual quanto organizacional, tendo enquanto ponto importante, agregar tanto valor social quanto econômico, uma vez que a mesma deve ser comunicada e utilizada para ser entendida como tal. É um conjunto de aprendizagens sociais, fomentada pela aprendizagem, não sendo limitada pela sociedade ou profissão, mas sempre contextualizada, isto é, ancorada por fundamentos (Fleury, & Fleury, 2001).

No cenário da Educação, o termo refere-se a autonomia do indivíduo de estar disposto a aprender a aprender, no sentido não apenas de assimilar conhecimentos, mas ser competente ao trabalhar tais conhecimentos de modo a mobilizá-los com destreza e criticidade, envolvendo a tomada de decisão, a resolução de problemas, bem como a avaliação de possibilidades para novas descobertas (Dias, 2010). Ainda, na Psicologia, o entendimento de competência pode ser visu-

alizado sob três vertentes, o condutivismo – voltado ao desempenho efetivo, a eficácia, e o de padrão de resultados desejados, sendo mais racionalista e objetivista –, o funcionalismo – direcionado aos resultados do que uma pessoa deve fazer ou ter condições para tal –, e o construtivismo – abarca o conhecimento, a experiência e o comportamento, no sentido de saber, ser e fazer, para então ‘ser capaz de’ (Lima, & Souza, 2014).

Assim, a competência é um construto em formação e a análise da evolução dos conceitos permite a elucidação de aspectos nebulosos em seu significado (Lima, 2023). As pesquisas de Ayres e Cavalcanti (2020) evidenciaram duas correntes diferentes – anglo-americana e a francesa. Segundo os autores, a primeira corrente tem como base o mercado de trabalho, ou seja, referem-se as aptidões que as organizações esperam do profissional. Essa corrente é fundamentada pelos estudos desenvolvidos por David C. McClelland e Richard E. Boyatzis.

A corrente francesa, de concepção construtivista, enfatiza o vínculo do trabalho e a educação, no qual as competências são resultado do processo educacional e de aprendizagem em que o indivíduo está inserido, tendo como base os autores Guy Le Boterf, Philippe Zarifian e Philippe Perrenoud (Ayres, & Cavalcanti, 2020).

No Brasil, os estudos de Fleury e Fleury estão entre os mais citados no campo de competências (Ayres & Cavalcanti, 2020). Segundo Fleury e Fleury (2001), a competência envolve a habilidade de um saber agir responsável e reconhecido, implicando em mobilizar, integrar, bem como transferir conhecimentos, recursos e habilidades que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo.

Para uma organização ser eficiente e ter uma gestão produtiva, é necessário que os indivíduos que integram essa organização tenham capacidade para desenvolver suas funções. Assim, os profissionais da área da administração devem ser criativos, versáteis, ter facilidade para adaptar-se a ambientes diferentes e situações complexas, além de serem autocríticos, ou seja, possuir competências mais subjetivas e não apenas instrumentais (Ayres, & Cavalcanti, 2020).

O profissional de administração deve ter uma visão sistêmica do funcionamento de uma organização para a resolução de problemas (Gorges, Passos, & Wollinger, 2018). Sendo responsável pela elaboração de estratégias e resolução de problemas e complexidades que venham a ocorrer dentro da organização, mensurar recursos, possuir espírito de liderança e inovação (Gorges, Passos, & Wollinger,

2018). Além da literatura, importante ressaltar que os conceitos de competências do administrador são previstos pelo regulamento do órgão educacional, o CNE.

As habilidades e competências que devem ser desenvolvidas pelo profissional no curso de graduação, de acordo com a Câmara de Educação Superior do Conselho Nacional de Educação, estão descritas na Lei de Diretrizes Curriculares Nacionais, na Resolução nº 5, de 18 de outubro de 2021, seção 1, página 47 e 48. A mesma prevê em nove parágrafos as competências e habilidades que o curso de Administração deve desenvolver nos alunos.

É importante salientar que nenhuma menção é feita na resolução do CNE (2005) no que diz respeito às competências relacionadas à sustentabilidade (De-majorovic, & Martão, 2014) e mesmo com a mudança na Resolução em 2021, este contexto ainda não é tratado nas competências expostas. Tais competências são essenciais para o currículo dos administradores e estão divididas em três blocos com base na literatura: competência do pensamento sistêmico (capacidade de analisar coletivamente sistemas complexos em diferentes eixos sociais e escalas); competência antecipatória (criar e analisar coletivamente imagens de um futuro no que tange a sustentabilidade e *frameworks* para a resolução de problemas); competência normativa (respeitar as normas técnicas, valores, princípios, ser um cidadão ativo e colaborar para as metas a respeito da sustentabilidade (Palma, Junges & Campos, 2022).

Em complemento a este cenário, o estudo de da Silva e Bradaschia (2023), voltado a competência dos administradores, revela que o desenvolvimento de competências socioemocionais é um grande desafio, sobretudo pelo aumento de incidência de problemas relacionados à saúde mental de alunos (Gaiotto *et al.*, 2021), que justifica a relevância da abordagem das competências por este estudo, bem como na área de conhecimento da Administração, posto que tende a melhorar a saúde física e mental, como revelou o estudo realizado por Silva (2023).

Da Silva & Bradaschia (2023), conduziram um estudo com oito alunos de administração sobre a aquisição de competência na área de formação e os resultados revelaram a importância do desenvolvimento de competências socioemocionais. Foi constatado também, que as estratégias para o desenvolvimento da consciência emocional contribuem para o autoconhecimento e envolvem leituras, *feedback*, terapias e desenvolvimento do pensamento reflexivo. As competências vinculadas ao

autocontrole emocional, potencializam à capacidade de gerir emoções a partir da meditação, da reflexão, do humor e de utilizar o choro como uma ferramenta para lidar com situações estressoras.

As competências dos alunos de administração também foi objeto de estudo de Cardoso (2021), ao executar uma pesquisa com alunos, verificou a falta de união entre “teoria e prática” que é primordial para o desenvolvimento das competências profissionais. Contudo, esse resultado revela informações relevantes para que a IES possa realinhar suas ações quanto a essas lacunas. Posto que, é importante que as práticas pedagógicas semelhantes sejam executadas no ambiente acadêmico, uma vez que os alunos irão vivenciar no mercado de trabalho.

Gimenez *et al.*, (2020) observaram a ausência que a integração entre teoria e prática, em que estes não necessariamente estão presentes em iniciativas fortemente associadas às competências do futuro. De forma complementar, detectou-se frequência intermediária quanto as competências socio-relacionais de flexibilidade, autonomia, comunicação, flexibilidade e pensamento crítico, também centrais nas propostas de inovação no ensino. Um dado relevante apresentado neste estudo diz respeito as competências relacionadas a tecnologia, pois não há aptidões que correlacionem a essa ferramenta. Em um contexto complexo e com alta demanda pela tecnologia e o impacto destas nas disrupções nas profissões atuais, torna-se indispensável repensar as competências do curso e incluir habilidades ligadas a este instrumental.

Diante das exigências de um mundo em constante transformação, marcado por disrupções tecnológicas, crises socioambientais e desafios emocionais crescentes, torna-se imprescindível que o currículo do curso de Administração vá além das competências tradicionais e incorpore dimensões mais amplas e integradas. Competências voltadas à sustentabilidade — como pensamento sistêmico, visão de futuro e senso normativo — são essenciais para formar gestores comprometidos com práticas éticas e responsáveis. Paralelamente, o domínio de tecnologias emergentes e a capacidade de utilizá-las estrategicamente são diferenciais críticos em um mercado cada vez mais digital e automatizado. Além disso, as competências socioemocionais, como empatia, autocontrole e consciência emocional, assumem papel central na construção de lideranças saudáveis e humanizadas. Assim, a atualização das diretrizes formativas se mostra urgente para que o ensino em Adminis-

tração prepare profissionais realmente aptos a atuar de forma crítica, inovadora e sustentável em um cenário global complexo e desafiador.

ESTÁGIOS CURRICULARES

Os estágios supervisionados constituem uma prática oficialmente presente nos cursos de graduação em Administração, sendo importante para o desenvolvimento do profissional, visto que apresenta a possibilidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo de sua formação na IES (Rodrigues, Corrêa, & Maciel, 2023). Entretanto, a consolidação e, por consequência a articulação entre o campo teórico e prático é complexo, uma vez que envolve diferentes e diversas nomenclaturas (Cassundé *et al.*, 2017).

É importante diferenciar o que é um *estágio obrigatório* de um *estágio não obrigatório*. O primeiro é previsto na matriz curricular do curso e a prática é variável de acordo com o próprio curso, o qual pode ser realizado em diferentes tipos de organizações. Já o *estágio não obrigatório* se refere a atividades complementares, que são relevantes para o desenvolvimento das competências profissionais dos graduandos (Scalabrin, & Molinari, 2013).

Assim, os estágios sendo de característica obrigatória ou não, objetivam suprir as demandas relacionadas à formação prática das organizações, os quais ao longo do tempo tornaram-se meios importantes de inserção profissional, fazendo com que as instituições de ensino estimulem a sua prática (Rocha-De-Oliveira, & Piccinini, 2012). Frente a isso, Murari e Helal (2009) afirmam que deveriam ocorrer em empresas que forneçam aos alunos experiência prática, estando de acordo com a sua área acadêmica, desenvolvendo aprendizado através de um plano de atividades que esteja coerente com a matriz curricular do curso.

Em uma breve análise histórica sobre o início dos estágios no Brasil, Murari e Helal (2009) explicam que as legislações se iniciaram em 1972 por meio de uma portaria, mas apenas em 1977 foi instituído pela Lei 6.494 que regulamenta a atividade. Ainda, somente trinta anos mais tarde uma nova lei entrou em vigor sobre os estágios (Murari & Helal, 2009). Atualmente, o mesmo é regido pela lei 11.788/08, conforme o artigo primeiro:

Estágio é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentan-

do o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos (Lei, 11.788/08).

Ancorado a isso, Rocha de Oliveira e Piccinini (2012) revelam em seu estudo que alguns alunos se deparam com estágios cujo objetivo é ocupação temporária de um posto de trabalho para a realização de atividades rotineiras, sem muita relação com o curso. Frente a isso, relaciona-se este argumento com o fato de que as bolsas de estágio não preveem tributos e encargos sociais como Fundo de Garantia sobre Tempo de Serviço (FGTS), recolhimento ao Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) e o Programa de Integração Social (PIS), além de a empresa não precisar pagar benefícios como plano de saúde, vale-alimentação, 13º salário, entre outros benefícios (De Barros, Alves & Araújo, 2014), assim, o estágio pode ser percebido como uma mão de obra barata por parte das empresas, o que segundo Rocha de Oliveira & Piccinini (2012), ocasiona frustrações em parte dos alunos, fazendo com que os mesmos redirecionem seus esforços para outros eixos de trabalho como empreendedorismo, concursos públicos, ensino ou pesquisa.

Segundo de Barros, Alves e Araújo (2014), o estágio é a oportunidade para a busca de aperfeiçoamento das práticas profissionais com base nas teorias trabalhadas dentro da sala de aula. Essas atividades devem ser acompanhadas por um supervisor, para que ele oriente o aluno a desenvolver a capacidade para tomar decisões dentro do ambiente de trabalho por meio de reflexões e busca por respostas (De Barros, Alves & Araújo, 2014). A satisfação com o estágio e a efetividade do processo de formação profissional são determinantes a partir das oportunidades de aprendizagem, orientação e apoio organizacional. Neste sentido, o estágio é deliberativo para a formação profissional, bem como para o ingresso no mercado de trabalho (de Souza *et al.*, 2023).

Compreendendo a relevância do estágio supervisionado para a formação de alunos(as), posto a apresentação de sua possibilidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo de sua formação na IES, Rodrigues *et al.*, (2023) identificaram que a grade curricular engloba conteúdos mais coerentes e de fácil aplicação no cotidiano empresarial, em que essa mudança ocorreu entre 2020 e 2021, intencionando repensar o contexto vivenciado na época da Pandemia da COVID-19. Ademais, constatou-se que o curso de administração promove, por

intermédio de disciplinas e atividades oferecidas aos alunos, a oportunidade do desenvolvimento de competências que vão de encontro àquelas relacionadas na Resolução CNE/CES 5/2021.

Outro estudo que corrobora para melhor compreensão do estágio na formação acadêmica, singularmente, no campo da administração, é o elaborado por Santana e Cardoso (2018), que observam dificuldades mencionadas pelos alunos, especialmente alusiva às parcerias entre a IES e as empresas, bem como o apoio no processo de orientação. Os resultados apontam que a realização do estágio encontra ausência de parcerias, deficiência de suporte tanto da IES, das empresas, quanto do orientador (Santana, & Cardoso, 2018).

A pesquisa de Gomes e Teixeira (2016) demonstra que a contribuição do estágio supervisionado em administração alicerça-se na prática profissional, no quesito de gerar e amplificar as habilidades de liderança, colocando em prática os conhecimentos vistos em sala de aula. Ademais, contribui para formar profissionais críticos e talentosos na área da administração, que tenham espírito de equipe. Os alunos avaliaram o estágio, em termo de satisfação pessoal e aproveitamento profissional, como um fator proveitoso (Gomes; & Teixeira, 2016).

Em complemento, Santana e Cardoso (2018) analisaram o estágio curricular supervisionado no curso de Administração da Universidade Federal do Mato Grosso (UFMT - Campus do Aaraguaia) objetivando compreender como alunos e ex-alunos percebem a contribuição do estágio para sua formação profissional. Os resultados mostraram que não houveram diferenças significativas entre as percepções dos alunos com base em características como idade, gênero ou tempo de curso. Por outro lado, os alunos relataram dificuldades, principalmente relacionadas à falta de parcerias entre a IES e as empresas, além de apontarem falhas no apoio e na orientação durante o estágio.

Dado o exposto, compreende-se que o estágio é relevante para os alunos, pois oportuniza a aplicação do aprendizado teórico tratado em aula, facilita o entendimento no contexto profissional, além de, em alguns casos, oferecer retorno financeiro. Ademais, considerando que o ensino da administração é alvo de críticas devido à sua abordagem mercantilista gerencial, em que os alunos são frequentemente moldados para o mercado de trabalho, é importante discutir as competências necessárias para o administrador desenvolver solidamente seu trabalho dentro das organizações.

Método

O presente estudo classifica-se enquanto qualitativo básico (Merriam, 1998) e descritivo (Richardson, 2017). A pesquisa qualitativa básica caracteriza-se por descrever e compreender a percepção do fenômeno investigado, com base nos significados construídos perante suas experiências (Merriam, 1998). A justificativa pela adoção de estudo qualitativo básico se fundamenta no propósito de “[...] entender como os acadêmicos de administração compreendem suas experiências, como constroem os seus mundos e quais significados atribuem a suas experiências” (Merriam, 2009, p. 22). Sob o viés descritivo, de acordo com Richardson (2017), tal enquadramento visa identificar, expor e descrever os fatos ou fenômenos de determinada realidade em estudo, características de um grupo ou contexto social.

O estudo foi realizado com alunos do curso de bacharelado em administração de uma Universidade Federal, localizada na região Sul do estado do Rio Grande do Sul, os quais estavam vinculados no segundo ao oitavo semestre. O curso é composto por 397 alunos matriculados regularmente no período letivo de 2023/1. Ressalta-se que a delimitação se justifica devido os alunos do primeiro semestre estarem sendo ambientados no contexto universitário e terem um conhecimento prévio sobre a área e a profissão.

A escolha para estudar os alunos do curso de administração da IES analisada ocorre pela importância e influência na região, pois a mesma gera um impacto na localidade, dentre elas a formação de profissionais para o mercado de trabalho local. É importante pontuar que o curso de administração desta IES possui trezentos e noventa e sete alunos, assim é relevante para o conhecimento sobre o desenvolvimento das competências do administrador.

No que concerne as fontes de evidências, foi utilizada a entrevista semiestruturada, que teve como suporte um roteiro (Apêndice A) desenvolvido com base no referencial teórico. As entrevistas foram realizadas via plataforma - *Google Meet*, totalizando nove participantes da pesquisa que são alunos do curso de administração e que realizam e/ou já realizaram o estágio supervisionado. As entrevistas foram gravadas mediante autorização dos entrevistados e, posteriormente transcritas, para então serem analisadas. Por questões éticas da pesquisa, os participantes foram identificados por meio de codinomes, indicados como: E1, E2, E3,

E4, E5, E6, E7, E8 e E9, que indicam os alunos do curso de Administração da IES estudada. Na Tabela 1, são apresentados a caracterização do perfil dos participantes da pesquisa.

Tabela 1. Relação dos participantes da pesquisa.

Entre- vistado	Faixa Etária	Gênero	Semestre	Empresa que realiza estágio	Setor do estágio	Tempo da entrevista
E1	19	Feminino	4° semestre	Clínica de diagnóstico	Setor de atendimento	22 min 24 s
E2	22	Feminino	4° semestre	Desenvolvi- mento de Sof- tware	Setor de Pré-vendas	12 min 51 s
E3	23	Feminino	8° semestre	Universidade	Atendimento	10 min 41 s
E4	25	Feminino	8° semestre	Agenciamento marítimo	Setor de Operações	15 min 57 s
E5	25	Masculino	6° semestre	Prefeitura	Setor de alvará/ licenciamento	05 min 55 s
E6	25	Masculino	6° semestre	Empresa de óleo e gás	Setor comercial	13 min 04 s
E7	27	Feminino	5° semestre	Banco público	Atendimento	11 min 28 s
E8	28	Masculino	5° semestre	Setor Público	Porto da Região	20 min 06 s
E9	29	Feminino	8° semestre	Empresa privada	Prestação de contas	17 min 20 s

Fonte: Dados da Pesquisa (2023).

Após a coleta de dados, foi realizada a análise de conteúdo conforme o pres-
suposto de Bardin (2016). As etapas realizadas orientaram-se com base em três
passos principais: pré-análise, exploração do material e o tratamento dos dados.
Para maior suporte no processo de análise de dados, desenvolveu-se categorias
analíticas (Quadro 1) definidas *a priori*, as quais foram ancoradas no referencial
teórico do estudo.

Quadro 1. Categorias analíticas.

Categoria	Elementos	Base teórica
Ensino da Administração	- Foco maior no mercado de trabalho do que no ensino - Método pedagógico	Aktouf (2005); Paulo e Rodrigues (2006); Alcadipani (2011); Oliveira, Da Silva Lourenço e Castro (2015); Palma, Junges e Campos (2022).
Competências dos Administradores	- Abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica; - Integrar conhecimentos fundamentais do Administrador; - Analisar e resolver problemas - Domínio de técnicas quantitativas e analíticas na resolução de problemas - Ter prontidão tecnológica e pensamento computacional - Capacidade de gerenciar recursos - Habilidades de relacionamento interpessoal - Comunicação eficaz - Aprender de forma autônoma - Competência antecipatória - Competência normativa	Ayres e Cavalcanti (2020); Brasil (2021); Cardoso (2011); Demajorovic e Martão (2014); Dias (2010); Fleury e Fleury (2001); Gaiotto et al. (2023); Gimenez et al. (2020); Gorges, Passos e Wollinger (2018); Lima e Souza (2014); Silva e Bradaschia (2023); Palmas, Junges e Campos (2022). Silva (2023).
Estágios	- Inserção profissional - Aplicação do conhecimento teórico	Barros, Alves e Araújo (2014); Cassundé et al. (2017); Gomes e Teixeira (2016); Murari e Helal (2009); Rocha-de-Oliveira e Piccinini (2012); Rodrigues, Corrêa e Maciel (2023); Santana e Cardoso (2018); Scalabrini e Molinari (2013); Souza et al. (2023).

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2024).

Apresentação, análise e discussão dos resultados

Esta seção é destinada para realizar a exposição dos resultados obtidos na consecução da pesquisa, alinhados aos objetivos propostos na seção introdutória deste artigo. A seção encontra-se organizada em três subseções que correspondem as categorias analíticas: Ensino de administração, Competências dos administradores e Estágio, que são apresentados respectivamente, na sequência.

Ensino da administração

Os elementos de análise do *ensino da administração*, está relacionada com a percepção dos alunos no que tange a formação profissional que o curso oferece. Assim, os alunos definem o curso com uma abordagem muito teórica e limitada quanto a *práxis*, todavia demonstram que o curso é abrangente e agrega oportunidades em diversas áreas. Essas percepções são verificadas nos trechos das falas que seguem:

[...] quando a gente chega para trabalhar é uma coisa muito diferente, né, do que a gente vê no curso. Porque a gente acaba vendo muita teoria e o que acontece na prática mesmo é totalmente diferente. Eu acho que às vezes poderia ter esse enfoque mais prático (E2).

Eu acho que é boa assim, mas eu sinto um pouco de falta da questão prática. O primeiro estágio que eu fiz também foi em setor público, mas não foi ali. Foi na Secretaria da Saúde aqui da prefeitura da minha cidade. E eu senti muita falta dessa parte prática assim quando eu comecei o estágio porque eu sabia muita teoria e não sabia muito bem como colocar em prática (E3).

[...] eu gosto da maneira em que alguns professores trabalham as disciplinas, mudando para um enfoque mais profissional, entendeu? Então, vai muito do professor e ele fazer um pouco da disciplina, então acabo que gostando bastante (E6).

[...] o curso de Administração tem um enfoque e embasamento bem voltados para quem quer seguir a área acadêmica. Essa é uma das grandes reclamações que eu escuto dos meus colegas em geral. Mas isso não quer dizer que seja ruim para mim, porque é o caminho que eu quero seguir, na área acadêmica (E8).

[...] o curso ele oferece muita formação teórica, mas eu acredito que falta muita questão prática, porque o nosso curso ele é 100% teórico tanto que na pandemia quando a gente teve aula remoto não influenciou em nada, porque todas as nossas aulas são teóricas, somente agora no último semestre no sétimo semestre que professor tentou fazer uma dinâmica mais empírica, vamos dizer assim, mas ela não foi bem elaborada, então, sigo com a mesma opinião de que o nosso curso ele é muito teórico (E9).

Em relação ao método de ensino do curso mediante as competências do administrador, os alunos demonstram opinião favorável sobre o curso, porém retomam a questão da elevada carga teórica e pouca prática, como é possível observar na fala do E9 “[...] novamente eu percebo que é teórico, pouco prático, na teoria eu acho, pelo vasto conhecimento que eu tenho, eu acho que a Teoria é muito bem aplicada”. Outros apontamentos discorrem em uma perspectiva profícua sobre o curso “[...] é um curso muito bom, assim. Eu acho que ele consegue destacar e trazer um foco pra nossa realidade, para a nossa área”.

De forma contrária, a E1 expõe sua insatisfação quanto a metodologia do curso e acredita avistar reflexos em seu estágio. Entretanto, o estágio dela ocorre em uma empresa de pequeno porte e com poucos colaboradores, sinalizando que a organização onde está inserida pode não abordar as práticas do curso de forma sólida, conforme observa-se no trecho a seguir:

[...] até o momento no que eu tô trabalhando, no que eu tô estudando não, é conciliado com que eu tô trabalhando, eu acho que eu não peguei nada muito nesse sentido das competências do administrador, tá sendo uma coisa muito genérica, não tá pegando nessa parte ainda (E1).

Os entrevistados consideram que o curso possui abordagens críticas, reflexivas e gerenciais, alterando conforme a abordagem do docente. Este contexto diverge com os pressupostos de que a mercantilização do ensino permeia as IES e mostram um fracasso nos métodos pedagógicos (Paula, & Rodrigues, 2006). No entanto, sinaliza uma dificuldade dos alunos no tocante aos excessos de conteúdo teórico e poucas atividades práticas. Neste íterim, Gimenez *et al.*, (2020) advertem que se as instituições educacionais de nível superior não adotarem uma postura de comunidade em rede, com capacidade aumentada de renovação de conteúdo alinhado a esta demanda, perderão rapidamente significância face aos novos atores do sistema educacional. Posto que a função de enriquecer, melhorar e tornar acessível o processo de ensino aprendizagem atual ultrapassa amplamente o espaço predecessor ocupado quase que com exclusividade pelas IES e inclui empresas públicas e privadas, organizações não governamentais e instituições dos mais diversos tipos de objetivos e formas organizacionais.

O entendimento dos alunos a respeito de uma abordagem gerencialista *versus* crítica e reflexiva pode ser percebida nos excertos das falas de E1, E2 e E6.

[...] vai depender muito do professor, da disciplina. Então, eu tenho professores que são extremamente críticos mais voltado na parte por exemplo, de gestão de pessoas, essas disciplinas que são mais das organizações mesmo, são abordadas com uma visão muito crítica, mas tem outras áreas mais nas áreas dos cálculos que ela é totalmente gerencial não tem muito essa pegada crítica não (E1).

[...] depende muito de matérias e de professores. Então tem professores que são sim mais gerenciais e tem professores que são mais analistas e mais críticos, que te fazem pensar e debater sobre aquilo que tu tá estudando (E2).

[...] Depende muito do professor, né? Por exemplo, o professor João era um professor que incentivava a gente a ser muito crítico, né, a olhar as coisas e saber criticar e questionar ali para ver no que que poderia ser melhorado. Outros professores já trazem um enfoque mais gerencial (E6).

Na IES objeto de estudo, o enfoque gerencial é presente no decorrer do curso, no entanto, é possível visualizar a presença e incentivo de pensamento crítico e reflexivo abordados por alguns professores nas disciplinas curriculares, não predominando apenas uma lógica gerencialista (Alcadipani, 2011). Essa discussão mostra que não é possível generalizar a abordagem de ensino de todos os cursos de administração, visto que há IES que reestruturam seu PPC e inovam na abordagem de seus cursos de graduação (Palma, Junges, & Campos, 2022).

COMPETÊNCIAS DO ADMINISTRADOR

Os elementos de análise que fazem menção as competências do administrador, relacionado a abordagem de problemas de forma sistêmica e a integração dos conhecimentos fundamentais do administrador como competência, demonstrou-se complexa. Os entrevistados não demonstraram domínio sobre a definição de uma abordagem de problemas de forma sistêmica, apresentando respostas que fugiam do contexto das perguntas.

Além do mais, não foi evidenciado dados que pudessem ressaltar a integração dos conhecimentos fundamentais do administrador, o que dificulta a definição do desenvolvimento desta competência. Quando questionados sobre como agiam diante de problemas de dimensões diversificadas (econômica, política, etc.) apresentaram diferentes respostas e acabam por reiterar a mesma percepção, conforme pode ser observado nos trechos:

Não tem [...] na área que eu tô, não tem nada nesse sentido, não chega nada até mim de cunho político, de cunho econômico (E1).

Eu prefiro não levar isso para dentro da empresa, porque eu acho que isso acaba sendo uma coisa muito pessoal, né? Então a gente pode se indispor ali com certas pessoas se a gente dá certa opinião que é contrária à dela. Então, eu acho que eu gosto bastante de separar isso, a vida pessoal e pensamentos meus e minha vida dentro da empresa (E2).

Tipo é economia e política até o momento trabalhando, nunca enfrentei esses problemas assim, então. É eu não sei, mas eu acho que talvez eu buscaria não sei orientação talvez com alguém próprio alguém da empresa, mas eu não consigo pensar isso em algum exemplo que eu já que já tenha acontecido comigo (E4).

Como eu me posiciono, isso economia, eu acredito que são coisas que a gente não tem que estar envolvendo, eu acho que profissional é profissional particular é particular, eu não acredito que as minhas posições em relação a isso não devem estar envolvidas com isso, porque dependendo de como, for pode até gerar algum conflito (E9).

Quanto a análise e resolução de problemas, por intermédio dos dados coletados é possível verificar que esta competência é em sua grande maioria desenvolvida e refletida dentro dos estágios. Conforme mencionam de Souza *et al.*, (2023) a função primordial das atividades de estágio no curso de Administração está fundamentada na promoção da integração do aluno com o mercado de trabalho, viabilizando a prática dos conhecimentos teóricos adquiridos durante a graduação em uma realidade organizacional. Corroborando, Rodrigues *et al.*, (2023) reforçam que os estágios são vistos como uma oportunidade para os alunos a partir uma valiosa experiência prática, uma vez que é possível aplicar o conhecimento adquirido em seus cursos. Assim sendo, o ato de ver e fazer, a conexão entre o conhecimento adquirido em sala de aula, com base nos programas de estágio tendem a aumentar a empregabilidade dos alunos, também proporcionar a melhoria das habilidades de aprendizagem, e auxilia a desenvolver e potencializar as habilidades.

Em complemento a isso, os entrevistados descreveram situações, oportunidades e habilidades em que a experiência da graduação auxilia dentro do estágio, conforme é possível verificar a seguir:

A faculdade por si só já começa a te dar certos problemas. Então, a partir disso, tu vai aprendendo a levar isso pra tua vida profissional também. Então, quando tu chega lá, tu já tem uma certa carga assim que tu traz da faculdade e isso acarreta ali em tu conseguir lidar com certas situações (E2).

Muitos professores fazem alusão dessa teoria com exemplos na prática, então eu acho que eu tento pensar no que que a gente já pode ter conversado em aula e vai, e qual essa situação vai me ajudar a resolver esse problema (E4).

[...] apesar de estar no sexto semestre e estar pegando a maioria das cadeiras do quarto, por exemplo, de gestão de pessoas, eu consegui fazer algumas pesquisas e desenvolver algumas atividades dentro da refinaria baseado com as coisas que eu aprendi dentro do curso (E6).

Os entrevistados E1 e E3 afirmam que não desenvolveram no curso a capacidade de análise e resolução de problemas, de modo que possa ser refletidos dentro do estágio. É importante salientar que a realidade do E3 é vivenciada no setor público, em sua fala é possível perceber que em seu estágio há poucas ou quase nenhuma situação em que foi aplicado em sala de aula, como pode ser apreciado nos trechos que seguem:

Sinceramente, não muito, porque não é ensinado nada na prática no curso né, é só teoria. Então, eu só vou conseguir resolver os problemas quando eu tô lá no meu dia a dia estagiando com meus colegas de trabalho (E1).

Olha, sendo bem honesta assim, eu não consegui aplicar muito bem essa função, sabe, de resolução das coisas que eu aprendi no curso lá no meu estágio. É uma coisa que eu vejo que é completamente diferente, sabe, a teoria que eu aprendo na faculdade é uma coisa completamente diferente da prática que eu vivencio. [...] eu consigo usar um pouco mais essa função administrativa, mas de modo geral assim, é mais na prática mesmo (E3).

No elemento domínio de técnicas quantitativas e analíticas na resolução de problemas é esperado que o indivíduo possa julgar a qualidade da informação, diferenciando informações confiáveis de não confiáveis, e de que forma ela pode ser usada como balizadora na tomada de decisão (Brasil, 2021). No entanto, nos dados analisados, esta competência mostrou-se pouco desenvolvida, em que verifica-se que apenas E2 afirma que está competência é refletida no seu estágio:

Acredito que sim, [...] eu acho que eu tive umas aulas muito importantes pro meu pensamento crítico-analítico dentro da empresa, tanto na questão do financeiro mesmo de trabalhar dentro da empresa quanto em lidar com pessoas (E2).

É válido ressaltar que os demais entrevistados demonstraram em suas falas não dominar esta competência e nem as ver refletidas em seu estágio, demonsttran-

do que há uma dificuldade do curso em desenvolver esta competência. Por outro lado, o E8 frisa que *“ele me ajuda na organização, aplicando métodos aprendidos em gestão de qualidade total, como diagramas, para ter uma visão mais ampla do que fazer e como me comunicar com outros setores”*. Entretanto, Rodrigues *et al.*, (2023) afirmam que o estágio é importante porque proporciona ao aluno, singularmente àquele que nunca teve uma experiência de trabalho, a oportunidade de colocar em teste o que aprendeu na sala de aula, e oferecer uma resposta objetiva às críticas dos profissionais atuantes de que há um hiato significativo entre o que se ensina na IES e a realidade das organizações.

A respeito do elemento prontidão tecnológica e pensamento computacional é notório nos dados coletados a satisfação entre os entrevistados, revelando que esta competência é desenvolvida no curso e refletida em algumas situações dentro dos estágios, conforme trechos de algumas falas dos entrevistados. As competências do administrador que são requeridas no cenário contemporâneo requer altas habilidades, principalmente no tocante a tecnologias alinhada a disseminação da inteligência artificial. Nesse entendimento, Gimenez *et al.*, (2020) reforçam que os profissionais devem ser capazes de rápida adaptação às mudanças tecnológicas, pois as organizações realizam altos investimentos em tecnologia para melhorar sua produtividade. Os resultados deste estudo evidenciam que apenas a E1 acredita não ver reflexo da competência dentro da realidade de seu estágio conforme sua exposição: *“Mas então, eu ali trabalhando numa pequena empresa, porque é muito pequena a empresa que eu trabalho não tem acho, então uma coisa muito pequena que a tecnologia não, não tá ali muito presente”*.

Então, a gente teve já algumas cadeiras né sobre tecnologias e como a gente aplicar elas e eu acho que auxilia na maneira da gente tipo, pensar que a tecnologia ela tem que nos auxiliar, então usar da tecnologia também quando acontecer algum problema, alguma coisa para melhorar o nosso desenvolvimento e a nossa qualificação no trabalho, pra gente ser mais produtivo (E4).

Referente à capacidade de gerenciar recursos, identificou-se que é uma competência não visualizada nos estágios e pouco detalhada sobre o seu desenvolvimento no curso, alguns pontos revelam que até o momento não foi abordada esta competência, a exemplo da E1, *“Não, até o momento não tive nada na teoria e nada na prática nesse sentido”*.

Também é interessante entender que os entrevistados demonstram não desenvolveram essa competência nos estágios, seja por não vivenciar atividades aplicáveis ou pelo tempo de experiência, como observado nas falas de E9: *“meu setor não é muito aplicável, não é 100% aplicável as coisas, então talvez se eu tivesse em outro setor eu conseguiria desenvolver isso melhor”* e o E9: *“Atualmente, não, porque o que acontece, eu to numa fase bem inicial do estágio, então eu ainda não lido muito com essa questão fico mais na parte burocrática, com papelada, planilhas e atas”*.

Apenas E5 e E6 comentam sobre gerenciamento de recursos em seus estágios, mas não detalham concretamente o decorrer das atividades, pontuando que esta competência não é desenvolvida com afinco no curso e em seus estágios – E54: *“A gente tem uma parte um pouco financeira ali também. Principalmente quando a pessoa é microempreendedora, a gente auxilia ela”*, já o E6 revela que:

[...] eu acabo não utilizando tanto, né? Às vezes, o que eu faço é contribuir no PCP e análises referentes à questão da produção ali de petróleo, né? Se o que a gente tem de petróleo vai conseguir suprir a questão do que a gente tem de cota de venda. Mas eu vejo mais desse ponto (E6).

As habilidades de relacionamento interpessoal evidenciam-se desenvolvidas de forma sólida dentro do curso, e refletidas de uma forma positiva para os alunos que realizam estágio independente da realidade onde aconteçam. Sendo assim, o estágio configura-se como um processo por meio do qual os alunos aprendem a reconhecer e gerenciar as emoções, cuidar dos outros, tomar boas decisões, comportar-se de modo ético e responsável, desenvolver relacionamentos positivos e evitar comportamentos negativos. Além de auxiliar na ampliação das capacidades de pensar e de se sentir mais competente para realizar tarefas importantes na vida (Da Silva & Bradaschia, 2023). O desenvolvimento das relações interpessoais com os alunos inicia no convívio entre colegas de sala de aula como mostram os trechos a seguir:

Meu relacionamento interpessoal começa na própria a sala de aula né, querendo ou não tu tem que interagir com os colegas, tem que interagir com os professores, então mesmo quem não quer vai ser obrigado de fazer isso (E1).

Olha, eu acho que as relações que a gente desenvolve dentro do curso, ela vai muito mais do aluno do que o que a universidade pode oferecer. Então, baseado no que eu busquei dentro do que eles estavam oferecendo, eu acabei me desenvolvendo bem e isso contribui muito pro meu desenvolvimento dentro da RPR. Eu tenho um network bem grande ali dentro e acredito que esse desenvolvimento interpessoal que foi gerado dentro da universidade me contribuiu bastante para isso (E6).

É possível verificar que o curso desenvolve por intermédio das disciplinas direcionadas para a Gestão de Pessoas um bom suporte para entendimento e habilidades de relações entre os indivíduos dentro de uma organização, os entrevistados demonstram saber a importância e respeito da individualidade de cada um. Os excertos mostram suas experiências e opiniões a respeito desta competência. Por questões éticas, o nome de uma professora citada foi substituído por nome fictício.

Eu acredito que a gente tem umas cadeiras bem legais que relacionam com isso, com uma professora muito boa que é a de gestão de pessoas e comportamento organizacional, com a Maria Almeida, então, eu acredito que essas duas cadeiras, essas duas disciplinas elas te ensinam muito a entender as relações de trabalho, também elas te ensinam muito a entender as situações que a gente vive sabe, tipo vou puxar um pouquinho pro pessoal tá, com quem tu tá lidando, como tu tá lidando, como tu vai lidar com determinada pessoa, como tu vai gerenciar determinados conflitos (E9).

A gente teve uma disciplina que foi sobre relações de trabalho né, e então eu acho que ajuda a lidar a entender que cada um tem a sua função dentro da empresa, cada um tem seu espaço e cada um tem que ser respeitado por isso, e tipo o que é tratado no trabalho tem que ser tratado no trabalho, tem que ser com conversado com diálogo (E4).

A principal coisa que eu vejo é aprender a lidar com pessoas. A administração foi um curso que me facilitou muito aprender a lidar com as outras pessoas, as outras áreas digamos assim dentro de uma organização. Tanto que quando a gente aprende em Gestão de Pessoas a gente aprende que cada pessoa é uma pessoa dentro da empresa, então fica muito difícil tu fazer de uma forma engessada o tratamento de todo mundo, então tu tem que conhecer a organização (E8).

A comunicação eficaz apresentou resultados positivos, os entrevistados demonstram, saber a importância da comunicação dentro de uma organização, entender a forma de comunicar-se com diferentes tipos de perfis de colegas, como mostra a fala do E4 *“essa parte da comunicação eu acho que também interfere na parte da relação interpessoal que a gente tava falando antes, e eu acho que o curso me possibilita isso a gente ter uma boa comunicação tanto com o nosso superior,*

com nossos colega”; e também ser uma competência de relevante e aplicável dentro dos estágios, visto que a comunicação contribui para melhoria do trabalho. Ademais, entre tantas outras habilidades a comunicação para um profissional no século XXI é primordial para desenvolver suas atividades, bem como a capacidade de gestão de tempo, comunicação oral, habilidades interpessoais, isto é, *soft skills*, além de conhecimento de assuntos globais são necessários para os administradores (Gimenez *et al.*, 2020). Esse fator é compartilhado por outros participantes conforme segue:

[...] isso é bem bom, porque o pessoal que é mais tímido tem a oportunidade na sala né, apresentar trabalhos no começo pode ser muito, muito doloroso né, tem que se apresentar na frente para 30, 40 alunos alguns é mais tranquilo, para mim é tranquilo, mas sempre dá uma atenção, então fica muito mais fácil desenvolver uma melhor comunicação e aplicar no estágio. Então acho que é bem estimulado a maioria dos professores se preocupa sim com isso [...] melhora vocabulário, melhorar dicção, então é um ponto bem bom que dá para aplicar no estágio sim (E1).

Embora as pessoas tenham em mente que o curso de Administração é um curso engessado focado em administrar, o saber um pouquinho de cada área da empresa facilita muito na hora de se comunicar com as outras pessoas. Então eu acho que esse é um dos grandes benefícios do curso de administração (E8).

Sobre o aprendizado de forma autônoma e a competência antecipatória, os resultados revelam que o curso de Administração da IES estudada incentiva a iniciativa de aprendizado e atitudes durante o período da graduação. Os entrevistados destacam que há liberdade para agir no curso e que o próprio ambiente da IES exige que o aluno obtenha resultados de forma autônoma, consigam pensar antecipadamente e ser observador interno, tal como Palma, Junges e Campos (2022) ressaltam ser importante. Entretanto, o E1 que afirma não ter sido abordado neste aspecto na graduação. Para Zambarda & Poli (2020), a aquisição de competência está atrelada com a apreciação da importância de chegar a decisões ou intervenções, aprender com a prática e conectar esse aprendizado ao próprio conhecimento científico; ser capaz de lidar com o grau de complexidade que envolvem as atividades a serem executadas. Esta competência pode ser vislumbrada nos estágios de forma assertiva, contribuindo para o desenvolvimento do perfil profissional do aluno e seu trabalho dentro da organização e a própria IES. Nos trechos a seguir, é possível analisar uma perspectiva favorável a respeito desta competência.

Acredito que sim, por exemplo, é o que eu sempre digo, desde o primeiro semestre a universidade te ensina que tu precisa correr por ti mesmo, com as tuas próprias pernas tá, então assim, quando tu chega num ambiente novo de trabalho, assim como na universidade tu aprende que se não for tu correr por ti, tu não vai conseguir nada, então nesse sentido eu acho que esse aprendizado que não é só do nosso curso, é da universidade em geral, que ela te dá, ela te te aprimora esse conhecimento (E9).

A competência normativa foi refletida pela maioria dos entrevistados de forma positiva, eles afirmam que o curso desenvolve esta competência de forma sólida e incentiva o respeito às normas técnicas dentro das organizações e sociedade. Esse contexto também é refletido dentro dos estágios, independente da realidade em que aconteçam, conforme demonstra as falas dos entrevistados E5 e E6, que estão inseridos em organizações de realidades divergentes. Apenas E3 mostrou uma posição de dúvida se o curso incentiva e desenvolve esta competência.

Vejo sim, é tratado algumas poucas disciplinas, é abordado questões como essa né, em sala de aula assim, e é aplicado no estágio, até por se tratar de uma clínica médica né. Então ter questões técnicas é muito importante sim (E1).

Bastante, tanto é que a empresa, por ser um lugar bem antigo aqui dentro da cidade e por envolver bastante questões até em relação à organização cidadã, por exemplo, eu me lido bastante com a NP e com o IBGE. Então, a gente tem que ser bastante ético e são coisas que eu aprendi dentro do curso e vão me desenvolvendo (E6).

[...] a gente tem que agir dentro das normativos do banco, mas não sei, ou acho que o curso não incentive, mas para mim não faz muita diferença, porque eu acho que depende de como cada empresa ou cada lugar que se trabalha tem algum tipo de normativo diferente então que é oferecido no curso não sei se ele afetaria ou não (E7).

O desenvolvimento de competências para sustentabilidade evidenciou-se um elemento complexo, pois o entrevistado E4 assevera que o curso desenvolve esta competência, no entanto, não consegue visualizar práticas de sustentabilidade e refletir esta competência dentro das empresas que realiza o estágio: *“eu acho que sim, a gente teve até uma disciplina em que a gente falava sobre isso, mas a minha empresa assim preza pela sustentabilidade eu não consigo enxergar pontos assim.. que que refletem isso”*.

Um ponto a ser destacado é que o E7 e E9 pontuam não terem aprendido dentro do desenvolvimento do curso práticas e disciplinas que abordem esta competência, nos momentos em que houve essa discussão, a abordagem foi de forma

rápida e não aprofundada, sinalizando que a abordagem do curso referente a esse contexto pode ser tardia ou então pouco desenvolvida.

O curso eu não eu não passei por nenhum, eu não lembro de ter passado, acho que eu acho que só alguma que teve é... algumas coisas sobre sustentabilidade, não sei se outras disciplinas que eu me lembre né, ou não sei se as próximas, mas dentro do ali do estágio a gente tem bastante ação de sustentabilidade em relação a impressão, para não imprimir tanto, [...] a gente também tem situações de copos biodegradáveis (E7).

Eu acredito que o curso tenta, ele tenta, temos algumas cadeiras que fala bastante, fala sobre TI verde e tudo mais e algumas coisas, claro dependendo da organização no estágio que eu tô hoje eles falam sobre sustentabilidade e tudo mais, mas eu acho que o curso tenta, mas poderia ser melhor, só que assim eu tenho que levar em consideração que eu não tive a última cadeira ainda que é de Meio Ambiente, então eu não sei como é que isso vai ser desenvolvido nessa cadeira (E9).

Em síntese, é possível concluir que há dificuldades sobre o desenvolvimento das competências que são previstas na Resolução nº 05, de 18 de outubro de 2021, do CNE (Brasil, 2021) e referente aos estudos de competências para a sustentabilidade (Palmas, Junges, & Campos; 2022), pois algumas competências mostram-se com dificuldades para aplicação dentro dos estágios, ou também por não serem adequadamente desenvolvidas no curso.

ESTÁGIOS

O estudo acerca dos objetivos que norteiam o estágio supervisionado curricular na formação do profissional em Administração tem sido objeto de estudo de pesquisadores, que de maneira geral, legitimam o relacionamento da teoria com a prática e essa interação dos três agentes, dos quais a IES exerce seu papel de agente coordenadora, a empresa como campo e instrumento de *lócus* dos alunos, e ele próprio como sujeito no processo. Dessa tríade é esperado que todos os envolvidos cumpram o seu papel de forma a contribuir para a formação dos futuros administradores, proporcionando ao estagiário a iniciação da sua futura carreira, bem como a identificação com o campo que atuará (Santana, & Cardoso 2018).

A motivação para o início do estágio supervisionado ocorre a partir de dois motivos – Primeiro, em função da questão financeira, presente significativamente durante as entrevistas como para a E1 – “*Questão financeira, bem só questão financeira mesmo*” e também pelo quesito do desenvolvimento profissional. Nos

excertos das falas é possível analisar como a questão financeira age como um fator relevante durante a escolha para iniciar um estágio e que, posteriormente, o interesse emerge em prol do desenvolvimento profissional.

Financeiro, primeiro motivo né. E que eu acho que, também o fato da gente preparar um currículo né, e a gente sabe que mercado de trabalho é muito difícil principalmente né, pedem experiência num primeiro emprego né, então tu tem que ter experiência, então foi eu eu não é um primeiro estágio que eu faço dentro do curso da administração mas eu busquei primeiro por quesito financeiro (E4).

Sendo bem sincero, colocar em prática o que eu aprendi na faculdade, mas obviamente o dinheiro foi um um fator importante porque a gente precisa do dinheiro pra viver, mas eu queria muito um estágio onde eu pudesse praticar o que eu aprendo na faculdade e eu vim de um emprego onde eu podia listar tudo o que havia de errado em questão administrativa (E8).

Quando questionados sobre a aplicação do conhecimento teórico nos estágios, os alunos demonstram opiniões divergentes, afirmando que a aplicação depende de cada área que se estuda dentro do curso e do contexto em que o estágio é realizado, sendo difícil a aplicação da teoria devido a realidade dos estágios. Contudo, observa-se nas falas dos entrevistados uma perspectiva positiva sobre a teoria e a prática no âmbito dos estágios:

Não tudo, mas de certa forma sim. Acredito que na administração, a gente estuda um pouco de tudo, né? A gente discute um pouco de tudo, das questões mais pessoais, quanto mais matemáticas. Então, de certa forma, a gente vai aplicando de pouquinho em pouquinho. No meu estágio, é um pouco, eu aplico muito mais essa questão da comunicação, de saber comunicar com as pessoas. Então, eu acho que essa conversa que a gente tem em sala de aula, essa troca com os professores, faz a gente ter uma maior visão sobre isso, que faz com que a gente, tipo, consiga se comunicar melhor com as pessoas (E2).

Bastante [...] várias cadeiras, tanto é que eu tava conversando essa semana com o pessoal e é muito engraçado porque sempre todas as cadeiras que eu tô fazendo eu sempre tento extrair alguma coisa. Então, a cadeira que mais me marcou comportamento organizacional no semestre passado, e aí eu abordava isso dentro do time. Agora eu tô fazendo gestão de pessoas e Mercado de Capitais. Então, eu levo isso tanto pra mesa de derivativos quanto para a área em que eu tô ali para desenvolver e dar dicas. A gente sempre tem reuniões semanais ali para poder discutir o desempenho do time. Então, eu consigo destacar essas coisas que eu tenho aprendido dentro da sala de aula dentro do meu estágio (E6).

Depende muito assim, tipo, eu acho que eu consigo mais essa função de organização mesmo e rotina, mas função de criatividade, inovação, empreender dentro do setor não é uma coisa que a gente consegue aplicar tanto sabe, porque como eu tinha comentado contigo o setor público ele não foge muito da rotina (E7).

O fator financeiro evidencia-se um elemento significativo para motivação da realização de um estágio, devido garantir maior liberdade e independência financeira, bem como a possibilidade de construção de uma carreira profissional sólida (Rocha-De-Oliveira & Piccinini, 2012). O desejo de desenvolvimento profissional e da visualização das teorias e práticas vão de encontro aos pontos construídos neste referencial teórico (Scalabrin & Molinari, 2013) e pelo seu desejo de inserção profissional no mercado de trabalho (Rocha-De-Oliveira & Piccinini, 2012).

No que se refere aplicação do conhecimento teórico dentro dos estágios, verifica-se que este desenvolvimento não é pleno, visto que a realidade de cada estágio e cultura da organização interfere no desenvolvimento das competências profissionais, contrapondo-se a ideia de que as empresas devem fornecer experiência prática de acordo com sua área acadêmica (Murari & Helal, 2009). A experiência do estágio é essencial para a formação profissional do administrador, contudo sua implementação dentro da estrutura de ensino é um processo árduo, em decorrência da observação de alguns obstáculos como deficiência de intermediação de estágios pela IES, a ausência e adversidades encontradas quanto a integração entre IES e empresas, lacunas da integração do estágio na estrutura curricular, e ainda as deficiências da infraestrutura da IES para apoiar os projetos. Além do mais, é notável que os alunos tenham dificuldades de escolher temas para o seu projeto, além de enfrentarem problemas para conseguir acesso às organizações e demais adversidades nos relacionamentos com orientadores (Santana & Cardoso 2018).

De modo complementar, as dificuldades encontradas na fase do estágio supervisionado, estão vinculadas principalmente ao acesso dos alunos às organizações, pois muitos desacreditam da contribuição e da eficiência dos alunos neste processo e, portanto, receiam repassar informações e até mesmo restringem o acesso deles no ambiente organizacional, dificultando o desenvolvimento pleno do estagiário (Frey, & Frey, 2002). Esse infortúnio tende a ser solucionado, quando se tem uma gestão participativa e ativa na IES que possa desenvolver programas de

parcerias com organizações de forma que se estabeleça a transparência e a credibilidade institucional frente a premência do estágio supervisionado.

Logo, ressalta-se que a articulação entre teoria e prática no curso de Administração ainda apresenta desafios significativos, especialmente neste estudo, o qual é visto pela ótica de três grandes eixos: ensino, estágio e desenvolvimento de competências. Em relação ao ensino, percebe-se um predomínio de conteúdos teóricos e uma escassez de atividades práticas. Esse desequilíbrio acaba dificultando a aplicação efetiva do conhecimento adquirido em sala de aula. Apesar de algumas disciplinas já adotarem uma abordagem mais crítica e reflexiva, incentivando o pensamento analítico, o curso ainda é, em grande parte, traçado por uma lógica gerencialista, o que pode limitar sua conexão com as demandas reais do mercado.

O estágio, por sua vez, surge como uma oportunidade para reforçar o aprendizado, mas enfrenta em obstáculos importantes, como a percepção dos alunos entendendo o estágio enquanto uma exigência meramente formal ou uma chance de obter retorno financeiro, o que pode enfraquecer o envolvimento com o processo formativo. Ademais, há dificuldades recorrentes na hora de aplicar os conceitos aprendidos em situações práticas do dia a dia organizacional.

No eixo das competências, observa-se um cenário misto. Os estudantes demonstram bom desenvolvimento em áreas como comunicação, relacionamento interpessoal, autonomia e no uso de tecnologias. No entanto, ainda há lacunas importantes em habilidades quantitativas e na capacidade de gerenciar recursos com eficiência, as quais são competências cada vez mais exigidas pelo mercado em uma sociedade capitalista. Com base no exposto, construiu-se a Figura 1, a fim de sintetizar a articulação realizada entre ensino em Administração, competências e estágio.

Logo, a Figura 1 ilustra a complexidade referida: apesar de o curso oferecer uma estrutura teórica sólida, ainda encontra obstáculos para transformar esse conhecimento em prática efetiva e em competências profissionais alinhadas às necessidades do mundo do trabalho. A superação desses desafios passa, necessariamente, por uma revisão mais profunda do PPC, das parcerias institucionais e da forma como o estágio e as práticas profissionais são pensadas e conduzidas.

Figura 1. Framework da teoria versus prática no curso de Administração



Fonte: Desenvolvido pelos autores (2025).

Considerações Finais

O presente estudo teve como objetivo analisar como as competências do administrador desenvolvidas no curso são refletidas dentro dos estágios, a fim de compreender a articulação entre o campo teórico e prático. Identificou-se que as nem todas as competências do curso são refletidas e/ou desenvolvidas no contexto dos estágios, sendo estes espaços, por vezes, limitantes da prática do ensino aprendido em sala de aula, revelando aspectos a serem melhorados e aprofundados tanto pelos cursos de administração, quanto pelas organizações onde ocorrem os estágios.

Diante dos resultados encontrados, a partir da aplicação de entrevistas semiestruturadas com nove alunos do curso de administração, é possível pontuar que as competências de *domínio de técnicas quantitativas e analíticas na resolução de problemas e capacidade gerenciar recursos* não são desenvolvidas solidamente nos cursos e estágio. No entanto, a maioria delas, como o *domínio de técnicas quantita-*

tivas e analíticas na resolução de problemas, capacidade gerenciar recurso, análise e resolução de problemas, competências para sustentabilidade, prontidão tecnológica e pensamento computacional, habilidades de relacionamento interpessoal, comunicação eficaz, aprendizado de forma autônoma, competência antecipatória e competência normativa revelam-se desenvolvidas dentro do curso e refletidas de uma forma positiva nos estágios, com potencial para serem aplicadas com eficiência pelos futuros administradores.

Um dos fatores que dificultam o desenvolvimento das competências são as realidades onde os estágios ocorrem, pois em empresas de grande porte, local em que o ambiente tem maior abertura para as práticas de estágio, baseado em uma cultura organizacional de aceitação dos estagiários, as competências podem ser melhor desenvolvidas do que em pequenas empresas ou espaços que tem uma variabilidade de atividades baixa.

Relacionado ao ensino e métodos pedagógicos, percebeu-se que o curso possui uma abordagem tanto crítica e reflexiva quanto gerencial sobre problemas. Um elemento é o excesso de conteúdo teórico diante de atividades práticas no ensino. Perante os estágios, identificou-se que a motivação financeira se torna um fator essencial para o desejo de realizar um estágio, após isto emerge o desejo de desenvolver-se profissionalmente e, por consequência, a conquista de uma carreira sólida aparece como fator motivacional. No entanto, os estágios nem sempre conseguem cumprir sua proposta e acabam falhando em desenvolver algumas habilidades e competências que são esperadas pelos cursos de graduação. No que se refere às questões de sustentabilidade, por exemplo, alguns alunos apenas entendem a sustentabilidade como prática ambiental e não abordam o social e o econômico em suas respostas, revelando que os entrevistados não possuem um conhecimento sólido sobre o assunto.

Como limitações do estudo, aponta-se o número limitado de entrevistas e técnicas de coleta de dados, devido a disponibilidade do público investigado, bem como ter como objeto apenas uma IES. Sugere-se como pesquisas futuras, a investigação das competências relacionadas à sustentabilidade, a fim de entender como são abordadas nos cursos de administração em outras IES, visto que a própria Resolução nº 05, de 18 de outubro de 2021, do CNE (Brasil, 2021) não prevê o desenvolvimento de competências deste contexto, considerando ainda, que os

alunos não demonstram domínio e conhecimento sobre o tema. Outra sugestão envolve elaborar pesquisas que almejam acompanhar alunos ao longo do curso e após o estágio para avaliar a evolução das competências e o impacto na empregabilidade. Também recomenda-se elaborar pesquisas para investigar como o acompanhamento docente influencia a qualidade do estágio e o desenvolvimento de competências; bem como a análise dos PPCs de cursos de Administração, a fim de verificar a articulação entre as competências das diretrizes curriculares, as que contém no documento e as que são percebidas enquanto ensinadas em sala de aula pelos alunos.

Por fim, o estudo contribui ao munir de informações sobre o desenvolvimento de competências do aluno aos coordenadores e professores do curso de administração e demais gestores, analisando quais são os problemas apontados, bem como pontos positivos e questões a serem refletidas. Além do mais, os resultados oferecem subsídios importantes para o aprimoramento das diretrizes curriculares, possibilitando maior integração entre teoria e prática no processo formativo. A pesquisa também contribui para a reavaliação e fortalecimento dos programas de estágio supervisionado, servindo como base para ajustes pedagógicos, estratégicos e institucionais. Ademais, ao evidenciar as competências mais demandadas ou negligenciadas durante os estágios, o estudo pode orientar ações de capacitação docente e o estreitamento das parcerias com o setor produtivo, promovendo formações mais alinhadas às demandas do mercado. Por fim, os achados podem estimular novos estudos conforme já mencionado nas indicações de pesquisas futuras, para fomentar a produção acadêmica na área da Educação em Administração.

Referências

- Aktouf, O. (2005). Ensino de Administração: por uma pedagogia para a mudança. *Organizações & Sociedade*, 12, 151-159.
- Alcadipani, R. (2011). Academia e a fábrica de sardinhas. *Organizações & Sociedade*, 18(57), 345-348.
- Ayres, R. M. S. M., & Cavalcanti, M. F. R. (2020). Desenvolvimento de competências e metodologias ativas: a percepção dos estudantes de graduação em administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 21(1), 52-91.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.

- Bist, S. S., Mehta, N., Mehta, D., & Meghrajani, I. (2020). Employers' Perception Regarding Employability Skills of Management Students Undergoing Internship. *International Journal of Work-Integrated Learning*, 21(2), 145-161.
- Brasil, Ministério da Educação. (2021). *Resolução N° 05/2021, de 14 de outubro de 2023*. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/outubro-2021-pdf/212931-rces005-21/file>. Acesso em: 30 jan. 2024.
- Brasil, Ministério da Educação. (2021). *Resolução N° 05/2021, de 14 de outubro de 2023*. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/secretaria-de-regulacao-e-supervisao-da-educacao-superior-seres/30000-uncategorised/90861-resolucoes-cne-ces-2021>. Acesso em: 24 nov. 2023.
- Cardoso, A. L. J. (2021). Desenvolvimento de Competências dos Administradores para uma Carreira de Sucesso. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 11(2).
- Cassundé, F. R. D. S. A., Oliveira, M. V. S., Alencar, M. T. C., Rodrigues, N. F. M., & Rodrigues, E. E. D. (2017). [Re] pensando o estágio na formação profissional dos estudantes de Administração: um estudo sobre a produção científica brasileira na área. *Administração: ensino e pesquisa*, 18(3), 594-623.
- da Silva, A. B. (2023). Mindfulness Program to Strengthen Mental Health during Crises. In *Human Centered Management and Crisis* (pp. 110-118). Routledge.
- da Silva, A. B., & Bradaschia, J. S. (2023). Estratégias de Desenvolvimento de Competências Socioemocionais de Estudantes de um Curso de Graduação em Administração. *REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade*, 13(5), 80-100.
- da Silva, F. B., & de Araújo Brito, M. L. (2020). Estágios profissionais e as competências do administrador: um estudo com formandos e egressos de uma Instituição de Ensino Superior federal. *Pesquisa, Sociedade e Desenvolvimento*, 9 (2), e11092925-e11092925.
- de Barros, B. H. L., Alves, E. C., & de Araújo, R. M. (2014). Estágio supervisionado em secretariado executivo: a visão do graduando concluinte. *Revista de Gestão e Secretariado*, 5(2), 179-198.
- de Siqueira, W. R., da Costa, B. E., de Freitas, L. S., Sucupira, G. I. C. S., da Silva, J. R., Silva Filho, W. K., & Júnior, E. B. (2025). Desenvolvimento de competências em cursos de administração: um estudo sobre a formação de gestores locais. *Cuadernos de Educación y Desarrollo*, 17(2), e7567-e7567.
- De Souza, F. W. M., de Melo, G. C. V., de Oliveira, M. M., Holanda, S. D. S. P., & de Menezes, E. R. (2023). Estágio supervisionado e formação profissional: análise das expectativas e satisfação dos egressos e discentes de cursos de Administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 24(3).
- Demajorovic, J., & Martão, M. D. S. (2014). Competências e inserção profissional de administradores em sustentabilidade. *Revista Pretexto*, 15(1), 48-66.
- Dias, I. S. (2010). Competências em Educação: conceito e significado pedagógico. *Psicologia Escolar e Educacional*, 14, 73-78.
- Fleury, M. T. L., & Fleury, A. (2001). Construindo o conceito de competência. *Revista de administração contemporânea*, 5, 183-196.
- Frey, M. R., & Frey, I. A. (2002). A contribuição do estágio supervisionado na formação do bacharel em Ciências Contábeis. *Contabilidade Vista & Revista*, 13(1), 93-104.

- Gaiotto, E. M. G., Trapé, C. A., Campos, C. M. S., Fujimori, E., Carrer, F. C. D. A., Nichiata, L. Y. I., ... & Soares, C. B. (2022). Resposta a necessidades em saúde mental de estudantes universitários: uma revisão rápida. *Revista de Saúde Pública*, 55, 114.
- Gomes, A. F., & Teixeira, A. S. S. (2016). Estágio supervisionado e aprendizagem: Contribuição do estágio do graduando de administração para a formação profissional. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 6(3).
- Gorges, S., dos Passos, A. P. P., & Wollinger, H. (2018). Competências do administrador: um estudo com acadêmicos do curso de administração no contexto da aprendizagem ativa. *Research, Society and Development*, 7(1), e471120-e471120.
- Gimenez, C. G., Aranha, F., Rolim, H. V., & das Neves, L. Q. (2020). Inovação nos cursos de Administração no Brasil: uma análise do alinhamento às competências do século XXI. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 21(1), 181-213.
- Lima, H. C. (2023). *Para além do aprender: competências e habilidades na contabilidade introdutória à luz da teoria da aprendizagem significativa*. 217 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade). Universidade de São Paulo. São Paulo.
- Lima, V. C. D., & Souza, R. D. T. (2014). Formação humana e competências: o debate nas diretrizes curriculares de psicologia. *Psicologia & Sociedade*, 26, 792-802.
- Linhares, F. S., Machado, N. R. C., do Couto, L. C., da Silva, S. S., & Pereira, J. R. (2023). A formação do administrador na Nova Diretriz Curricular: uma discussão sob o contexto das racionalidades. *Revista Administração em Diálogo-RAD*, 25(2), 35-52.
- Ministério da educação. *Conselho Nacional da Educação*. 2022. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/conselho-nacional-de-educacao>. Acesso em: 30 jan. 2024.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. Revised and Expanded from "Case Study Research in Education." 50 Sansome St: São Francisco.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Murari, J. D. M. F., & Helal, D. H. (2010). O estágio e a formação de competências profissionais em estudantes de Administração. *Gestão & Planejamento-G&P*, 10(2).
- Nicolini, A. (2003). Qual será o futuro das fábricas de administradores?. *Revista de Administração de Empresas*, 43, 44-54.
- Oliveira, A. L., da Silva Lourenço, C. D., & Castro, C. C. (2015). Ensino de administração nos EUA e no Brasil: uma análise histórica. *Revista Pretexto*, 16(1), 11-22.
- Palma, L. C., de Campos Junges, V., & de Campos, S. A. P. (2022). Competências para sustentabilidade: Análise dos currículos de administração. *Revista Pretexto*, 23(4).
- Paula, A. P. P. D., & Rodrigues, M. A. (2006). Pedagogia crítica no ensino da administração: desafios e possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, 46, 10-22.
- Richardson, R. J. (2017). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. (4. ed. rev., atual. e ampl.). São Paulo: Atlas.
- Rocha-de-Oliveira, S., & Piccinini, V. C. (2012). Uma análise sobre a inserção profissional de estudantes de administração no Brasil. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 13, 44-75.

Rocha-de-Oliveira, S., & Piccinini, V. C. (2012). Uma análise sobre a inserção profissional de estudantes de administração no Brasil. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 13, 44-75.

Rodrigues, E. F., Corrêa, F. R., & Maciel, M. S. D. (2023). Estágio Supervisionado em administração–diagnóstico e oportunidades em uma IES no Rio de Janeiro. *Revista de Gestão e Secretariado*, 14(2), 1413-1432.

Santana, F. S., & Cardoso, A. L. J. (2018). A contribuição do estágio supervisionado na formação de administradores. *Revista Pretexto*, 90-109.

Scalabrin, I. C., & Molinari, A. M. C. (2013). A importância da prática do estágio supervisionado nas licenciaturas. *Revista unar*, 7(1), 1-12.

Zambarda, A. B., & Poli, O. L. (2020). Instrumento Avaliativo do Desenvolvimento das Competências no Curso de Graduação em Administração. *Revista de Administração IMED*, 10(1), 23-43.

Apêndice A

QUESTÃO DE PERFIL:

1. Diga seu nome, idade e semestre:
2. Você realiza estágio em setor público ou privado?
3. Em qual organização e setor você realiza estágio?

QUESTÕES ESPECÍFICAS:

4. O que você acha sobre o enfoque da formação profissional oferecida pelo curso de administração?
5. Como você enxerga o método de ensino do curso referente às competências do administrador?
6. Na sua opinião, o ensino oferecido tem uma abordagem crítica e reflexiva ou gerencial? Por quais motivos?
7. Na sua experiência de estágio, como você se age diante de problemas e oportunidades que envolvam diferentes dimensões (por exemplo, economia, política, cenário mundial, etc.)?
8. Como o curso lhe ajuda na análise e resolução de problemas dentro do seu estágio?
9. Na sua experiência de estágio, o curso lhe auxilia na aplicação de técnicas quantitativas e analíticas para a resolução de problemas? De que forma?
10. Conte como o curso lhe auxilia a enxergar o potencial das tecnologias e aplicá-las dentro do seu estágio.
11. Na sua experiência de estágio, o curso lhe ajuda a desenvolver habilidades para gerenciar recursos? Poderia citar um exemplo?
12. De que forma você percebe o reflexo das habilidades de relações interpessoais desenvolvidas no curso na sua prática de estágio?
13. De que maneira o curso contribui para que você desenvolva habilidades de comunicação dentro do estágio?
14. Na sua experiência de estágio, você considera que o ensino aprendido no curso o ajuda a desenvolver potencial para adquirir conhecimento de forma autônoma? Poderia exemplificar uma situação?
15. O curso fomenta a conscientização de respeitar normas técnicas, ser um cidadão ativo, etc.? Você vê reflexo desse contexto no seu estágio?
16. Você acredita que o curso desenvolve competências relacionadas à sustentabilidade? Por quais motivos? Você vê reflexo desse contexto no seu estágio?
17. Quais os motivos o fizeram se interessar a iniciar um estágio?
18. Você consegue aplicar dentro do estágio o que você aprende no curso? Por quais motivos?