

Área temática: Ensino de Administração

A Contribuição do Estágio Supervisionado para a Formação de Competências do Administrador

AUTORA

CINTIA RODRIGUS DE OLIVEIRA MEDEIROS

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA

cintia@centershop.com.br

RESUMO

No curso de Administração, o estágio supervisionado tem como preocupação principal possibilitar ao estudante o contato com a realidade organizacional, conhecendo e participando dos processos organizacionais de modo a complementar sua formação profissional. Entretanto, nem sempre os alunos do curso de Administração fazem o estágio no exercício da profissão de administração. Este trabalho se propõe a analisar qual é a contribuição do Estágio Supervisionado em Administração para a formação de competências do administrador. Surgiu da experiência ocorrida durante o desenvolvimento da disciplina na I turma do curso de Administração da Faculdade Politécnica. A operacionalização do processo de estágio supervisionado na referida IES foi implementada considerando o perfil da turma caracterizado por um número significativo de alunos já inseridos no mercado de trabalho. O processo foi idealizado a partir de uma proposta que busca privilegiar o conhecimento crítico e reflexivo sem se distanciar da práxis organizacional, alinhando-se, desta forma, com as diretrizes curriculares do curso de Administração. São apresentados os resultados da pesquisa realizada com os alunos com o objetivo de conhecer a opinião dos mesmos sobre os pontos positivos e negativos do processo de estágio supervisionado.

Palavras-chave: Competências profissionais. Formação do Administrador. Prática organizacional.

The Contribution of the Period of training Supervised for the Formation of Competences of the Administrator

ABSTRACT

In the course of Administration, the supervised period of training has as main concern to allow that the student has contact with the organizational reality, knowing and participating of the organizations processes in order to complement its professional formation. However, nor always, the students of the course of Administration make the period of training in the exercise of the administration profession. This study considers to analyze which is the contribution of the training supervised in Administration for the formation of competences of the administrator. It appeared of the occurred experience during the development of disciplines in the Ist group of the course of Administration of the Faculdade Politécnica. The process of the training supervised in the Faculdade Politécnica was implemented considering the profile of the group characterized for a significant number of inserted pupils already in the work market. The process was idealized from a proposal that it searches to privilege the

critical and reflective knowledge without distance of the organizational practice, lining up itself, of this form, with the curricular lines of direction of the course of Administration. The results of the research carried through with the pupils will be presented with the objective to know the opinion of the same ones on the positive and negative points of the process of period of training supervised .

Key Words: Professional competences. Managers' training. Pratical organizacional.

A Contribuição do Estágio Supervisionado na Formação de Competências do Administrador

1 Introdução

O ambiente em que as organizações atuam tem sido caracterizado por mudanças contínuas que acabam modificando as demandas tanto do mercado quanto das empresas. A formação do administrador deve estar focalizada na administração de um mundo novo, sujeito a novas demandas a cada período de tempo. Não pode, portanto, pretender-se ser válida para um longo período de tempo. O trabalho do administrador envolve o conhecimento de instrumentos para entender e intervir na realidade organizacional. A intervenção não se faz apenas com aplicação de técnicas, mas também com competências de gestão apropriadas para um contexto de complexidade, incerteza e descontinuidade.

A abordagem por competências tomou vulto no início da década de 1980, a partir de pesquisas realizadas na França, surgindo, então, o chamado modelo da competência. Este modelo desprende-se da simples acumulação de conhecimentos e atrela-se à articulação de conhecimentos para lidar com as situações da vida e do trabalho.

O Estágio Supervisionado tem gerado discussões a respeito do seu valor para a formação do administrador e, muitas vezes, tem se tornado apenas uma formalidade às vésperas da formatura, visando cumprir as exigências legais em detrimento de uma atividade que tem por objetivo permitir ao aluno um exame crítico na realidade organizacional e exercer o papel de interventor.

Assim, a contribuição deste trabalho está em relatar como o Estágio Supervisionado do curso de Administração da Faculdade Politécnica foi operacionalizando de forma a permitir ao aluno perceber sua formação para além de uma simples aplicação prática, imediatista. Presta-se também à apresentação dos resultados acerca da avaliação do processo, informações que são igualmente relevantes para o assunto em questão.

As informações necessárias para a realização deste trabalho foram coletadas durante todas as fases do Estágio Supervisionado, por meio de observação participante, questionários e anotações das reuniões realizadas com alunos, professores orientadores e supervisores. A pesquisa bibliográfica foi realizada com o objetivo de conhecer o modelo de competências, as diretrizes curriculares do curso de Administração, o papel e a importância do Estágio Supervisionado para a formação de competências do administrador.

2 A abordagem do Currículo do Curso de Administração em Termos de Competências

2.1 A Formação do Administrador

Um dos temas que inquietam a sociedade é a formação do administrador e sua atuação nas organizações, pois elas, as organizações, definem os rumos de uma comunidade. O Conselho Federal de Administração (CFA) e a Associação Nacional dos Cursos de Graduação em Administração (ANGRAD) têm atuado de forma marcante para ampliar a discussão sobre as condições de formação dos profissionais, apontando fragilidades que caracterizam um descompasso entre as características da dinâmica organizacional e o perfil do egresso do curso de Administração.

De acordo com os resultados da pesquisa feita pela ANGRAD (2005, 11) sobre os atributos do administrador, o papel almejado para um administrador é de um “generalista humanista que decide, ética e responsabilmente, empreendendo transformações com competência técnico-científica.”

Em um artigo publicado na Revista Veja, o administrador Stephen Kanitz (2005) exalta a profissão do administrador ao levantar a questão sobre o significado do possível aumento da participação de administradores na gestão das organizações. O número de administradores presentes nas organizações brasileiras ainda é pequeno, embora tenha se registrado um crescimento tímido. Numa posição bastante otimista, Kanitz considera que as empresas não terão o ciclo de vida interrompido nos primeiros anos e seus investimentos vão gerar emprego, renda e desenvolvimento, caso a presença do administrador na empresas cresça efetivamente.

A formação profissional do indivíduo diz respeito à educação formal com o objetivo de habilitar pessoas para atuarem no mercado de trabalho exercendo uma profissão. Segundo Santos (1978, 128), a formação profissional decorre de um sistema intencional para criar “habilitações, tanto quanto possível permanentes, para os papéis que a sociedade exige na produção de bens e serviços.” Esse sistema intencional, segundo o autor, é composto por três dimensões: a formação profissional natural ou espontânea, a formação profissional direta e a formação escolar ou acadêmica. Partindo deste ponto de vista, entende-se que a formação profissional vai além das fronteiras da sala de aula, considerando-se a escola uma das dimensões, talvez a mais importante, embora a formação do indivíduo deva envolver as três.

Nicolini (2004, 14) considera que a educação é o principal meio para a emancipação social, e isso é possível desde que a educação não se reduza ao “aprimoramento de técnicas que visam à qualificação técnica dos indivíduos em detrimento das que visam ao aprendizado crítico-reflexivo.”

A emancipação é alcançada quando se criam idéias independentes, geradas a partir da reflexão e do questionamento, recusando-se a qualquer tipo de enquadramento. Quando Nicolini (2004, 14) levanta a questão: “Seria a emancipação um dos objetivos-chave do ensino e da pesquisa em Administração?”, talvez sejam encontradas duas respostas: uma delas é afirmativa e pode ser encontrada escrita nos projetos pedagógicos dos cursos de Administração e, a outra, paradoxalmente negativa, pode ser encontrada expressa na ideologia dos interesses dominantes.

A Administração precisa ser reconduzida para as suas razões originais que consistem fundamentalmente na construção de condições concretas de partilha e emancipação. Na visão de Aktouf (2004, 166), notório crítico da economia-administração, “A principal tarefa do administrador é instaurar condições, ambiências, fóruns, lugares para expressão, troca, concerto, em todos os níveis e em todos os sentidos (e sobretudo não criar cadeias de planificação – decisão – fiscalização – controle).”

Diante disso, o debate sobre a formação do administrador requer que se considere também não só o que o “mercado de trabalho” exige e sim as demandas da sociedade para que esse profissional possa desempenhar o seu papel de interventor e transformador da realidade organizacional e, conseqüentemente, da sociedade. Nesta mesma linha de pensamento, Adorno (1995, 27) considera: “É preciso romper com a educação enquanto mera apropriação

de instrumental técnico e receituário para a eficiência, insistindo no aprendizado aberto à elaboração da história e ao contato com o outro não-idêntico, o diferenciado.”

Visitando autores que se debruçaram nesta questão, como por exemplo, em um estudo clássico sobre o administrador, Robert L Katz (1974) trata das habilidades do administrador eficaz. Nesse estudo, o autor afirma que o administrador é aquele que: a) dirige as atividades de outras pessoas e; b) é encarregado da responsabilidade de alcançar objetivos por meio de esforços. Para que o administrador seja bem sucedido, ele deve desenvolver três habilidades básicas: conceitual, técnica e humana. A importância destas habilidades é relativa ao nível de responsabilidade administrativa, por exemplo: à medida que se sobe na escala hierárquica, maior é a necessidade das habilidades conceituais e menor a necessidade de habilidades técnicas. (KATZ, 1974).

Depois de mais de duas décadas, Katz (1998) publicou um comentário sobre o seu estudo original afirmando ter assumido, à época do seu estudo, uma visão muito simplista e ingênua sobre o papel do administrador. Neste comentário, o autor faz novas considerações sobre alguns pontos de vista específicos. Sobre as habilidades humanas, antes consideradas mais importantes no nível médio da organização, o autor reconsidera que as mesmas são fortemente necessárias em todos os níveis da organização, mas quando ocorre um crescimento hierárquico, as habilidades se deslocam de intragrupo para intergrupo. Para citar outro ponto revisto pelo autor, destaca-se o desenvolvimento de habilidades técnicas que, inicialmente não foram consideradas importantes para o nível mais alto da administração, mas nas suas reconsiderações o autor expõe que nas empresas pequenas as habilidades técnicas são igualmente importantes, pois o administrador, não apenas precisa saber a resposta certa para as perguntas dos subordinados, mas também saber como avaliá-las.

Mintzberg (1990), em um também clássico estudo sobre o trabalho do administrador, descreve-o em termos de desempenho de papéis. Segundo o autor, a autoridade formal estabelece condições para o desempenho de três papéis interpessoais, os quais estabelecem condições para o desempenho de três papéis de informação e estes dois conjuntos de papéis habilita o administrador a desempenhar os quatro papéis de decisão.

Sobre a importância do trabalho do administrador, Mintzberg (1990, 66) afirma, de forma conclusiva, que nenhum trabalho é mais vital para nossa sociedade do que o trabalho do administrador. O autor considera ainda que o administrador determina se nossas instituições sociais nos servirão bem ou se elas vão desperdiçar nossos talentos e recursos.

Mesmo depois de mais de uma década, observa-se uma convergência entre as afirmações do autor sobre a importância do profissional da Administração para a sociedade, levando-se em conta o contexto de grandes transformações econômicas, sociais e culturais que coloca exigências muito mais amplas do que a simples utilização de ferramentas gerenciais propagadas como a solução do momento.

Para o citado autor, as escolas de administração precisam identificar as habilidades administrativas usadas, selecionar estudantes que mostram potencialmente estas habilidades, colocá-los em situações onde estas habilidades possam ser praticadas e desenvolvidas e então, fornecer sistematicamente *feedback* sobre sua performance. (MINTZBERG, 1990, 66)

A responsabilidade conferida às escolas de administração desloca o foco do ensino de disciplinas que apresentam os fenômenos organizacionais como eventos independentes para a apresentação dos conteúdos de forma articulada, complexa e integrada, demandando a transdisciplinaridade.

Lopes (2002), em um estudo sobre as bases da formação do administrador, aponta três principais problemas. O primeiro deles está relacionado com o contexto do surgimento dos cursos de Administração no Brasil que, caracterizado por crescente processo de burocratização, demandava por profissionais com domínio de técnicas complexas, analíticas e

organizativas, importadas dos Estados Unidos. As necessidades criadas pelo crescimento econômico demandavam a preparação de técnicos e tecnólogos de várias especializações e assim propagaram-se os cursos com ênfase na Administração Científica visando à formação de técnicos capazes de gerir, racionalmente, as empresas em geral.

O segundo problema apontado por Lopes (2002) é a complexidade organizacional que exige uma abordagem também complexa não aceitando a simples aplicação de técnicas em contextos pré-definidos. E, por último, aponta como o terceiro problema, o paradigma dominante na produção do conhecimento.

Segundo Lopes (2002, 7), “a fragilidade de formação do administrador, da qual se está falando, que é a ausência de uma adequada visão geral e articulada de organização, [...] pode ser considerada uma deficiência comum, parecendo estar presente na maioria dos profissionais recém-formados na área e, até mesmo, em profissionais mais experientes.” E reforça “Foi com base nos pressupostos que constituem o paradigma da ciência moderna, apenas aparentemente robustos, que a maior parte do conhecimento existente foi desenvolvido.”

Superar o problema relacionado ao conhecimento proveniente da fragmentação do ensino significa ampliar ao máximo as possibilidades de derrubar as fronteiras do conhecimento disciplinar privilegiando a visão sistêmica e a compreensão dos padrões que emergem das interações entre os fenômenos. Implica também em um outro problema: como os cursos de administração podem compatibilizar as estruturas existentes de reprodução de conhecimento com a complexidade das situações organizacionais reais que o estudante deve compreender?

Peter Drucker levanta a mesma questão:

Será (o aluno) então obrigado a aprender a relacionar sua especialidade com o universo de conhecimento e a relacioná-la, na prática, isto é, juntamente com outras disciplinas, aos resultados finais. Não sabemos executar qualquer dessas tarefas atualmente – o que explica por que os estudantes de hoje estão tão profundamente insatisfeitos. (DRUCKER, 1988, 390)

É necessário, portanto, compreender a complexidade das questões relacionadas com a formação do administrador para, assim, conceber um projeto pedagógico do curso de Administração que supere a fragmentação disciplinar e dote o estudante de administração de conhecimento e informação, considerados fundamentais para a compreensão dos padrões sistêmicos de comportamento dos fenômenos organizacionais

A partir do momento em que a concepção do projeto pedagógico superar a idéia de que formação do administrador deve ser essencialmente técnica e considerar que a reflexão crítica é eminentemente importante para a formação do administrador e, também para uma boa prática, o debate sobre a formação do administrador se encaminhará para a difusão de uma abordagem renovadora da integração entre a teoria e a dinâmica organizacional.

2.2 A Abordagem por Competências

O debate sobre a construção de competências tomou vulto no início da década de 1980, a partir de pesquisas realizadas na França, surgindo, então, o chamado modelo da competência. Este modelo desprende-se da simples acumulação de conhecimentos e atrela-se à articulação de conhecimentos para lidar com as situações da vida e do trabalho.

No Brasil, a discussão culminou com a publicação do edital no. 4/97 que convocou as Instituições de Ensino Superior - (IES) a apresentar propostas para as novas Diretrizes Curriculares, dando assim início a uma nova abordagem para a definição dos currículos dos cursos superiores. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (Lei no. 9.394, de 20 de dezembro de 1996), dispõe que as IES devem pautar-se nas Diretrizes Curriculares para organizar seus programas de formação e denominar as diferentes formações e

habilitações para cada área do conhecimento, de acordo com os objetivos e demandas existentes na sociedade (MEC, 2005).

Assim, as IES têm autonomia para construir um modelo pedagógico em que determinam as competências e as habilidades que desejam desenvolver para atender às demandas da sociedade, baseando-se na premissa de que o papel da educação superior é o de “formar diplomados nas diferentes áreas do conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais”. Esta proposta, de cunho dinâmico (as demandas sociais o são), desafia as IES brasileiras a romperem com uma estrutura baseada no corporativismo do saber e a construir um modelo atrelado às demandas das organizações e do emprego.

Cabe, então, para prosseguir na discussão sobre a construção de competências do administrador, dar um tratamento conceitual ao termo competência, cujo conceito foi ampliado e (re)valorizado a tal ponto que modificou, de forma significativa, a concepção de qualificação para o trabalho.

O conceito de competência, embora se constitua em idéia antiga, tem sido objeto de amplas discussões, que deram-lhe um novo contorno, ao mesmo tempo em que as organizações deparam-se com problemas complexos que demandam um conjunto de conhecimento, ao invés de uma única especialidade.

Mesmo considerando a inexistência de um conceito consensual de competência, a análise de alguns conceitos revela uma convergência: as palavras de ordem para conceituar competência são conjunto, combinação, adição, multiplicidade, como a definição de Perrenoud (2000, p. 19): “Competência é a faculdade de mobilizar um conjunto de recursos cognitivos (saberes, capacidades, informações, etc) para solucionar com pertinência e eficácia uma série de situações.”

Le Boterf (2003, p. 12) define que “uma competência é uma combinação de recursos”, não se resumindo a um mero acúmulo de elementos constitutivos.

A competência, definida como a capacidade de um determinado indivíduo em mobilizar valores, conhecimento e habilidades aponta para um perfil profissional competente como aquele que transforma o conhecimento adquirido em resultados, ao lidar com situações diversas.

Drucker (1988b) sugere que a oposição dos sindicatos a Frederick Taylor foi motivada, principalmente, por este último afirmar que não existia qualificação em se fazer e movimentar as coisas. A afirmação de Taylor era justificada pelo fato de que o trabalho era todo igual, podendo ser analisado passo a passo, como uma série de operações não qualificadas que serviriam para qualquer trabalho e, portanto, qualquer um que estivesse disposto a aprender essas operações, poderia realizar o trabalho.

Entretanto, após um século, reconhece-se que analisar uma função e ensinar ao trabalhador a nova maneira de executá-la não pode sustentar o aprendizado permanente. Na concepção de Drucker (1988b), o treinamento é apenas o início do aprendizado cujo maior benefício é o de se fazer melhor aquilo que já se faz bem. Mesmo não utilizando-se do termo competência, o autor deixa evidente que a aplicação do conhecimento, ou seja, a mobilização de diversos saberes que eleva substancialmente a produtividade.

Na administração contemporânea, o termo competência foi apropriado, inicialmente, tanto pelo meio acadêmico quanto empresarial, para designar o resultado esperado do treinamento. Entretanto, os programas de treinamento e formação nem sempre contribuem de forma decisiva para o desenvolvimento de novos padrões de desempenho, além de provocar uma distância entre expectativas criadas e uma atuação em um nível mais elevado de competência (RUAS, 2001).

A relação entre trabalho e educação pode ser percebida após uma breve análise da evolução das Escolas de Administração, na medida em que se observa que habilidades requeridas em determinados ambientes de trabalho não são desejáveis em outros. Da

organização taylorista/fordista de trabalho às formas participativas, transita-se do saber como fazer para o saber por que fazer; transita-se do treinamento para o desenvolvimento de habilidades que, reunidas, são reconhecidas como competências.

Aktouf(2004) afirma que o administrador tem por responsabilidade permitir que, em uma organização, o conjunto das opiniões viva e se expresse. O autor argumenta que a inteligência e a criatividade não estão situadas em um só lugar na empresa e, portanto, atribui que “A principal tarefa do administrador é instaurar condições, ambiências, fóruns, lugares para expressão, troca, concerto, em todos os níveis e em todos os sentidos (e sobretudo não criar cadeias de planificação – decisão – fiscalização – controle)”. (AKTOUF, 2004, p.166)

Evidentemente, as competências técnicas não são suficientes para que o administrador desempenhe papel de tamanha envergadura. Para isso, é preciso que o administrador tenha uma compreensão do mundo que represente uma ruptura total com os pressupostos do economicismo dominante indo além dos processos e da finalidade da produção de riquezas.

Os professores habituados a cumprir rotinas, segundo Perrenoud (2000), não desenvolverão competências se não “se perceberem como organizadores de situações didáticas e de atividades que têm sentido para os alunos, envolvendo-os, e, ao mesmo tempo, gerando aprendizagens fundamentais.” (PERRENOUD, 2000, p. 2). Portanto, o ensino de administração requer, de todo o corpo docente, uma postura reflexiva, capacidade de observar, de regular, de inovar, de aprender com os outros, com os alunos, com a experiência.

. Neste novo contexto, em que as competências são valorizadas de acordo com as exigências no atual ambiente de trabalho, as perguntas que demandam respostas estão associadas ao risco de reduzir o saber ao mínimo, contrastando com a missão maior da educação que é ampliá-lo.

Compreender a noção de competência remetendo-a a práticas do cotidiano que mobilizam apenas saberes da experiência, e dissocia-la de situações nas quais é preciso tomar decisões e resolver problemas, significa justificar a oposição de saberes e competências.

No entanto, as competências “permitem afrontar, regular e adequadamente, uma família de tarefas e de situações, apelando para noções, conhecimentos, informações, procedimentos, métodos, técnicas ou ainda a outras competências, mais específicas” (PERRENOUD, 1999,p.16). As competências não deixam de ter relação com os saberes disciplinares e, ao contrário, exigem amplos conhecimentos, supõem domínio da língua e apelam para uma forma de cultura geral que também se adquire na escola, não havendo, portanto, nenhuma oposição entre os saberes escolares e as competências mais simples.

A escola tem o papel de possibilitar a mobilização dos saberes o que permite relacionar constantemente os saberes e sua operacionalização em situações. Perrenoud (1999), em defesa da escola, argumenta que os saberes disciplinares ensinados fora de qualquer contexto de ação será, sem dúvida, mobilizada por competências ou ainda, servirá de base a aprofundamentos determinados no âmbito de certas formações profissionais. O autor considera, entretanto, que existem aqueles que não aprendem sozinhos, e a escola deve, então, dar atenção prioritariamente a estes que saem dela desprovidos das numerosas competências hoje indispensáveis para viver.

3 Como o Estágio Supervisionado em Administração se insere na abordagem em termos de competências

Na nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional – LDB, 1998, consta, em seu artigo 82 que “Os sistemas de ensino estabelecerão as normas para realização dos estágios dos alunos regularmente matriculados no ensino médio ou superior em sua jurisdição.”

No curso de Administração, o estágio supervisionado é regulamentado a partir da Resolução MEC/CNE no.1, de 02 de fevereiro de 2004, que institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Administração, e dispõe, em seu Artigo 3º., que:

O curso de Graduação em Administração deve ensinar, como perfil desejado do formando, capacitação e aptidão para compreender as questões científicas, técnicas, sociais e econômicas da produção e de seu gerenciamento, observados níveis graduais do processo de tomada de decisão, bem como para desenvolver gerenciamento qualitativo e adequado, revelando a assimilação de novas informações e apresentando flexibilidade intelectual e adaptabilidade contextualizada no trato de situações diversas, presentes ou emergentes, nos vários segmentos do campo de atuação do administrador.

O Estágio Supervisionado em Administração, conforme Artigo 7º. da mesma Resolução, é um componente curricular que visa consolidar o desempenho profissional desejado ao perfil do egresso e a IES tem a responsabilidade de regulamentá-lo e operacionalizá-lo atribuindo critérios, procedimentos e mecanismos de avaliação.

Em relação às competências e habilidades que o curso de graduação em Administração deve possibilitar ao egresso, as diretrizes curriculares esclarecem que o egresso do curso deve revelar, 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 refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

III - 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;

IV - 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;

V - 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;

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

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

O estágio supervisionado possibilita que o estudante, mesmo antes de concluir o curso, conheça o seu atual perfil e, na medida em que os resultados do estágio forem sendo verificados, interpretados e avaliados, reconheça a necessidade de aprimoramento da aprendizagem, possibilitando, assim, uma nova orientação teórico-prática, que lhe garantirá o exercício profissional para atender as demandas das instituições sociais.

Diante disso, o papel do Estágio Supervisionado, em termos de importância para a formação de competências do administrador, torna-se essencial para que este profissional adquira o saber ir além do prescrito, não se reduzindo a saber executar tarefas pré-estabelecidas.

O desempenho de uma empresa depende do conjunto de ações tomadas pelos seus profissionais. Tal concepção leva à consideração que a noção de competência profissional está imbricada em uma situação profissional complexa.. Segundo Lê Boterf (2003), as situações profissionais, cada vez mais complexas, impõe aos indivíduos uma avaliação constante durante o percurso, fazendo com que os mesmos, não se limitem a executar um plano previamente estabelecido.

Essa capacidade de “navegar na complexidade”, conforme expressão de Lê Boterf (2003), significa que o profissional deve inventar o caminho a traçar e a seguir, observando que algumas situações podem ser deixadas ao “piloto automático”, mas outras necessitam da retomada dos comandos e a iniciativa. Para tanto, esclarece o autor, a competência profissional está associada às seguintes dimensões:

Dimensões da competência profissional	Características do profissional
Saber agir e reagir com pertinência	- saber o que fazer; - saber ir além do prescrito; - saber escolher na urgência; - saber arbitrar, negociar, decidir; - saber encadear ações de acordo com uma finalidade
Saber combinar recursos e mobilizá-los em um contexto	- saber construir competências a partir de recursos; - saber tirar partido não somente de seus recursos incorporados (saberes, saber-fazer, qualidades), mas também dos recursos de seu meio
Saber transpor	- saber determinar e interpretar indicadores de contexto; - saber criar as condições de transponibilidade com o auxílio de esquemas transferíveis;
Saber aprender e aprender a aprender	- saber tirar as lições de experiência; - saber transformar sua ação em experiência; - saber agir em circuito duplo de aprendizagem.
Saber envolver-se	- saber envolver sua subjetividade - saber assumir riscos; - saber empreender; - ética profissional

Quadro 01 – Resumo das principais características esperadas do profissional
Fonte: Adaptado de LE BOTERF (2003, p. 92)

Retomando a breve discussão sobre a evolução da organização do trabalho feita na seção anterior, no modelo herdado das concepções tayloristas e fordistas, o indivíduo é considerado como um operador cuja competência se limita a seguir prescrições para executar a operação. Em um modelo oposto, na perspectiva da Era do Conhecimento, qualifica-se como profissional competente aquele que sabe agir e tomar iniciativa e considera o indivíduo mais como um ator do que como um operador, não confundindo-se competência e os recursos a serem mobilizados para construí-la, conforme sintetiza o Quadro 01.

A concepção da competência profissional como o saber mobilizar e combinar recursos remete a uma questão sobre quais recursos seriam estes. Lê Boterf (2003) considera que o profissional dispõe de recursos que podem ser analisados separadamente em duas dimensões: a) recursos incorporados ao profissional; aqueles inseparáveis de sua personalidade, e b) recursos do meio; externos, situados em seu entorno (Quadro 02).

RECURSOS	Tipos		Função
Pessoais ou incorporados ao profissional	Saberes	Teóricos	Interpretar fenômenos, objetivos, situações, organizações ou processos.
		Do meio	Compreender os dispositivos sociotécnicos nos quais o profissional age.
		Procedimentais	Compreender como deve ser feito, como funciona e como fazer funcionar.
	Saber-fazer	Formalizados	Dominar a aplicação de uma operação.
		Empíricos	Saber como fazer, domínio do saber fazer experencial.
		Relacionais	Formular, analisar e resolver problemas.
		Cognitivos	Saber tratar a informação. Saber relacionar.
	Aptidões ou qualidades e Fisiológicos		Saber como comportar.
	Emocionais		Indicar e orientar a triagem entre diversas alternativas.

Do Meio ou exteriores ao profissional	Equipamentos, máquinas, meios de trabalho, informações, redes relacionais	Apoiar os recursos incorporados ao profissional.
---------------------------------------	---	--

Quadro 02 – Recursos a serem mobilizados na construção de competências.

Fonte: Le BOTERF (2003)

O Estágio Supervisionado é o instrumento que possibilita o estudante o enfrentamento de uma situação que estará relacionada com os recursos de que dispõe um sujeito e com sua capacidade de mobiliza-los em ações pertinentes.

4 A Metodologia utilizada no processo de Estágio Supervisionado do Curso de Administração da Faculdade Politécnica

4.1 Caracterização da I turma de Administração da Faculdade Politécnica

O curso de Administração da Faculdade Politécnica foi criado no ano de 2001 e reconhecido pelo MEC por meio da PM 450, de 04 de fevereiro de 2005. De acordo com o projeto pedagógico, o curso visa à formação de administradores com visão gerencial e estratégica.

Com base no conjunto de variáveis levantadas em uma pesquisa realizada na Ficha de Inscrição dos alunos da disciplina Estágio Supervisionado, da I turma do Curso de Administração, com o objetivo de conhecer o perfil dos mesmos, foi possível identificar, sobre as atividades profissionais exercidas que, a maioria dos alunos 85% possui vínculo empregatício e 15% são empresários. O setor de serviços foi apontado como tendo aquele que abriga o maior número de alunos, 32%. Os alunos que estão no mercado de trabalho ocupando cargos de direção correspondem a 49% dos respondentes.

Estes resultados demonstram que a maioria dos alunos encontravam-se inseridos no mercado de trabalho, tendo, portanto, já participado de situações reais de trabalho em, pelo menos, uma organização. Desta forma, não justifica-se o estágio supervisionado com o objetivo de inserção do profissional no mercado de trabalho e, tampouco a equivalência de horas, tendo em vista que o estágio supervisionado é uma oportunidade que o aluno tem de atuar como administrador, um analista e transformador da realidade organizacional.

Considerando os objetivos do estágio supervisionado e o perfil dos alunos da IES, desenhou-se um processo que, não só permite a valorização do conhecimento acadêmico tanto quanto as situações reais que ocorrem no mundo do trabalho, mas visa também consolidar, de forma integrada, o aprendizado prático, técnico-cultural, científico e social do aluno.

4.2 O Estágio Supervisionado da Faculdade Politécnica

A partir da concepção sobre a importância e contribuição do estágio supervisionado exposta na seção anterior, as fases para a operacionalização do processo na IES em referência foram assim determinadas:

Fase I – Estágio Supervisionado I - Plano de Estágio

O estudante, nesta fase, recebe orientação para fazer um plano minucioso das etapas a serem cumpridas na empresa. Considerando-se os saberes necessários diante da complexidade das situações profissionais, o estudante é estimulado a conhecer uma área específica dentro de uma organização e então “reconhecer e definir problemas”; “introduzir modificações”, ou seja, atuar de acordo com as competências profissionais do administrador. A orientação para o estudante é que ele, mesmo já tendo vínculo empregatício com a empresa, analise a empresa sob a perspectiva de um consultor de gestão.

Depois da escolha da empresa e área do estágio, o estudante faz uma revisão teórica sobre o assunto, utilizando-se de múltiplas fontes de pesquisa. A pesquisa bibliográfica permite que o estudante resalte os conceitos teóricos, modelos e instrumentos de análise mais relevantes para a sua proposta de intervenção organizacional. A metodologia a ser utilizada para esta intervenção é descrita pelo estudante para que, na fase posterior, já tenha-se um caminho norteador do método utilizado, dos instrumentos utilizados para coletar os dados necessários e como pretende-se apresentar os resultados alcançados. O trabalho de campo inicia-se a partir do momento em que o estudante escolhe a área de estágio e define o foco do estágio.

Fase II – Estágio Supervisionado II – Prática

Esta fase dá seqüência ao trabalho iniciado na fase anterior. O trabalho de campo começa a ser executado sob a supervisão de um profissional na empresa concedente, sob a orientação de um professor da Instituição de Ensino com especialização na área de estágio escolhida pelo aluno e sob a coordenação do Estágio Supervisionado em Administração.

Cada estudante fica sob a orientação de um professor que tem a atribuição principal de orientar pedagogicamente os estagiários na elaboração e execução dos programas e atividades constantes do Plano de Estágio e, em especial, na elaboração do Relatório Final, que é, o Trabalho de Conclusão de Curso. Ressalta-se, neste ponto, a importância do papel do professor orientador, considerando que este além de analisar o conjunto de atividades do estagiário, orientando-o e auxiliando na sua operacionalização, faz parte das suas atribuições a orientação para a elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso.

O diferencial desta proposta é que o estudante posiciona-se como um consultor de gestão que se propõe a identificar uma situação profissional complexa mobilizando os recursos necessários para administrar tal complexidade. O estudante deve criar, reconstruir e inovar, e não simplesmente recorrer a uma combinação pré estabelecida pela empresa concedente do estágio.

Desta forma, esta proposta surge como uma alternativa de contemplar, também, o disposto no Inciso VII das Diretrizes Curriculares do Curso de Administração, sobre as habilidades e competências a serem desenvolvidas, relacionadas com a capacidade para realizar consultorias, pareceres e perícias administrativas, gerenciais, organizacionais, estratégicos e operacionais.

A partir desta experiência, o estudante elabora o Trabalho de Conclusão de Curso em que vai expor quais os recursos foram instrumentalizados, ou seja, quais os saberes teóricos, procedimentais, empíricos e todos aqueles descritos por Le Boterf (2003) e citados na seção 3, foram combinados para administrar a situação profissional considerada pelo estudante.

Visando sanar as dificuldades dos estudantes, tanto na observação das normas técnicas para apresentação de trabalhos científicos como na redação e produção de textos, são oferecidas aulas semanais para apoio e consulta, durante a fase II.

A avaliação do estudante é feita considerando-se:

- a) apresentação do resumo do Plano de Estágio no Seminário de Estágio, evento realizado no início do semestre, visando a integração dos diversos trabalhos;
- b) avaliação do professor orientador sobre o cumprimento ou não das etapas programadas para o estagiário;
- c) avaliação do supervisor da empresa sobre o cumprimento ou não das etapas programadas para o estagiário;
- d) a apresentação oral pública do Trabalho de Conclusão de Curso para uma banca examinadora, composta pelo professor orientador, o supervisor e um professor convidado.

A participação do supervisor foi fundamental para estreitar os laços entre a instituição de ensino e a comunidade. A avaliação do Trabalho de Conclusão de Curso leva

em conta a apreciação geral do trabalho do aluno, considerando entre outros pontos: foco, originalidade, consistência metodológica, bibliografia consultada, redação, correção gramatical.

Desta forma, pretende-se que o Estágio Supervisionado do Curso de Administração da Faculdade Politécnica ofereça ao aluno a oportunidade de exercer a função do administrador, de associar e documentar os conhecimentos adquiridos durante o curso, as habilidades que o profissional precisa desenvolver e as atitudes que repercutem em seu posicionamento em face às exigências da sociedade e das organizações.

4.3 Resultados da Avaliação do Estágio Supervisionado

No início do processo, quando os alunos perceberam que não seria aceito apenas a declaração de horas trabalhadas na empresa, despontaram-se algumas resistências em desenvolver o trabalho conforme proposto. Os orientadores, então, atuaram no processo de forma a explicitar os objetivos e o significado deste trabalho na formação de competências do administrador.

Dante disso, emergiu a necessidade de avaliar todo o processo, na tentativa de conhecer os pontos positivos e negativos, na visão dos alunos, visando uma possível reformulação. A avaliação do Estágio Supervisionado considerou as seguintes dimensões:

a) supervisores das empresas concedentes;

Os supervisores responderam um questionário com perguntas abertas sobre a maneira com que o aluno procedeu e o processo de estágio. As respostas foram unânimes quanto à contribuição positiva do estágio supervisionado ao desenvolvimento do estudante na função de administrador. Em alguns casos, em que o estudante tinha vínculo empregatício com a empresa concedente, os resultados do trabalho foram tão relevantes que acarretaram em aumento salarial para o estudante.

b) professores orientadores;

A avaliação dos professores orientadores considerou que o processo de estágio implementado desta forma foi bastante válido e apontou alguns pontos relevantes do processo:

“É necessário deixar claro e reforçar os pontos pelos quais o aluno será avaliado (pontualidade, disciplina, interesse, conhecimento das normas de apresentação do trabalho, relevância, redação e outros)”

“O seminário realizado no início do estágio foi válido e deve continuar a ser realizado para as próximas turmas.”

“A carga horária estipulada para orientação do aluno é insuficiente.”

Uma questão extremamente relevante foi levantada nesta avaliação: a importância de divulgar o processo de estágio para os professores de todos os períodos, principalmente aqueles dos anos iniciais, para que se comprometam em ajudar os alunos a vencer as dificuldades que poderão encontrar por ocasião do estágio, entendendo-se que este é resultado do trabalho desenvolvido durante todo o curso.

c) estudantes;

Os estudantes preencheram uma ficha de avaliação, cuja finalidade era conhecer a percepção do aluno sobre o Estágio Supervisionado, suas dificuldades, pontos positivos e negativos, para, assim, adequar o Plano de Estágio de forma a contribuir efetivamente com a formação e competências do administrador.

Para tanto, a avaliação do processo contemplou as seguintes dimensões:

1. O processo – Nesta dimensão, os estudantes avaliaram o conteúdo e a forma das etapas cumpridas, o processo de avaliação, a coordenação do processo e o processo de orientação acadêmica.

Pelas manifestações dos alunos, é possível observar que o processo de estágio instituído pela Faculdade Politécnica foi desenvolvido sem grandes problemas, e, mesmo com a resistência inicial de muitos alunos em fazer parte desse processo, ao final, apenas um aluno não reconsiderou sua opinião. Os estudantes apontaram como principais pontos positivos:

“Os envolvidos mostraram profissionalismo, compreensão e zelo em fazer um bom trabalho”

“Os orientadores preocuparam-se em contribuir para que o resultado fosse coroado de êxito.”

“Tanto a forma quanto o conteúdo foram importantes para um bom aprendizado, fez com que o aluno “corresse atrás” para aprender e se desenvolver.”

“A avaliação foi criteriosa e enriquecedora. Com a postura de maior exigência, o aluno se sente motivado a desenvolver melhor o trabalho.”

Os pontos negativos apontados pelos estudantes foram:

“Foi proveitoso, mas acredito que deveria ter iniciado mais no início do curso.”

“A carga horária para os orientadores é insuficiente.”

“Não acho necessária a apresentação do trabalho para uma banca examinadora. Para quem já está no mercado de trabalho, deveria ser aceito o relatório de equivalência, já que praticamos há muito tempo os temas abordados na graduação.”

2. O relacionamento do estudante com a empresa concedente de estágio.

As empresas concedentes de estágio entenderam esta proposta como um instrumento a ser utilizado como contribuição para a melhoria dos processos organizacionais.

“A empresa colocou toda a estrutura e recursos à disposição para elaborar o trabalho.”

“Foi muito tranquilo, pois sou funcionário da mesma e trabalho na área que escolhi para fazer o estágio.”

“A empresa foi muito receptiva, tive total liberdade e acesso para realização do projeto.”

“A empresa recebeu muito bem a idéia do meu projeto, pois entendeu que teria ganhos, os processos precisavam ser modificados. Principalmente porque a empresa está passando por um processo de melhoria contínua e o meu projeto complementou.”

“A empresa forneceu todas as informações e ajuda necessárias.”

“Mostrou-se satisfeita com o trabalho desenvolvido, parceria, seriedade e profissionalismo, são as palavras.”

3. A contribuição do estágio para sua formação profissional.

A maioria dos alunos respondeu que a contribuição do estágio foi bastante positiva, tendo ensejado novos conhecimentos.

“Tive a impressão que aprendi mais com o estágio do que durante o curso, pois o fato de pesquisar, entrevistar, ler inúmeros livros, fez com que entendesse muitos conceitos e como aplica-los.”

“Antes tinha conhecimento prático e não dava muito valor à teoria, agora percebo que sem a teoria a prática não existiria. Pude buscar compreensão de muitas coisas nas teorias.”

“Agregou muito valor, um novo ângulo de ver as coisas.”

“Foi, para mim, uma forma de aperfeiçoamento e de completar o que não consegui captar no decorrer do curso.”

“O estágio contribuiu muito para minha formação profissional, pude ter uma visão teórica muito rica.”

“Contribuiu muito para o meu dia-a-dia na empresa, cresci muito não só como profissional, mas me fez enxergar e melhorar minha postura e atitudes.”

“Atualmente sou líder na empresa em que trabalho e posso afirmar que o estágio foi muito rico para mim.”

“Foi de grande valia, pois aproxima o aluno da realidade do mercado de trabalho, mostrando situações práticas que enfrentará em sua carreira profissional.”

“Aprendi muito com o estágio, nunca havia estudado tanto. A possibilidade de estar em um empresa defendendo idéias que você acredita é uma grande oportunidade para quem está começando.”

“Foi muito válido, venci um desafio.”

A avaliação feita pelos alunos, orientadores e supervisores confirma a importância do estágio supervisionado para a formação de competências do administrador, não se reduzindo a um conhecimento específico, mas colocando-o frente a uma situação profissional complexa.

5 Considerações Finais

As competências do administrador estão associadas a uma visão da organização em sua totalidade e não apenas em atividades e tarefas isoladas. As diretrizes curriculares para o curso de Administração, bem como o modelo da competência apontam para a necessidade de uma formação profissional que considere os conhecimentos práticos aliados a um pensamento reflexivo, crítico e transformador. O estágio supervisionado deve ser viabilizado, então, como um instrumento que permitir a mobilização das competências para agir frente a uma situação profissional, dentro de um contexto particular.

O fato de estagiários se colocarem à disposição de uma organização para serviços que nada tem haver com a profissão do administrador, apenas cumprindo a carga horário prevista, contribui para uma banalização da profissão além de impedir que a organização receba também a sua parcela de contribuição, que é uma intervenção prática pautada em um suporte teórico adequado a sua realidade.

Desta forma, é necessário que os professores incentivem seus alunos para sua própria valorização, levando-os a refletir sobre o fato de que, para cumprir o estágio, tenham de exercer funções que não sejam condizentes com sua condição de futuros administradores

A definição da proposta de trabalho no estágio supervisionado na Faculdade Politécnica foi estruturada tendo como referência o processo necessário à intervenção organizacional. Algumas sugestões devem ser consideradas para a efetividade dos objetivos desta proposta:

a) divulgar mais extensa das apresentações orais de estágio aos alunos de semestres anteriores, para que estes tenham conhecimento do processo;

b) dividir o estágio em três etapas, iniciando-se no sexto semestre, estendendo assim o tempo necessário para cumprimento das etapas;

c) reforçar para os professores, desde os períodos iniciais, a importância do processo, em sua totalidade, solicitando o seu envolvimento no sentido de conhecer o processo para, assim, contribuir efetivamente com o estudante.

Finalizando, espera-se ter contribuído para ampliar os estudos sobre as experiências de operacionalização desse processo de fundamental importância para a construção de competências do administrador, na medida em que, por meio da integração teoria/prática, é capaz de formar cidadãos aptos para um trabalho digno do papel de extrema relevância que desempenharão na sociedade.

Referências Bibliográficas

ADORNO, Theodor W. **Educação e emancipação**. 2.ed. São Paulo: Paz e Terra, 1995.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes et al. **Pesquisa Nacional. Perfil, Formação, Atuação e Oportunidades de Trabalho do Administrador**. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2004.

ARAUJO, Maria Arlete Duarte de; CORREIA, Angela de Castro. Uma avaliação do Processo Formativo do Administrador: um Estudo de Caso em uma Instituição de Ensino Superior. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., Campinas, 2001. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. **Pesquisa PHAD/96 – Perfil e Habilidades do Administrador da ANGRAD**. São Paulo: ANGRAD, 1996. Disponível em: www.angrad.org.br/cientifica/arquivos. Acesso em: 12.06.2005.

BERNDT, A; NAGELSCHMDT, A. M. P. C. Atributos do administrador recém-formado: um estudo de caso. **Revista de Administração**. São Paulo v.30, n.3, p 91-97, jul/set. 1994

DRUCKER, Peter. **As fronteiras da Administração**: onde as decisões do amanhã estão sendo determinadas hoje. São Paulo: Pioneira, 1988a .

_____. **A profissão do Administrador**. São Paulo: Thomson Pioneira, 1988b.

FACULDADE POLITÉCNICA DE UBERLÂNDIA. **Projeto Pedagógico do Curso de Administração**. Uberlândia: Curso de Administração, 2004.

KANITZ, Stephen. A era da Administração. **Revista Veja**.

KATZ, Robert L. Skills of na Effective Administrator. **Harvard Business Review**. Management Classics. Boston: Harvard Business School Publishing Corp, 1998. p.18-28

LE BOTERF, Guy. **Desenvolvendo a Competência dos Profissionais**. Porto Alegre: Bookman; Artmed, 2003.

LOPES, Paulo da Costa. Reflexões sobre as Bases da Formação do Administrador Profissional no Ensino de Graduação. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., Salvador, 2002. **Anais...** Salvador: ANPAD, 2002.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO DESPORTO. SECRETARIA DE EDUCAÇÃO SUPERIOR. Resolução no. 1, de 01/02/2004. Disponível em: <http://mec.gov.br/>. Acesso em: 28.04.2005.

MINTZBERG, Henry. The Manager's Job: Folklore and Fact. **Harvard Business Review**. Management Classics. Boston: Harvard Business School Publishing Corp, 1998. p. 54-67

NICOLINI, Alexandre. A Trajetória do Ensino de Administração Analisada por um Binóculo Institucional: Lições para um novo caminho. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., Curitiba, 2004. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

PERRENOUD, Philippe. Construindo competências. In: **Nova Escola**. São Paulo. Setembro de 2000, p. 19-31.

RUAS, Roberto. Desenvolvimento de Competências Gerenciais e Contribuição da Aprendizagem Organizacional. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda (orgs). **Gestão Estratégica do Conhecimento**. Integrando Aprendizagem, Conhecimento e Competências. São Paulo: Atlas, 2001, p. 242-270.

SANTOS, Samuel Cruz dos. Aspectos epistemológicos do Dilema Teoria-Prática no Ensino de Administração de Empresas. In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., Curitiba, 2004. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004.

SANTOS, Oswaldo de Barros. **Orientação e desenvolvimento do potencial humano**. São Paulo: Pioneira, 1978.