

A CONTRIBUIÇÃO DO PROGRAMA DE ESTÁGIO PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DO UNIVERSITÁRIO

DAVID HILÁRIO DOS SANTOS

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

ISABELLE MACEDO DIBERTO

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

RAFAEL BUSNARDO SALGADO

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

ALAN PINHEIRO MARINHO MACHADO

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

NATACHA BERTOIA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

A CONTRIBUIÇÃO DO PROGRAMA DE ESTÁGIO PARA O DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL DO UNIVERSITÁRIO

1. INTRODUÇÃO

Um levantamento divulgado, em janeiro de 2020, pelo Nube (Núcleo Brasileiro de Estágios) sugere que somente no primeiro trimestre do ano devem ter sido geradas mais de 44,6 mil vagas de estágio no Brasil (CROQUER, 2020). A contratação de estagiários não se trata apenas de facilidades contratuais, mas pode agregar valor a uma empresa com a concepção de novas ideias para o ambiente corporativo. Não obstante, as empresas encontram no estágio a chance de formarem profissionais conforme seus valores e, até mesmo, direcioná-los para planos de carreira estratégicos (MAVICHIAN, 2017).

Boisler e Greene (2017) defendem que o domínio de uma habilidade não depende apenas da quantidade de horas de prática, mas também da qualidade e eficácia desta prática. Quando este pensamento é empregado dentro das organizações que proporcionam programas de estágio, para a aplicação do conteúdo visto nas instituições de ensino por parte dos estudantes, é reconhecida a importância da prática de ações eficazes capazes de promover a evolução dos estagiários, para que, habilidades sejam desenvolvidas e aprimoradas.

Com a evolução dos programas de *trainees* e estagiários, as empresas estão cada vez mais abertas a contratos com jovens estudantes que têm vontade de aprender e materializar dentro das organizações o que aprenderam em sala de aula. Com o interesse das instituições, os estagiários podem ter sua primeira oportunidade de emprego fixo após o período de aprendizado (MAVICHIAN, 2017).

Na perspectiva de Marinho (2008, p. 17) o estágio é “[...] uma atividade pedagógica que tem como objetivo desenvolver a interdisciplinaridade, promover a relação teoria e prática e gerar oportunidades de avaliação curricular e desenvolvimento profissional dos alunos”.

Diante desse contexto, percebe-se a importância e as consequências do estágio na vida do estudante. Desta forma, objetivo geral foi analisar a contribuição do programa de estágio para o desenvolvimento profissional do universitário.

Para atingir o objetivo proposto, o artigo está organizado em cinco partes: introdução; referencial teórico, por meio do qual foram abordadas as principais definições de aprendizagem, condições para que a ocorrência no estágio e, as práticas que as empresas dispõem como forma de aprendizado. Na terceira parte, estão os procedimentos metodológicos que foram utilizados; na quarta parte consta a apresentação e análise dos resultados; e na quinta as considerações finais.

Esta pesquisa permitiu compreender a realidade de uma empresa que potencializa a aprendizagem dos seus estagiários a partir de programa de estágio estruturado e fomentado a luz do desenvolvimento contínuo do capital humano. Assim, foi possível observar que as empresas podem ser estruturar os seus programas de forma a contemplar fatores importantes e benéficos para o desenvolvimento profissional do estagiário.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Aprendizagem

A aprendizagem é um processo contínuo que não pode ser diretamente observado, que ocorre de forma voluntária e involuntária, desde o nascimento até a morte, que transforma o modo como o indivíduo se comporta, percebe e interage com o mundo (LA ROSA, 2003). A partir dessa definição é possível conceituar a aprendizagem como um processo: pessoal, cada indivíduo é seu próprio agente transformacional e suas conquistas dependem de seu esforço e envolvimento; contínuo, porque persiste ao longo da existência do indivíduo; global, porque a

aprendizagem envolve todos os sentidos do indivíduo, não necessariamente de forma simultânea; gradual, por ser pessoal e contínua cada indivíduo aprende num ritmo característico; e por consequência, integrativo-cumulativo, onde os aprendizados são inter-relacionados de alguma forma e somam-se às experiências anteriores (LA ROSA, 2003).

Bem como aponta Cavellucci (2003), as pessoas costumam aprender de variadas formas, baseadas na singularidade de cada indivíduo. Dessa forma, deixa claro que a aprendizagem não deve ser tratada como um processo que é experimentado por todos da mesma forma.

Não existe nenhuma teoria unificadora com relação aos estilos de aprendizagem. O modelo de Kolb (1984 apud SILVA; GANZER; GASPERIN; BIEGELMEYER; CAMARGO; OLEA, 2014, p. 129), por exemplo, aponta uma teoria onde adquire-se o conhecimento por meio da própria experiência: “a teoria da abordagem experiencial concentra-se numa perspectiva integrada e holística que combina a experiência, a percepção, a cognição e o comportamento”. Assim o processo baseia-se nas etapas de experiência concreta (aprender experimentando), observação reflexiva (aprender observando e avaliando), conceitualização abstrata (aprender pensando e projetando) e experimentação ativa (aprender fazendo e executando).

Existem alguns modelos na literatura que buscam explicar os mais variados estilos de aprendizagem. O modelo de Kolb (1984 apud MUHLBEIR; MOZZAQUATRO, 2011), por exemplo, sugere que diante da prioridade a uma certa habilidade, o indivíduo desenvolve um estilo de aprendizagem particular. São descritas quatro habilidades categorizadas em divergente, assimilador, convergente, acomodador.

Os estilos de aprendizagem, já segundo Sobreiro (2009), percebem-se em três formas, sendo elas: visual, auditivo e sinestésico, que respectivamente representam os aspectos espaciais, verbais e motores. Assim, o visual é aquele alguém que, ao receber estímulos visuais, cria imagens para aprender da melhor forma para ele, ou seja, vendo. Da mesma forma, os auditivos são aqueles que ao ouvirem conseguem reter maiores informações e aprendizados. Sinestésicos, por sua vez, são guiados pelas experiências motoras, o que torna necessário realizar algo para aprender melhor.

O processo da aprendizagem, além de ser influenciado pelo indivíduo, como abordado anteriormente, também sofre influências do meio onde o indivíduo está inserido (ILLERIS, 2013), que podem potencializar ou inibir as possibilidades de aprendizagem e são classificados em quatro categorias de estímulos básicos: ambientais, emocionais, sociológicos e físicos. Os fatores ambientais possuem relação com os aspectos inerentes ao ambiente no qual o indivíduo se encontra. No que tange os fatores emocionais, essa categoria foi desmembrada em estímulos relacionados a responsabilidade, motivação, persistência e estrutura (DUNN, 1978 apud CERQUEIRA, 2000).

Os fatores sociológicos estão ligados ao convívio do indivíduo em sociedade, isso é, a maneira que ele reage na forma de aprender é influenciada pelas preferências de se trabalhar de maneira individual ou fazer parte de um grupo. Por fim, os fatores físicos se conectam com as percepções e se pautam nas necessidades de cada indivíduo, tais como, alimentação, tempo e mobilidade, isso é, para alguns indivíduos o processo de aprendizagem pode melhor ocorrer até mesmo quando é adotado um certo tipo de alimentação, como por exemplo a adoção de alimentos que estimulem e potencializem o nível de energia da pessoa (DUNN, 1978 apud CERQUEIRA, 2000).

Garcia (2009) destaca que as instituições de ensino e os profissionais que atuam na área da educação possuem o papel influenciador na instrução e estruturação do saber teórico do indivíduo, bem como, a responsabilidade de proporcionar meios eficientes que possam

transmitir o saber em forma de conhecimento, de forma clara, sintética e objetiva, e que tal conhecimento possa ser a base para a fomentação da aprendizagem.

É importante diferenciar a forma como o indivíduo recebe o aprendizado, seja ele estruturado ou não. Segundo as autoras Marsick e Watkins (1997) é possível separar a aprendizagem em dois tipos, a aprendizagem formal e informal, sendo a segunda ainda desdobrada num subtipo, a aprendizagem incidental.

A aprendizagem formal é caracterizada pela estrutura, geralmente se dá num espaço de sala de aula e tem uma formatação institucional, enquanto a aprendizagem informal não compartilha da mesma estrutura, tampouco conta necessariamente com uma sala de aula ou de uma instituição, sendo a gestão do conhecimento feita pelo próprio aprendiz (MARSICK, WATKINS, 1997). Já a aprendizagem incidental, subtipo da aprendizagem informal, foi definida como resultado de outras atividades como “realização de tarefa, interação interpessoal, cultura organizacional, experimentos de tentativa e erro, ou mesmo decorrente da aprendizagem formal” (MARSICK; WATKINS, 1997, p. 295).

Para Flach e Antonello (2010) existe ainda outro subtipo de aprendizagem informal, a aprendizagem situada, que propõem a necessidade de considerar o impacto do contexto social na aprendizagem, argumentando que os indivíduos aprendem também com a interação e observação do grupo social em que está inserido.

Segundo Antonello (2005), para o desenvolvimento novas competências e habilidades, tanto individual quanto em grupo, é necessária a integração dos tipos de aprendizagem. Os processos formais de ensino, como a universidade, cursos e treinamentos, geram resultados positivos para os indivíduos. Para analisar os tipos de aprendizagem, Flach e Antonello sistematizaram (Quadro 1) as aprendizagens formal e informal à luz de alguns elementos a serem considerados.

Quadro 1 - Elementos a serem considerados nos estudos acerca da aprendizagem formal e informal

Indicadores	Aprendizagem formal	Aprendizagem informal
Oportunidade para o aprendizado	Surge em cursos formais de ensino-aprendizagem, como Universidade, especializações, cursos, programas de instrução e treinamento.	Pode surgir de maneira não planejada, não controlada, às vezes de maneira acidental ou mesmo como resultado de uma tarefa diferente realizada.
Controle	Realizado pelo instrutor, mediador ou professor.	Parte do próprio indivíduo.
Forma de conhecimento Desenvolvido	Predominantemente teórico.	Predominantemente prático.
Influência institucional	Sim.	Não.
Elementos teóricos de análise	Aprendizagem gerencial, ciclos de aprendizagem.	Comunidades de Prática, Participação Periférica Legitimada, <i>schemas</i> , Aprendizagem situada.
Processo	Individual e coletivo.	Predominantemente individual, pois depende de fatores como situação, contexto, conhecimentos prévios de cada indivíduo.
Fatores que exercem influência	Habilidades, conhecimentos e competências do instrutor ou mediador; trabalhos em equipe; comprometimento; engajamento; qualidade do grupo onde o processo formal de aprendizagem ocorre.	Conhecimentos prévios do indivíduo, realização de tarefas artísticas, interesse, comprometimento, <i>coaching</i> , <i>networking</i> , <i>unlearning</i> , suporte, coesão do grupo, características e qualidades individuais, estímulo a atividades que não estejam diretamente relacionadas a tarefas do cotidiano.

Fonte: Flach e Antonello (2010, p. 205).

A autora divide algumas preocupações com outros pesquisadores, a principal é o ruído existente em toda forma de comunicação. Nesse ruído, a autora constata alguns pontos relacionados ao aprendiz como: participação e interesse abaixo das expectativas do mestre, todo o conteúdo abordado não ser absorvido, sobrecarga de informações num período curto de tempo; por outro lado, pontos relacionados com o mestre: a passagem do conhecimento pode não ser conduzida de forma eficiente, não ter um certo grau de autonomia no ambiente, conteúdos muito específicos que não abordam de maneira prática os assuntos (FLACH, ANTONELLO, 2010).

2.2 Atuação da empresa

Segundo Aquino e Tomassini (2008), é notório o interesse das empresas para com a atividade de estágio supervisionado, visto que, há benefícios em renovar sua equipe ao realizarem avaliações e treinamentos para potenciais funcionários de maneira mais eficaz e econômica.

Para Young (2010), contratar talentos prontos no mercado não caracteriza uma boa solução para resolução dos problemas de uma empresa. O autor ainda afirma que o conhecimento pode ser construído ao passo em que uma empresa se torna responsável pela formação de seus funcionários e, isso sim, mostra progresso e composição contínua.

As organizações que levam a sério o desenvolvimento de seus estagiários utilizam algumas formas de capacitação dos estudantes dentro da empresa, dentre elas, treinamentos. A conceituação de treinamento engloba três importantes dimensões: a primeira refere-se à intencionalidade na melhoria do desempenho profissional; a segunda diz respeito ao controle desse processo por parte da organização e; a terceira enfoca sua natureza processual. (PANTOJA; PORTO; MOURÃO; BORGES-ANDRADE, 2005)

Visto que treinamentos possibilitam “ajustar os indivíduos aos seus novos papéis na estrutura da empresa”, (PANTOJA; PORTO; MOURÃO; BORGES-ANDRADE, 2005, p. 256) torna-se visível o ganho da companhia para com o investimento em programas de estágio pois, ao passo em que, seus valores tornam-se intrínsecos aos estagiários, estes passam a aplicá-los juntamente com seus conhecimentos aprendidos nas Instituições de Ensino.

Abordar a prática do estágio como fator relevante para formação de competências profissionais, permite ao estagiário entender como o conhecimento adquirido na academia pode ser aplicado para tomada de decisão no ambiente corporativo, propondo ao estudante compreender quais competências, habilidades e conhecimentos já foram consolidados e quais ainda necessitam ser buscados e ou aperfeiçoados para atender as necessidades da organização, tornando-o dessa forma, o maior responsável pelo seu desenvolvimento sobretudo, durante o estágio (MURARI; HELAL, 2009).

Segundo Murari e Helal (2009, p.278) “o estágio é um mecanismo que possibilita formar um profissional de acordo com os interesses e objetivos das organizações” e observam ainda que, as “competências técnico-funcionais são ensinadas diretamente aos estagiários no ambiente de trabalho, mas que demandam previamente dos estagiários, a presença de determinadas competências, principalmente, comportamentais, éticas e políticas”.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para analisar a colaboração do programa de estágio para o desenvolvimento profissional do universitário, optou-se por um estudo exploratório, com abordagem qualitativa que, de acordo com Cardano (2017), está associada ao aprofundamento do conhecimento sobre a natureza de um determinado fenômeno.

O objeto de estudo selecionado foi uma organização do setor financeiro, pois se mostrou apropriada para a obtenção dos dados, já que possui grande número de estagiários em seu time de colaboradores, bem como, um programa de estágio, a unidade de análise, que promove diversas ações com foco no desenvolvimento profissional de seus estagiários.

A entrevista foi utilizada como técnica de coleta de dados, que nas palavras de Marconi e Lakatos (2002, p.92), “é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional.” Dessa forma, identificou-se as ações propostas pela organização por meio do encontro com um membro do RH responsável pelo programa de estágio, três gestores diretos de estagiários, bem como, seis estagiários a serem entrevistados separadamente, pois, pretendia-se identificar a aplicação dos conhecimentos adquiridos por eles durante a faculdade no ambiente de trabalho, de maneira formal ou informal.

O Quadro 2 traz uma síntese dos entrevistados, com as principais características.

Quadro 2: Síntese dos entrevistados

Entrevistado	Cargo	Área	Tempo na Instituição (anos)	Curso de Formação
GP	Consultor de Pessoas	Recursos Humanos	2,5	Gerenciamento de Pessoas
G1	Gestor	Risco de Finanças	10	Ciências Contábeis
G2	Gestor	Risco Operacional	10	Ciências Contábeis
G3	Gestor	Recuperação de Crédito	9	Administração
E1	Estagiário	Previdência Privada Fechada	1	Administração
E2	Estagiário	Financiamento de Veículos	2	Engenharia Mecatrônica
E3	Estagiário	Projetos de Automação de Crédito	6	Administração
E4	Estagiário	Rentabilidade de Crédito	6	Ciências Atuariais
E5	Estagiário	Processos de Cobrança	1,5	Ciência da Computação
E6	Estagiário	Risco Operacional	1	Engenharia de Produção

Para este estudo foi utilizada a entrevista semiestruturada por meio de videoconferência, realizada por intermédio de ferramentas de comunicação digital, o que permitiu gravação de áudio e vídeo, enquanto as respostas foram transcritas e houve observações que garantiram uma análise embasada. Seguiu-se desta forma dada a facilidade em se conseguir o contato com o sujeito entrevistado.

Diante dessa escolha de técnica de entrevista semiestruturada, foi utilizado como instrumento de coleta de dados um roteiro de entrevista com 8 perguntas para o responsável pelo programa de estágio da organização 8 perguntas para os gestores diretos e 8 perguntas para os estagiários, mas apesar de a entrevista basear-se nos roteiros pré-estabelecidos, foi possível fazer perguntas pertinentes ao longo da conferência devido à flexibilidade desta técnica.

Os roteiros de entrevista foram elaborados com base nos conceitos apresentados no referencial teórico, que descrevem algumas alternativas de ações a serem utilizadas por empresas em seus programas de estágio. Lozada e Nunes (2018, p.198) alegam que “a

elaboração da ferramenta de pesquisa tem como base os objetivos e a fundamentação teórica que guiaram a pesquisa até a etapa da coleta de dados”.

A partir das respostas, realizou-se a transcrição das informações para, por fim, realizar as análises de conteúdo como uma forma de validar os dados. Assim, a técnica de análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo, que segundo Godoy (1995, p. 5) “[...] prevê três fases fundamentais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.”.

Realizou-se uma primeira leitura superficial das informações obtidas nas dez entrevistas realizadas. Estabeleceu-se como corpus no presente artigo o conteúdo de todas as dez entrevistas, submetendo-as aos subsequentes procedimentos analíticos e em seguida organizou-se formalmente o material com as transcrições de todas as respostas de cada uma das perguntas feitas aos entrevistados. O sistema de categorias proposto tem como premissa a teoria que suporta a pesquisa, à priori, a luz da abordagem de diferentes autores e suas contribuições optou-se por categorizar as análises da seguinte forma: formato do programa de estágio, aprendizagem e prática, além da percepção dos gestores e estagiários.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para uma exploração mais ampla e relevante, dividiu-se a seção em duas partes: visão da empresa, com as ações propostas pela empresa e suas respectivas contribuições e a percepção dos estagiários que reflete sobre a tríade - universidade, estudante e empresa.

4.1 Visão da empresa

A partir das entrevistas, foi possível constatar que o programa de estágio é de extrema importância para a empresa. A formação de novos profissionais faz parte da cultura organizacional, observando-se de maneira contundente um comprometimento maior com questões voltadas a diversidade e a aprendizagem contínua.

Trata-se de um pilar fundamental no desenvolvimento da organização segundo todos os gestores entrevistados, G1, G2 e G3 respectivamente, “o programa de estágio na minha opinião é uma das ferramentas que nós temos ali para conseguir trazer novas pessoas, novas formas de pensar dentro da Instituição”, “o RH sempre valoriza a diversidade [...], oxigenando as áreas seja através do programa interno de mobilidade ou seja pela atração de novos talentos” e “eu acho que o programa de estágio é a base de pra onde o banco quer ir, então a gente tá mirando nos planos estratégicos”.

Na organização analisada, o programa de estágio começou em 2003, com metas focadas na geração de renda, na contribuição com o primeiro emprego e no desenvolvimento global dos jovens. Segundo o site online da empresa, diariamente são contratados, em média, seis jovens para o programa, o que representa mais de mil e quinhentos novos aprendizes por ano, mais de 12 mil aprendizes já contribuíram com sua história. O programa tem duração de até 2 anos, o contrato de estágio é renovado a cada 6 meses, a jornada de trabalho é de até 6 horas diárias e conta com cerca de 600 horas de capacitação teórica.

De forma clara e evidente, fica explícito o interesse da empresa em relação a prática do estágio supervisionado, segundo a entrevistada GP, da área de recursos humanos, “a empresa [...] acredita que o programa de estágio é a porta de entrada pra novos talentos e a gente cuida bastante do desenvolvimento [...] porque a gente acredita que essas pessoas vão se tornar o próximo nível de talentos aqui dentro”. Essa perspectiva possui concordância com os argumentos apresentados por Aquino e Tomassini (2008) e Young (2010), que contratar talentos prontos no mercado não caracteriza uma boa solução para resolução dos problemas de uma empresa.

As contribuições da empresa foram analisadas conforme o formato do programa de estágio apresentado pela Instituição, sendo o mesmo desmembrado da seguinte maneira: pré *onboarding*, *onboarding*, aprendizagem como construto de habilidades e competências, treinamentos, projetos, feedbacks e avaliações de desempenho. Ainda serão abordados dois pontos, a prática do *job rotation*, que não ocorre no programa de estágio da empresa em questão, e como é medida a efetividade do programa.

O *pré onboarding* e *onboarding*, que na tradução literal significam pré-embarque e embarque, trata-se de uma série de processos pelos quais os novos colaboradores passam ao antes e ao serem admitidos por uma organização, a fim de promover a socialização deste novo colaborador com os processos, procedimentos e a cultura organizacional.

O planejamento atual da empresa, em relação a contratação de novos estagiários, visa proporcionar inclusão e diversidade, em fatores relacionados a formação acadêmica, classe social, questões raciais e de gênero. Pautando-se na percepção e relato apresentado pelos gestores, uma possível explicação, tem relação com a transformação cultural da companhia ao longo dos últimos dez anos, principalmente no tocante a estrutura do programa de estágio. Por exemplo, o G2, relata que há dez anos, a Instituição adotava algumas restrições em relação a faculdade dos estagiários, isto é, apenas estudantes de determinadas faculdades eram selecionados para a participação do programa de estágio, algo que mudou radicalmente ao longo destes últimos dez anos.

Foi possível observar como os gestores arquitetam estratégias que fomentam a aprendizagem e o desenvolvimento de competências dos estagiários. Uma destas estratégias, é a elaboração de um Plano de Desenvolvimento Individual (PDI), que consiste num processo formal de alinhamento de expectativas e objetivos semestrais.

Segundo o G1, algumas habilidades são fundamentais de serem desenvolvidas durante o estágio, destacando-as: “[...] relações interpessoais ali entre diferentes pessoas”, “a segunda é saber você estruturar a prática ali no seu dia a dia [...], saber se planejar, você tem que saber priorizar os temas” e complementa “ter autoconsciência”.

Para o G2: “[...] as instituições querem pessoas que consigam resolver problemas, ajudar é aprender rápido, assimilar as coisas de uma forma rápida é muito importante, o mundo é muito dinâmico” e traçando um paralelo com a perspectiva do G3, fica claro que a aprendizagem e a busca incansável por novos conhecimentos tornaram-se uma prática fundamental para o desenvolvimento profissional. Um contraponto interessante é que nem sempre o estagiário possuirá autonomia para a resolução de um determinado problema, tendo em vista, a hierarquia que o mesmo se encontra. É importante salientar, conforme estudos realizados por Illeris (2013), pode-se perceber que o ambiente ao qual o estagiário está inserido, exerce influência em seu nível de aprendizagem.

Constatou-se que os três gestores compartilham de uma visão semelhante em relação ao controle do aprendizado e o desenvolvimento de competências, para os mesmos, a responsabilidade deve ser compartilhada entre gestor, empresa e estagiário, sendo atribuída ao estagiário a maior parcela de responsabilidade, essa perspectiva possui consonância com os argumentos apresentados por Murari e Helal (2009).

Quanto aos treinamentos, as organizações que levam a sério o desenvolvimento de seus estagiários utilizam algumas formas de capacitação dos estudantes dentro da empresa, dentre elas, treinamentos (PANTOJA; PORTO; MOURÃO; BORGES-ANDRADE, 2005). Observa-se nas falas do G1 e G2 a relevância em fomentar essas ações, sem perder de vista outros fatores que estão ganhando cada vez mais relevância sobre esse aspecto, respectivamente, “o estagiário passa por treinamentos internos para conhecer a cultura e as principais políticas, alguns conhecimentos do ponto de vista técnicos, especiais”, “vi também uma valorização maior em

outros temas e isso que eu acho bacana do programa atual, de como ele está se remodelando, você vê treinamentos ali, vou chamar assim de *Soft skills*, de questões que estão na sociedade, como diversidade”.

Na visão dos gestores, os treinamentos corporativos possuem papel comportamental, isto é, em instruir a forma de agir do colaborador no ambiente de trabalho. Fica explícito, que o principal objetivo dos treinamentos, é nortear as ações dos indivíduos em relação ao que a empresa espera, ajustando os comportamentos individuais a suas funções profissionais. É possível observar que este raciocínio a partir do partilhado pelo G3: “Essa trilha que o banco propõe, que o RH propõe para os estágios é bem importante, acho que ela já dá um norte, uma orientação legal, no sentido de o que a gente espera de um profissional” e complementa “o básico que todos deveriam ter e isso acaba fazendo toda diferença no sentido de comportamental, de inteligência emocional”, tal visão, possui consonância com as perspectivas apresentadas por Pantoja et al. (2005).

Outrossim, foi verificado o incentivo ao estagiário pela participação em projetos dentro da instituição, conforme relato do G1: “[...] a Instituição é grande de estrutura, você tem projetos diferentes e você vai tendo contato, você tem os projetos formais do RH e as vezes você vai topando em alguns assuntos” e complementa “Você tem projetos [...] desde o nível gerencias, superintendências até nível diretoria [...], assim vamos desenvolver os estagiários para eles pensarem novas propostas, novas soluções”.

Segundo o G3, a vivenciada por meio da participação do estagiário em projetos, também permite o desenvolvimento de aspectos inerentes as etapas de um projeto: “[...], acho superimportante porque é legal você ter uma noção de começo, meio e fim. É uma estratégia boa para você fazer um planejamento, porque a pessoa vai ter que fazer o planejamento, se organizar e entregar”.

Esses projetos são parte importante da maneira como a empresa promove a aprendizagem do indivíduo no ambiente de trabalho. Para a entrevistada GP “grande parte da aprendizagem vem da prática e também [...] de uma plataforma (digital) que a gente tem de autosserviço de desenvolvimento”, onde os colaboradores se inscrevem por conta própria e realizam cursos online, sejam de habilidades em ferramentas ou outros conhecimentos. Atendendo assim as três formas de aprendizagem percebidas por Sobreiro (2009), visual e auditivo, com os treinamentos, e sinestésico com a prática.

Outra ação identificada foi a realização de avaliações de desempenho juntamente com feedbacks formais e informais, que são realizados periodicamente a fim de averiguar a evolução do estagiário, conforme exposto pelos gestores entrevistados. Conforme o G3, “a instituição dá as ferramentas, sistemas pra que a gente cadastre e conseqüentemente o próximo gestor consiga resgatar o histórico de conversas, o banco tem essa plataforma e nessa plataforma você consegue registrar os feedbacks sazonais”.

Ainda complementa considerando a importância do feedback informal, aquele pontuado no dia a dia do estagiário, “[...] o feedback tem que estar na conversa do dia a dia e isso tem alguns benefícios, eu consigo trabalhar de uma forma mais leve, eu consigo ser eu mesmo e a partir do momento que eu também peço feedback”.

Assim, além de possibilitar conhecer a satisfação do estagiário com o estágio, o principal objetivo do feedback é construir um ambiente de confiança. Algo simples, objetivo, e coerente com a realidade, objetivando a transformação de hábitos e a condução das atividades, pautando-se nas necessidades de cada indivíduo, desmitificando a pressão implícita em relação aos feedbacks. A obrigatoriedade estabelecida pela Instituição Financeira, em relação a execução de feedbacks semestrais, força, independentemente da disponibilidade, uma participação ativa do gestor em relação ao desenvolvimento do estagiário. Todavia, entretanto, pode-se perceber

que o interesse pelo desenvolvimento, deve ser mútuo, construído pela proatividade, tanto do gestor, em conversar com seu estagiário, e lhe instruir a respeito do seu desempenho, assim como, é de responsabilidade do estagiário, buscar entender como tem sido sua atuação, bem como a visão de seu gestor em relação ao desenvolvimento de suas atividades.

Quanto à prática de *job rotation*, referenciadas pelos gestores entrevistados como uma das ações potencialmente interessante para os estagiários desde que observados os critérios e aplicabilidade. A prática adotada por algumas empresas, consiste em fazer com que o estagiário passe por várias áreas da empresa para conhecê-las, que proporciona maior conhecimento acima das diferentes atividades de uma organização e fornece ao estudante a oportunidade de descobrir onde melhor se encaixa dentre as operações, que do ponto da entrevistada, ainda é uma “idealização” por parte da empresa, “é uma coisa que a gente acredita, mas não é [...] super estruturada”. Segundo ela, para o “estagiário é muito bom [...] conhecer outras coisas, para quando for o momento da efetivação [...] ele ter um pouco mais de possibilidades”.

Para o G1, a prática expande a possibilidade de agregar conhecimento: “Eu gosto muito do modelo *job rotation*, [...], por essa questão do conhecimento, você passa por diversos assuntos [...], a ressalva que eu faria é só a questão do tempo”. Para o G2, esta prática possibilita a imersão em diferentes temas e aspectos do dia a dia de um determinado processo ou área pois “[...] é importante você conhecer as demais áreas, você passa a conhecer todos os produtos, todas as esteiras, [...], quais são os insumos, de onde ela compra, onde ela produz, como produz, pra quem vende e como vende, como as transações nascem e funcionam”.

Já o G3, trouxe um ponto de vista diferente sobre a prática, para ele o *job rotation* é válido quando o estagiário já domina um determinado assunto e deseja desbravar novos conhecimentos e que a prática pode ser substituída por uma estratégia clara de desenvolvimento proposta pelo gestor e ratificada pelo próprio estagiário”.

As oportunidades que a organização oferece aos seus estagiários representam uma avaliação permanente da sua relação com a empresa; entretanto, unicamente, não são suficientes para que os trabalhadores se comprometam com o trabalho. Nesse sentido, a GP revela que a efetividade do programa de estágio é medida por meio de diversos indicadores, entre eles a taxa de efetivação. A entrevistada destaca que boa parte das vagas disponíveis são preenchidas pelos estagiários, e que apenas para o preenchimento de vagas específicas, que abordam um tema novo, o RH tende a procurar no mercado.

4.2 Percepção dos estagiários

Foi possível observar que os estagiários percebem o programa de estágio como uma boa oportunidade para se desenvolverem de maneira profissional e pessoal. Tal percepção permite reflexões com base em apontamentos de Nathanael e Niskier (2006) que alegam que, no Brasil, o cenário inicial em relação à visão do estágio estava relacionado como um instrumento de qualificação de mão de obra, deixando de lado a perspectiva do estágio como ação educacional. A mudança desta visão pode estar atrelada ao avanço das organizações e do valor que se têm dado ultimamente às empresas que se mostram mais humanizadas e menos gananciosas.

Na Instituição Financeira analisada, por sua vez, o estágio vincula-se à inclusão de medidas educacionais capazes de desenvolver os estagiários, bem como, fazer com que se sintam parte importante da instituição, fator importante para que a decisão de adentrar no programa de estágio desta empresa em específico fosse tomada por um dos estagiários entrevistados. Conforme relato do entrevistado E1:

O tratamento que eu recebia lá dentro começou a fazer com que eu olhasse para essa instituição com olhos mais afetivos porque eu pensava - caramba, olha a atenção que eles dão para um funcionário que é um mero aprendiz.

Houve influência emocional para esta tomada de decisão. Este fator também está ligado à aprendizagem, pois as situações às quais um indivíduo é sujeito durante sua vida é capaz de potencializar um estímulo. Neste caso, um estímulo emocional e ambiental, consoante às observações de Illeris (2013).

Todos os seis estagiários entrevistados chegaram a citar projetos que são realizados, seja dentro de suas respectivas áreas ou no âmbito geral, da organizacional, permitindo o desenvolvimento das pessoas. Assim, conforme Piconez (2015), a visão deste estágio passa a ser de um elemento que proporciona aprendizagem a ponto de preparar o universitário para o mundo corporativo.

Conforme observado, a aplicação aparece no dia a dia dos afazeres, bem como, em diversas atividades, como projetos, que segundo Moscardini (2013) é uma prática de aprendizado muito bem-vista por quem a experimenta, por principalmente, incentivar na prática a resolução de problemas. Os seis estagiários revelaram que consideram importante a participação em projetos, principalmente pelo aprendizado gerado por meio dos desafios propostos pelos gestores e empresa, como também as metas e objetivos a serem cumpridos nas etapas de cada projeto.

Uma possível explicação, tem relação com a necessidade de aprender, num curto espaço de tempo, o domínio de uma ferramenta técnica que fosse primordial para o desenvolvimento de um determinado projeto. Por exemplo, o E1, E2 e E5, informaram a necessidade de aprenderem na prática a manipular dados por meio de planilhas no Excel, o E6 descreveu o domínio de dashboards na ferramenta Tableau, o E3 e E4 não exemplificaram o aprendizado sobre uma nova ferramenta, mas ambos destacaram que a participação em projetos proporciona aprendizados diários. Em complemento, o entrevistado E3 falou sobre aprendizados que foram além da sala de aula, ao alegar que “eu aprendi muita coisa no estágio que eu não aprendi na faculdade”, ou seja, aprendizagem incidental (MARSICK; WATKINS, 1997).

Atitudes proativas por parte dos estagiários na busca pelo desenvolvimento de um novo conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes, são vistas pela organização como algo muito positivo.

Dessa forma, reconhecem que o estágio proporciona desenvolvimento, todavia, em concordância com entendimentos de La Rosa (2003), entende-se que cada pessoa é seu próprio agente transformacional, então para que se tenha sucesso, inclusive na aprendizagem, o esforço e envolvimento precisam ser exercitados.

A partir dos relatos constatou-se que o aprendizado desenvolvido durante a experiência de estágio é agregador para a vida profissional e pessoal dos estagiários. Essa percepção fica evidente na fala do E5 e E6 que descrevem, respectivamente, “pensar em estágio e novas habilidades é sempre lembrando que lá na frente você pode estar usando” e “não é coisa boa apenas para o trabalho que você está exercendo no momento, mas sim para toda sua carreira profissional”.

Algo importante a ser notado é que, dos 6 estagiários entrevistados, apenas o E5 não possuía experiências em outras empresas, ou seja, não havia base para comparação com relação à qualidade do programa de estágio, que reflete na aprendizagem. Ainda assim, afirma ter bem claro em sua mente o quão rico é o aprendizado adquirido e exercitado atualmente dentro do programa de estágio da instituição.

Dessen e Paz (2004) dizem que os estagiários se comprometem com organizações e alimentam o desejo de permanecerem nelas por serem remunerados e vislumbrarem no futuro a possibilidade de serem efetivados. Pôde-se notar, entretanto, que além de vislumbrarem ser bem remunerados e efetivados, os estagiários buscavam por estágios em empresas capazes de desenvolvê-los profissionalmente. Quatro estagiários citaram as oportunidades, principalmente

de carreira, ou desenvolvimento que a Instituição oferece, como um dos principais motivos da busca pelo estágio nesta empresa.

Observado o cenário de oportunidades que a organização oferece, constatou-se como é colocada em pauta a aprendizagem individual, visto que, ela parte do próprio indivíduo segundo Antonello (2005). Os universitários buscavam oportunidade de desenvolvimento e nesse programa de estágio, pois possuem estímulos para aprender fora de uma sala de aula, com base na realização de tarefas, mas também no interesse e comprometimento individuais, bem como, no networking construído.

Outro fator bastante citado como fundamental para adentrar neste programa de estágio da instituição foi o cuidado que a empresa tem com o funcionário. Ou seja, não basta oferecer uma remuneração maior que a média do mercado para chamar a atenção do estagiário, é necessário transparecer a cultura da empresa. Em números, quatro entrevistados citaram o cuidado com o funcionário como motivo da busca pelo estágio na instituição, o que reflete a importância que dão para a forma que são tratados. Ainda incluíram a questão das atitudes da empresa para a sociedade e bagagem histórica, assim como, a cultura.

A questão financeira, por sua vez, também foi um ponto presente no relato da metade dos estagiários, mas apenas o E6 citou este fator antes de qualquer outro:

Vou ser bem sincero, eu estava trabalhando na seguradora, lá eu estava bem, com o emprego garantido, eu tinha tempo de empresa ainda, isso é, tempo de contrato né, só que a proposta para essa outra empresa, a atual no caso, ela estava bem a frente, me brilhava os olhos, devido a bolsa auxílio do estágio e as novas oportunidades que lá tinham.

Pode-se levantar diversas hipóteses. Ao colocar a questão financeira em primeiro lugar, não necessariamente, significa que aquilo é mais importante que o aprendizado a ser adquirido. Muitas das vezes, o próprio estudante é quem paga sua faculdade e o fato de ser melhor remunerado pode refletir em um uma garantia de investimento em sua formação, bem como em sua saúde física e mental. Com menos preocupações deste gênero, o desempenho do universitário, tanto nas aulas quanto no trabalho, pode ter uma melhora.

Esta observação teve como base as declarações de Dunn e Dunn (1978 apud CERQUEIRA, 2000), pois fatores físicos como tempo, mobilidade e alimentação estão pautados nas necessidades dos indivíduos. É possível que a aprendizagem ocorra melhor até mesmo quando a pessoa adota um certo tipo de alimentação que potencialize o nível de energia, por exemplo.

O E3, em discordância com o E6, esclareceu que a hierarquia de importância para ele é diferente, “escolhi mais pelo lado do desenvolvimento e me identificar com a empresa do que pelas questões financeiras”. A declaração deste entrevistado também não o faz melhor ou pior, são apenas observações distintas que se deram por meio de vivências individuais, ou como aponta Cavellucci (2003), são ideias baseadas na singularidade de cada pessoa.

Pode-se atrelar estes sentimentos aos distintos pensamentos que foram se formando ao longo do tempo, visto que, nem sempre é visado estar em uma empresa para criar uma carreira nela, pois migrar entre empresas têm se tornado uma alternativa considerável para obter experiência e se profissionalizar nos dias de hoje. Este argumento pode ser validado pelo entrevistado E6, que diz estar usando essa experiência de estágio na Instituição para se desenvolver e chegar aonde realmente quer, não necessariamente dentro desta empresa, porque já tem bem claro em sua mente o que quer de fato.

Dado o apontamento anterior, pode-se buscar compreender os motivos pelos quais um estagiário adentra em um programa de estágio sem o intuito de permanecer na empresa e ser

efetivado. O E6, por exemplo, está cursando Engenharia de Produção, um curso que, apesar de se encaixar em muitos setores, concentra-se no setor industrial. Este pode ser um destino mais visado para ele, mas o fato de em sua graduação ele aprender a lidar com muitas variáveis e desenvolver um ótimo raciocínio lógico, possibilita muitas experiências de trabalho em vários ramos para que ele se desenvolva.

Outro fator interessante, foi perceber a influência do estágio para a tomada de decisão na carreira e futuro profissional dos estagiários. Em relação à decisão de carreira, dos seis entrevistados, cinco demonstraram de forma clara e evidente que a prática do estágio é determinante para a escolha do futuro profissional, a exemplo do E3, que relatou, “se não fossem os estágios que eu já fiz eu não teria noção nenhuma do que eu espero do meu futuro profissional”. Essa opinião pode ser complementada pela percepção do E5, “foi durante o estágio que eu consegui perceber o que eu queria fazer, o que eu gostava de fazer”. Apenas o E6 teve uma opinião muito distinta dos demais, que disse “nada influencia minha decisão profissional. O meu futuro profissional não vai ser influenciável por uma questão de estágio”.

Foi observado, todavia, que todo este grupo de entrevistados considera o estágio determinante para o desenvolvimento profissional, sendo a experiência de estágio considerada como uma fase importante para a aprendizagem e desenvolvimento pessoal. O E4 alega que “errar faz parte do processo”, “estou ali para aprender e as pessoas estão dispostas a me ensinar” complementou o E1.

Observa-se que, apesar de o estágio poder direcionar o futuro profissional dos estagiários ao ponto de deixar claro a carreira que se quer seguir, abre-se um espaço para reflexão acima dos pensamentos de Flach e Antonello (2010), pois no momento em que se percebe algum ruído como, por exemplo, não ter autonomia ou sentir que aquela experiência parece estagnada, muitos se sentem mais confortáveis em procurar outras vagas, inclusive, em novas empresas para manter o desenvolvimento constante.

Quatro dos seis estagiários pontuaram a questão da prática, ou seja, colocar em prática aquilo que é aprendido na faculdade. Dentre os relatos, o E2 expõe que:

O estágio [...] é primordial, a meu ver, todo mundo precisa dessa fase do estágio, porque é uma fase em que você aplica os conhecimentos adquiridos na universidade, no curso, enfim, inerente à sua área de estudos, então é... Sem o estágio, você pular direto para um cargo de analista ou para um cargo mais técnico, sem ter essa fase de experimentação é muito delicado.

Dessa forma, o E2 traz uma visão de grande importância para a experimentação e abre espaço para a discussão das diferenças entre bagagens daqueles que nunca participaram de um programa de estágios e aqueles que passam por essa experiência. Do mesmo modo, o E3 acredita que “a gente aprende na prática, [...] tem várias matérias na faculdade e lá no estágio a gente se aprofunda em algo”.

Assim, um pressuposto interessante está relacionado à forma na qual os estagiários visualizam a importância dos conhecimentos adquiridos em sala de aula, bem como a materialização deste conhecimento. Com as entrevistas pôde-se observar que tais aprendizados possuem papel preponderante e que os conhecimentos obtidos por intermédio das aulas auxiliam de maneira substancial o desenvolver de tarefas e rotinas vinculadas ao estágio, principalmente, quando tais conhecimentos se fazem necessários em ações práticas promovidas pela organização, o que corrobora com pensamentos de Nathanael e Niskier (2006), pois a atividade pedagógica possui papel fundamental e a ideia de estágio visa materializar o conhecimento teórico adquirido, relacionando-se com o desenvolver de práticas profissionais.

Observa-se a importância dada à aprendizagem e prática, categorias estas que foram elencadas para a análise. No modelo de Kolb (1984 apud SILVA; GANZER; GASPERIN; BIEGELMEYER; CAMARGO; OLEA, 2014) a questão da experiência para se adquirir conhecimento se mostra muito forte, então também pode-se ligar os estilos de aprendizagem individuais dos entrevistados a este modelo para embasamento. Dessa forma, entende-se que o E1, E2 e E4 demonstram ter o estilo de observação reflexiva, o E3 e E5 experiência concreta e o E6 conceitualização abstrata. Em um segundo momento todos demonstram o estilo da experimentação ativa.

No que diz respeito à aplicação dos conhecimentos obtidos na universidade, observa-se relação com a importância dada ao conteúdo explanado em sala de aula. Algo capaz de ilustrar o que foi falado pelos entrevistados é o modelo “70:20:10”, que diz respeito aos fatores de relevância para o real aprendizado, onde 10% vêm de seu aprendizado formal (saber), 20% vêm da troca e aprendizagem social e 70% do que você aprende está relacionado à prática, ou seja, por meio de experiências, que no contexto da pesquisa atrela-se ao estágio.

Os estagiários deram respostas bem afirmativas sobre os conhecimentos utilizados no dia a dia, tais como: informática, economia, análise de dados, programação e investimentos. Além de aprendizado técnico, foi levantado um outro tipo de aprendizagem que a universidade foi capaz de passar e pode ser visto no relato do entrevistado E2:

Coisas mais técnicas da engenharia de fato eu não pude reaproveitar da universidade, mas o raciocínio lógico eu fui construindo ao decorrer do curso e as atividades multidisciplinares que eu fazia na universidade elas me ajudaram muito no meu lado profissional e não só nas atividades em si, mas a moldar o meu perfil profissional.

Apesar de a prática estar diretamente relacionada com o que é aprendido na sala de aula da universidade, percebe-se que nem sempre todos os conhecimentos desenvolvidos no âmbito acadêmico serão utilizados no mercado de trabalho, principalmente quando um indivíduo está alocado em uma posição profissional que diverge de sua formação acadêmica.

A partir dos relatos dos entrevistados constatou-se que as formas em que os feedbacks são realizados variam de acordo com os gestores imediatos que os estagiários possuem. Há o feedback formal, realizado a cada seis meses, mas em alguns casos também há o feedback informal durante as conversas do dia a dia.

Por fim, chegou-se à conclusão de que a área de atuação dos estagiários, os gestores imediatos, o curso de formação acadêmica, competências e estilos de aprendizagem podem contribuir e exercer influência no nível de aprendizagem e desenvolvimento dos estagiários. É válido ressaltar que a estrutura de um programa de estágio bem consolidada, com objetivos e metas bem definidas tendem a facilitar o desenvolvimento dos indivíduos nas organizações e retorna benefícios para a própria organização.

Fica evidente, por conseguinte, que a Instituição Financeira em questão, possui mecanismos e ações planejadas que visam contribuir e potencializar o capital humano dos indivíduos enquanto colaboradores. Outro pressuposto interessante, tem relação com o propósito estabelecido pelo estagiário em relação à sua jornada profissional: a consolidação e o desenvolvimento de sua carreira estão sujeitos a tomada de decisão do próprio indivíduo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo central entender a contribuição do programa de estágio para o desenvolvimento profissional do universitário. Para isso, foi realizado um estudo exploratório de caráter qualitativo em uma instituição financeira, por meio de entrevistas com a gestora responsável pelo programa de estágio, três gestores de diferentes áreas de negócios e

seis estagiários que compõem estas respectivas áreas, observando-se que a escolha dos estagiários seguiu um critério funcional de acessibilidade.

A partir das contribuições dos atores participantes, pode-se identificar que a empresa compreende, a luz de seus valores e necessidades organizacionais, a relevância do seu papel como ofertante de um programa de estágio estruturado que seja capaz de observar com criticidade, as discussões na sociedade de temas como a diversidade, seja esta, social, intelectual, de gênero ou raça, ressaltando a importância da sinergia entre as experiências do universitário e as expectativas da empresa.

Não obstante, em razão da constante transformação vivida no mercado de trabalho, o protagonismo dos universitários em buscar novas habilidades e conhecimentos, tornou-se um pilar inerente e, se não mais, tão importante quanto o papel da empresa, na construção da carreira.

Constatou-se também, que os universitários compreendem o programa de estágio como uma boa oportunidade para escolher qual carreira desejam seguir e, fatores como a mobilidade entre diferentes áreas, a avaliação de desempenho e feedbacks constantes, a participação em projetos multidisciplinares, além claro, do autodesenvolvimento, tornam essa escolha ainda mais assertiva.

Este estudo ainda propõe uma reflexão sobre o papel e responsabilidade das universidades na elaboração da grade curricular dos seus cursos, tão logo, a necessidade de observar mais de perto as demandas e expectativas das empresas quanto as competências e habilidades minimamente esperadas nos estudantes universitários. Pois, segundo Garcia (2009), a instituição de ensino tem o papel de influenciar na estruturação do saber teórico e a empresa proporcionar a aprendizagem informal e incidental.

Por se tratar de uma pesquisa inserida no contexto de uma única organização e observada a análise de aspectos inerentes às ações e contribuições também em razão da relação entre academia, estudantes e empresas, não se pode generalizar este resultado para os demais programas existentes no mercado.

Para pesquisas futuras, recomenda-se um estudo com mais de uma empresa, ampliando a compreensão dos aspectos comuns e mais almejados nas estruturas de programas de estágios de diferentes setores. Recomenda-se também, aprofundar a discussão de maneira prática e objetiva sobre como as universidades atuam na reestruturação de seus cursos acerca das constantes transformações mercadológicas, culturais, tecnológicas e sociais.

Por fim, são evidentes as contribuições que um programa de estágio proporciona para o desenvolvimento profissional de um estudante universitário, este, que compreende essa oportunidade como uma troca de valores, de conhecimentos, de provocações que sugerem uma constante busca por aperfeiçoamento.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S. **Aprendizagem na Ação Revisitada e sua Relação com a Noção de Competência**. Aletheia (ULBRA), v. 26, p. 146-167, 2007.

ANTONELLO, C. S. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista Alcance**, v. 12, n. 2, 2005.

AQUINO, R.; TOMASSINI, R. Os estágios curriculares e suas representações sociais segundo os graduados em Administração. **ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓSGRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, v. 32, 2008.

BARIANI, I. C. D. **Estilos cognitivos de universitários e iniciação científica**. 1998. 146f. Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, Campinas, SP. .

BOISLER, A.; GREENE, D. Como praticar de forma eficaz ... para praticamente qualquer coisa. **Ed TED**, 2017. Disponível em: <<https://ed.ted.com/lessons/how-to-practice-effectively-for-just-about-anything-annie-bosler-and-don-greene>>. Acesso em: 07 mar 2020.

BRASI, Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971, que **dispõe sobre Diretrizes e Bases para o ensino de 1º e 2º graus**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 11 ago. 1971. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1970-1979/lei-5692-11-agosto-1971-357752-publicacaooriginal-1-pl.html#:~:text=na%20%C3%ADngua%20nacional,-,Art.,para%20fins%20id%3%AAnticos%20ou%20equivalentes>>. Acesso em: 16 out 2020.

CARDANO, M. **Manual de pesquisa qualitativa**. Uma contribuição da teoria da argumentação Petrópolis: Vozes, 2017.

CAVELLUCCI, L. C. B. **Estudo de um ambiente de aprendizagem baseado em mídia digital: uma experiência na empresa**, 2003.

CERQUEIRA, T. C. S. **Estilos de aprendizagem em universitários**. 2000. 179f. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, UNICAMP. Universidade de Campinas, p. 75, 2000

COLOMBO, I. M.; BALLÃO, C. M. Histórico e aplicação da legislação de estágio no Brasil. **Educar em Revista**. Curitiba, Brasil, n. 53, p. 171-186, jul./set. 2014. Editora UFPR. 2020

COSTA, M. E. B. et al. **Desenvolvimento de Equipes**. Rio de Janeiro, Editora FGV, 2009.

CROQUER, G. Programas selecionam 44,6 mil estagiários. **Notícias R7**, 2020. Disponível em: <<https://noticias.r7.com/economia/programas-selecionam-446-mil-estagiarios-saiba-como-se-destacar-06012020>>. Acesso em: 11 de mar de 2020.

DESSEN, M. C.; PAZ, M. G. T. Validação do instrumento de indicadores de bem-estar pessoal nas organizações. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 15, n. 2, p. 409-418, junho 2004.

FLACH, L.; ANTONELLO, C. S. A teoria sobre aprendizagem informal e suas implicações nas organizações. **GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 8, n. 2, 2010.

GARCIA, J. Avaliação e aprendizagem na educação superior. **Estudos em avaliação educacional**, São Paulo, v.20, p. 201 – 2011, 2009.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, 1995.

HIROTA, E. **Aprendizagem individual e Coletiva em organizações de pequeno porte: um estudo em duas lojas de acessórios femininos**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2011, p. 43.

ILLERIS, Knud. Uma compreensão abrangente sobre a aprendizagem humana. **Teorias contemporâneas da aprendizagem**. Porto Alegre: Penso, 2013.

LA ROSA, J. **Psicologia e educação: o significado do aprender**. / organização Jorge de La Rosa, 7 ed, porto alegre, Edipucrs, 2003.

LOZADA, G., NUNES, K. S. **Metodologia científica**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

MARSICK, V. J., WATKINS, K. E. Lessons from informal and incidental learning. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. **Management learning: integrating perspectives in theory and practice**. London: Sage Publications, 1997. p. 295.

- MARCONI, M. A., LAKATOS E.M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 5. Ed., São Paulo: Atlas, p. 92, 2002.
- MARINHO, R. **Estágio: a senha do sucesso profissional de estudantes**. Rio de Janeiro: MK Ed., 2008, p. 17 - 18.
- MARTINS, I.; CANDEIAS, I.; COSTA, N. Avaliação e regulação do desempenho profissional. **Aveiro: Universidade de Aveiro (Coleção Situações de Formação, n. ° 04)**, 2010, p. 14.
- MAVICHIAN, T. Afinal, por que as empresas devem investir em um estagiário? **Cia de Estágios**, 2017. Disponível em: <<https://www.ciadeestagios.com.br/afinal-por-que-as-empresas-devem-investir-em-um-estagiario/>>. Acesso em: 11 de mar de 2020.
- MOSCARDINI, T. N. **Estratégias e tecnologias da informação e comunicação para a educação corporativa visando ao desenvolvimento de lideranças em empresas multisite**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, Brasil, 2013, p. 34.
- MUHLBEIR, A. R.; MOZZAQUATRO, P. M. Estilos e estratégias de aprendizagem personalizadas a alunos das modalidades presenciais e a distância. **RENOTE-Revista Novas Tecnologias na Educação**, v. 9, n. 1, 2011.
- MURARI, J. M. F.; HELAL, D. H. O estágio e a formação de competências profissionais em estudantes de Administração. **Gestão & Planejamento-G&P**, v. 10, n. 2, 2009, p.78.
- NISKIER, A; NATHANAEL, P. **Educação, estágio e trabalho**. São Paulo: Integrare Editora, 2006.
- PANTOJA, M. J. et al. Valores, suporte psicossocial e impacto do treinamento no trabalho. **Estud. psicol. (Natal)**, Natal, v. 10, n. 2, p. 256, ago. 2005.
- SILVA, J.E.A. et al. Estilo de Aprendizagem Acadêmica: Uma Análise com Estudantes de Administração do Ensino superior. **XIV Colóquio** – CIGU. Florianópolis, 2014, p.129.
- SOBREIRO, M. JB. A teleaula voltada aos estilos de aprendizagem: uma nova proposta pedagógica. **Revista de Estilos de Aprendizaje**, v. 2, n. 4, 2009.
- TAKAHASHI, A. R. W. **Competências, aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento**. Curitiba: Intersaberes, 2015.