

**DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS POR MEIO DO
ESTÁGIO SUPERVISIONADO: um estudo com estudantes do Curso de
Administração de uma Instituição de Ensino Superior**

ERICA KAROLINE DOS SANTOS ROCHA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA (UEPB)

CLÉSSIA FERNANDES DE BRITO SANTIAGO
UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA (UEPB)

BRUNA CORDEIRO DE SOUSA
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

ODILON AVELINO DA CUNHA
UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA (UEPB)

DÉBORA KARYNE DA SILVA ABRANTES
UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA (UFPB)

DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS POR MEIO DO ESTÁGIO SUPERVISIONADO: um estudo com estudantes do Curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior

INTRODUÇÃO

Ao longo curso de bacharelado em Administração, é comum que os estudantes questionem a aplicabilidade dos conceitos aprendidos frente às demandas do mercado, apontando um distanciamento crescente entre teoria e prática. Nesse contexto, a participação em estágios supervisionados revela-se essencial para integrar conhecimentos acadêmicos a situações reais de trabalho, promovendo a reflexão crítica e o fortalecimento de competências profissionais (Martins; Curi, 2019).

De acordo com a perspectiva de Martins e Curi (2019), a participação em estágios desempenha um papel fundamental na formação integral dos estudantes, uma vez que atende à crescente necessidade de preparar e capacitar profissionais de forma eficaz. Ao adquirir integração no ambiente universitário, os estudantes têm conhecimento teórico, porém muitas vezes enfrentam desafios ao estabelecer conexões práticas com essa teoria, a menos que sejam oferecidas oportunidades para vivenciar situações reais, que os incentivem a analisar e compreender o mundo real (Martins; Curi, 2019).

No ensino superior, é possível desenvolver competências profissionais por meio da aplicação prática dessas competências em ambientes organizacionais e, durante o estágio, os estudantes têm a oportunidade de expressar seus pontos de vista e cultivar uma visão crítica do processo de produção (Helal; Murari, 2009). Além disso, Bomfim (2012) argumenta que a definição de competência está alinhada a busca de novas oportunidades de emprego e integração no mercado de trabalho, com foco na competitividade, sendo o estudo dessas competências vantajoso para elevar produtividade, satisfação e motivação no ambiente corporativo.

Compreende-se que as competências podem ser abordadas em diferentes níveis, incluindo o individual/profissional, gerencial/funcional e o organizacional. Neste estudo em particular, foi explorado a formação de competências profissionais por meio de estágios supervisionados, com um foco especial nas competências individuais/profissionais. Para isso, utilizou-se o modelo teórico-conceitual desenvolvido por Paiva e Melo (2008), inspirado em Cheetam e Chivers (1996;1998). Esse modelo identifica quatro atores sociais que desempenham papéis determinantes na formação de competências profissionais (Instituições de Ensino, Estado, Instituições Coletivas e Organizações) e categoriza competências intelectuais, técnico-funcionais, comportamentais, éticas e políticas, consideradas o núcleo central deste modelo.

O estágio universitário foi examinado como um meio de cultivar competências profissionais em indivíduos. Nesse contexto, tem sido revelado como uma tática estratégica planejada por empresas que acreditam ser viável identificar potenciais profissionais entre os estudantes universitários que estão alinhados com as expectativas do setor empresarial (Helal; Murari, 2009). Nesse contexto, o objetivo desta pesquisa é analisar as contribuições do estágio supervisionado no desenvolvimento de competências profissionais de estudantes do Curso de Administração de uma Instituição de Ensino Superior.

A relevância deste estudo manifesta-se em três frentes interligadas. Em termos teóricos, ao aplicar o modelo de Paiva e Melo (2008) ao contexto de estágio supervisionado em uma instituição de ensino superior, o trabalho amplia e refina o entendimento sobre as categorias de competências (intelectual, técnico-funcional, comportamental, ética e política) e preenche a lacuna representada pela escassez de investigações empíricas que utilizem esse referencial para analisar o desenvolvimento de competências em estágios. Este estudo apresenta também um modelo integrador que articula insumo teórico, contexto de prática supervisionada e processos

ativos de aprendizagem (experimentação, reflexão crítica e socialização) para explicar o desenvolvimento simultâneo das cinco dimensões de competências profissionais (cognitiva, funcional, comportamental, ética e política). Na prática, os resultados poderão subsidiar a reformulação de programas de estágio em instituições de ensino, oferecendo indicadores e instrumentos para mensurar o progresso das competências individuais e orientando organizações parceiras na adoção de métodos de supervisão e feedback mais eficazes. Na dimensão social, o estudo contribui para a melhoria da empregabilidade de egressos, estreitando a conexão entre formação acadêmica e demandas do mercado de trabalho e promovendo ambientes profissionais mais saudáveis e colaborativos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Competências

Fleury e Fleury (2001) entende que competência é um termo de uso cotidiano que pode descrever alguém com certas habilidades para realizar determinadas tarefas. De acordo com os autores, o termo competência surgiu no ano de 1973 quando David McClelland publicou um artigo intitulado como *Testing for Competence rather than Intelligence*.

A integração da lógica das competências na educação começou a ganhar destaque nos anos 90, quando autores tanto franceses como americanos ressuscitaram o conceito de competência no contexto da formação e do emprego, com o objetivo de aprimorar os resultados e promover melhorias para os estudantes (Nicola; Vosgerau, 2019). A competência é, portanto, uma qualidade intrínseca de um indivíduo que está associado de maneira causal a um desempenho notável na execução de uma tarefa específica ou em situações particulares (Fleury; Fleury, 2001).

No que diz respeito ao conceito de competência, é importante salientar que é uma temática complexa e multifacetada, sujeita a diversas perspectivas e abordagens. Além disso, é fundamental compreender que a competência é, em grande medida, uma construção social, e, sob essa perspectiva, a sua interpretação pode variar consideravelmente, muitas vezes refletindo uma intersecção de diferentes correntes teóricas, incluindo o comportamentalismo, o funcionalismo e o construtivismo (Helal; Murari, 2009).

Steffen (1999) destaca que a corrente comportamentalista, de origem norte-americana, concentra-se na identificação dos atributos que capacitam o indivíduo a alcançar um desempenho superior. Por outro lado, a corrente funcionalista, com raízes na Inglaterra, destaca a elaboração de perfis ocupacionais como alicerce para a formulação de programas de treinamento, avaliação e certificação de competências. E a corrente construtivista, de origem francesa, aborda o processo de aprendizagem de maneira cognitiva, promovendo o desenvolvimento das competências profissionais (Steffen, 1999).

Fleury e Fleury (2001) definem competência como o conjunto de aprendizagens sociais e habilidades de comunicação que se desenvolve ao longo do processo de aprendizagem e formação, e que são avaliadas em sua aplicação prática. A competência representa a capacidade de agir de forma responsável e ser reconhecida por isso pelos outros, isso implica o conhecimento de como utilizar, integrar e transferir conhecimentos, recursos e habilidades em um contexto profissional específico (Fleury; Fleury, 2001).

No Brasil, a definição de competência foi elaborada considerando duas abordagens influentes na construção do conceito de competência individual, a abordagem norte-americana e a abordagem francesa, e com a análise dessas duas perspectivas desempenhou um papel fundamental na formulação da definição brasileira de competência (Fleury; Fleury, 2001).

A abordagem norte-americana em relação às competências guarda semelhanças com o modelo taylorista/fordista, na qual a competência é vista como algo inerente à carga, resultante da integração dos conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo, conhecido como CHA (Conhecimento, Habilidade e Atitude). De acordo com essa visão, a competência é entendida

como a quantidade de qualificações necessárias para um desempenho de alto nível, predefinidas e dimensionadas, cuja avaliação baseia-se nas qualificações adquiridas e no desempenho no cargo (Fleury; Fleury, 2001; Boyatzis, 1982; Borgo; Bianco; Colbari, 2013).

A aprendizagem acontece quando as pessoas interagem umas com as outras, com o ambiente ao seu redor e em grupos de trabalho. Nos grupos, experiências e ideias são compartilhadas, o que pode resultar em aprendizagem tanto a nível individual quanto grupal (Argyris; Schon, 1996; Azevedo, 2012; Pawlowsky, 2001).

As competências, de acordo com Ruas (2005), são abordadas em três perspectivas distintas: organizacional, grupal e individual. As competências organizacionais, grupais e individuais mostram-se interdependentes na construção de vantagens competitivas e na eficácia do trabalho. No nível organizacional, elas consistem em um conjunto de capacidades coletivas que articula recursos e habilidades individuais e de equipe para orientar a estratégia institucional e gerar valor sustentável (Gomes et al., 2008; Brandão, 2017). Já no âmbito grupal, as competências emergem da sinergia das aptidões dos membros e das interações sociais dentro das equipes, promovendo o compartilhamento de ideias e o alcance de desempenhos superiores (Zarifian, 2001). Por fim, no nível individual, elas se configuram como uma combinação de conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA) que permite ao profissional mobilizar recursos, aprender continuamente, assumir responsabilidades e agir com iniciativa em contextos de trabalho específicos (Fleury; Fleury, 2001; Paiva; Melo, 2008).

De acordo com Dutra, Fleury e Ruas (2008), as competências individuais estão intrinsecamente ligadas às competências organizacionais. Isso implica que as habilidades dos colaboradores impactam às competências coletivas da organização, ao mesmo tempo em que são influenciadas por elas. Além disso, as competências são moldadas por influências do ambiente organizacional, social e econômico, enquanto também exercem influência sobre o contexto em que estão inseridas (Dutra; Fleury; Ruas, 2008).

2.2 Competência Profissional

A discussão sobre o modelo de competências profissionais emerge no cenário empresarial a partir da década de 1980, coincidindo com a crise estrutural do capitalismo que se delineou nos países centrais no início da década de 1970, e cuja crise se manifesta pela obsolescência do modelo de acumulação taylorista /fordista (Bomfim, 2012).

Zarifian (2011) define competência profissional como uma sinergia entre conhecimento, habilidades, experiência e comportamento que se manifesta em um contexto específico. Fleury e Fleury (p. 188, 2001) corroboram com essa perspectiva ao definir competência profissional como “um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos e habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo”.

Bomfim (2012) enfatiza que o conceito de competência profissional está vinculado à ação, ou seja, à execução de ações baseadas em conhecimento, adaptada às demandas do profissional para aprimorar seu desempenho nas tarefas, considerando o contexto em que atua. Nesse sentido, a competência profissional envolve a construção do conhecimento com responsabilidade e o reconhecimento por parte dos demais (Bomfim, 2012).

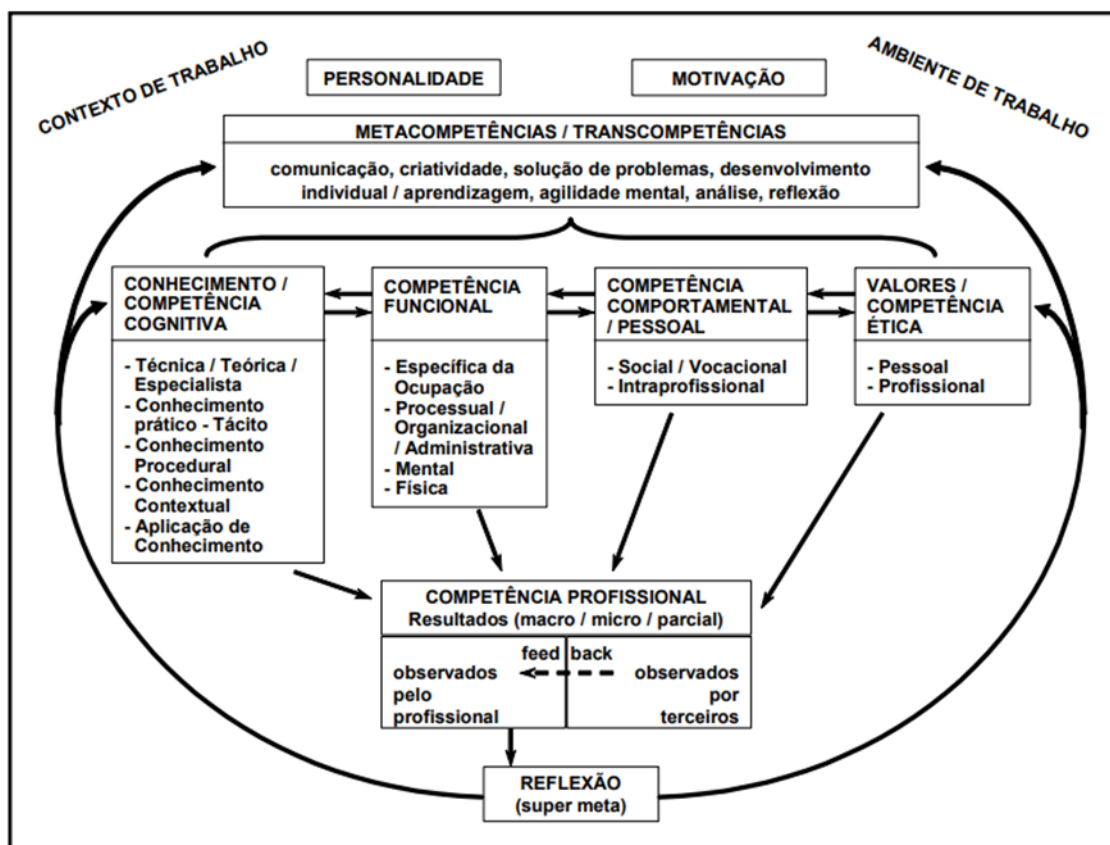
Paiva (2007) destaca que competência profissional é a capacidade singular do profissional de aplicar, de maneira específica, uma variedade de conhecimentos de naturezas diversas que compreende competências intelectuais, técnicas-funcionais, comportamentais, éticas e políticas em sua atividade produtiva, resultando no reconhecimento em esferas individuais, coletiva (profissional) e social (comunitária).

De acordo com Melo e Paiva (2008), o desenvolvimento profissional de um indivíduo envolve a aquisição de quatro competências fundamentais: cognitiva, funcional, comportamental (ou pessoal) e ética. Essa estrutura de quatro competências é consistentemente

abordada e proposta por Cheetham e Chivers (2005), que enfatizam a importância de cada uma dessas dimensões no crescimento e sucesso profissional. A dimensão cognitiva integra conhecimento teórico, prático, procedural e contextual com habilidades de síntese; a funcional é voltada às tarefas específicas da ocupação e às aptidões mentais e físicas; a comportamental/pessoal envolve traços como autoconfiança, empatia e conformidade com normas; a ética é centrada na adesão a códigos de conduta, autorregulação e sensibilidade social; e a política abrange a percepção dos jogos de poder, o comportamento profissional adequado e a construção de redes de influência (Paiva, 2007; Helal; Murari, 2009).

Alves, Becker e Quatin (2014) destacam a importância das competências enfatizando que um dos principais indicadores de impacto e distinção entre profissionais reside no conjunto de atitudes que acompanha suas ações cotidianas, e essas atitudes devem ser ajustadas ao contexto e ao ambiente em que atuam. Cheetham e Chivers (2005) propõem, também, um conjunto de metacompetências que incluem áreas como a habilidade de comunicação, o autodesenvolvimento, a flexibilidade mental, a capacidade de análise, a criatividade e a resolução de desafios; e ressaltam a importância dos traços de personalidade e da motivação no processo de aprimoramento das competências, conforme segue apresentado na Figura 1.

Figura 1- Modelo de competência profissional



Fonte: Paiva (2007, p.45).

De acordo com as observações de Paiva (2007), a utilização desse modelo ofereceu a oportunidade de investigar diversos aspectos, como a prática profissional, ou seja, a maneira como os profissionais desempenham suas funções, a evolução das profissões contemporâneas, a competência profissional, os mecanismos de reconhecimento das competências profissionais por terceiros e os processos de aquisição de competência profissional abrangendo tanto o desenvolvimento formal quanto outras experiências formativas.

2.3 Papel do estágio supervisionado na formação profissional

Caires e Almeida (2000) destacam que o estágio é como uma experiência de formação organizada e um elemento central na capacitação dos estudantes para ingressarem no mundo profissional. O estágio supervisionado é reconhecido como um espaço reflexivo no contexto da formação de estudantes de ensino superior. Ao vivenciarem de forma direta o ambiente educacional, os estudantes têm uma visão abrangente da instituição de ensino, compreendendo seus desafios, sua estrutura, seu funcionamento e as diversas oportunidades de vivenciar a educação em períodos desafiadores (Silva; Silva; Santos, 2020).

O estágio curricular supervisionado foi introduzido no cenário brasileiro por meio da promulgação da Lei Federal nº 6.494, datada de 07 de dezembro de 1977 (BRASIL, 1977), que posteriormente foi regulamentada pelo Decreto Federal nº 87.497 de 18 de agosto de 1982 (BRASIL, 1982). Por meio desses instrumentos normativos, o estágio supervisionado foi previsto como uma contribuição complementar ao processo de ensino e aprendizagem, com o objetivo de proporcionar aos estudantes uma experiência prática ao longo de sua formação acadêmica (Cavalcante, 2018).

A prática do estágio não deve ser equivocadamente associada à utilização de força de trabalho de baixo custo ou sujeita à precarização nas empresas (Colombo; Ballão, 2012). Para os autores, a legislação atual que rege os estágios, Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008, estabelece o respaldo jurídico necessário para que o estágio mantenha sua ligação com o processo educacional. A lei nº 11.788 Art 1º define estágio como:

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

De acordo com o Art. 2º da mesma lei, existem duas modalidades de estágio supervisionado como “O estágio poderá ser obrigatório ou não-obrigatório, conforme determinação das diretrizes curriculares da etapa, modalidade e área de ensino e do projeto pedagógico do curso”. E os incisos I e II deste artigo esclarecem suas definições, respectivamente:

Estágio obrigatório é aquele definido como tal no projeto do curso, cuja carga horária é requisito para aprovação e obtenção de diploma. E o Estágio não-obrigatório é aquele desenvolvido como atividade opcional, acrescida à carga horária regular e obrigatória.

Nesse contexto, as cláusulas deste decreto, bem como as diretrizes delineadas nos seus artigos, reforçam a necessidade de alinhamento do estágio com o plano de ensino do curso, enfatizando a supervisão das atividades pela instituição de ensino superior encarregada (Cavalcante, 2018). Para Helal e Murari (2009), a formação profissional e educacional no contexto brasileiro requer uma análise sob uma perspectiva cognitiva, abrangendo desde o ensino fundamental até o ensino superior, e que o processo de ensino-aprendizagem deve ser sustentado pela integração de experiências práticas e críticas, complementando o ensino teórico.

Colombo e Ballão (2014) corroboram ao destacar que o estágio proporciona ao estudante a oportunidade de aplicar o conhecimento adquirido durante as aulas teóricas, sendo supervisionado por uma experiência profissional na área, que oferecerá orientação e *feedback* nas atividades realizadas e isso prepara o estudante para aplicar sua experiência adquirida quando estiver exercendo a profissão, com a menor probabilidade de cometer erros em suas responsabilidades. Assim, no contexto acadêmico, o estágio é frequentemente visto como o componente mais externo para a aplicação prática em contraste com as disciplinas teóricas, o Estágio Curricular Supervisionado integrado na série curricular dos cursos de licenciatura e bacharelado, é uma exigência incontornável e um elemento essencial para a conclusão do curso (Martins; Curi, 2019).

3 METODOLOGIA

Este trabalho apresenta uma pesquisa qualitativa e procura analisar as contribuições do estágio supervisionado no desenvolvimento de competências profissionais. Em relação aos objetivos, essa pesquisa classifica-se como descritiva, que visa a descrição das características de determinada população ou fenômeno e podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis (Gil, 2017).

A unidade de análise adotada nesta pesquisa foram as competências profissionais dos estudantes do curso de Administração que vivenciaram a experiência do Estágio Supervisionado Não-obrigatório e Obrigatório, visando analisar suas contribuições no desenvolvimento de competências profissionais dos estudantes. Portanto, a pesquisa foi realizada com alunos e egressos do curso administração de uma Instituição de Ensino Superior na Paraíba.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, fundamentadas em um roteiro adaptado do estudo de Cavalcante (2018), com base no modelo de competências profissionais de Paiva (2007). Foram entrevistados 18 estudantes e egressos do curso de administração. As entrevistas ocorreram na modalidade on-line via *Zoom* e *Google Meet*. As conversas foram gravadas, transcritas e, posteriormente, analisadas. A seleção dos participantes seguiu a técnica de amostragem bola de neve, encerrando-se ao atingir o ponto de saturação (Santiago; Dantas, 2022). Para preservar o anonimato, os entrevistados foram identificados com códigos como E1, E2, E3 até E18.

Os estagiários pesquisados atuam em diferentes áreas, como relações com o poder público, secretariado, funções administrativas, contabilidade, produção, emissão de cartões, consultoria, finanças, marketing, recursos humanos e justiça eleitoral. O tempo de estágio variou de três meses a pouco mais de dois anos, com alguns participantes tendo realizado apenas estágio não obrigatório, outros apenas estágio obrigatório e parte deles combinando períodos de ambos. As entrevistas tiveram duração média de 35 minutos.

A análise dos dados seguiu a técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), envolvendo: (a) pré-análise: organização das ideias e sistematização com base nas intuições e procedimentos para a análise subsequente; (b) exploração do material: decodificação e identificação dos elementos encontrados; e (c) tratamento dos resultados: inferência e interpretação, na qual os dados brutos são processados para adquirirem significado e validade em relação aos objetivos da pesquisa. Os dados foram organizados por categorias, com base nas dimensões do modelo de Paiva (2007), possibilitando uma análise coerente com os objetivos da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Competência Cognitiva

As competências cognitivas revelaram-se a partir da articulação entre o saber teórico adquirido no curso e as demandas práticas do estágio. Para os entrevistados, os fundamentos aprendidos – desde teorias de administração geral, gestão de processos e marketing até noções de direito administrativo e finanças – não se limitaram a conceitos abstratos, mas funcionaram como alicerce para decifrar a dinâmica organizacional. Como relatou E1, “foi crucial perceber as questões de gravidade, a Matriz de GUT, administrar o tempo, as demandas e a forma de se relacionar com o cliente”; já E2 destacou que “muita coisa vista no início do curso, especialmente em Teoria Geral 1 e 2, apareceu no estágio; em ambiente público, o conhecimento de sistemas e de gestão de processos facilitou a interpretação de cronogramas e a extração de informações”.

Essa base teórica, porém, só atingiu plena eficácia quando combinada com a experimentação prática. E3 exemplificou essa sinergia ao identificar e sugerir soluções para desperdícios de estoque, aplicando conceitos de controle de inventário e fluxo de materiais. E9,

por sua vez, mencionou que o domínio de legislações municipais e políticas públicas o capacitou a compreender a cadeia decisória da administração municipal, permitindo-lhe propor melhorias em procedimentos burocráticos. Estes depoimentos corroboram a ideia de Alvear (2019) de que a competência cognitiva envolve não apenas o conhecimento em si, mas sua aplicação crítica em contextos reais.

Além do conhecimento técnico e processual, a dimensão cognitiva se estende ao desenvolvimento de metacognição, pensamento crítico e capacidade de síntese. E10 e E11 observaram que a teoria antecipou situações práticas, conferindo-lhes segurança e autonomia para tomar decisões: “a teoria nos faz prever cenários, mas o estágio ensina a lidar com as variáveis imprevistas”, comentou E10. Nesse mesmo sentido, E17 afirmou que “o estágio aprimorou minha comunicação, organização e colaboração em equipe, me deixando mais preparada para o mercado”, revelando que compreender a lógica de grupos e fluxos de trabalho amplia a capacidade de liderança e a visão sistêmica.

A comunicação interpessoal e o relacionamento com diferentes públicos foram apontados como habilidades intrinsecamente ligadas à competência cognitiva. Segundo E4, “o relacionamento interpessoal e a comunicação são pilares da gestão de pessoas que o curso enfatiza”, ao passo que E11 lembrou ter “lidado com lojistas, vendedores e colegas de diversos setores, aprendendo a relevar conflitos e adaptar minha postura”. Essas interações reforçam as observações de Coelho e Malheiro (2021) de que formular questionamentos, aplicar pensamento lateral e avaliar criticamente as situações são práticas indispensáveis para quem pretende atuar em cenários complexos.

A complementaridade entre teoria e prática revelou-se transformadora: como pontuou E5, “a teoria, que vemos nos livros, ganha dimensão no dia a dia de uma organização – você percebe que está vivendo diariamente o que o professor falava em aula”, e E6 acrescentou que “os conceitos de varejo, gestão de estoque e atendimento ao cliente aprendidos na faculdade forneceram base sólida para o negócio de calçados”. Esses relatos confirmam que o estágio supervisionado não apenas consolida o saber acadêmico, mas estimula a reflexão autônoma, a iniciativa e a responsabilidade profissional – aspectos fundamentais para o desenvolvimento de competências cognitivas completas e alinhadas às demandas do mercado.

4.2 Competência Funcional

A competência funcional manifesta-se nas tarefas e responsabilidades específicas do estagiário, envolvendo o domínio de processos organizacionais, administrativos, mentais e físicos que caracterizam a profissão (Paiva, 2007). Os estudantes relataram que assumir prazos rigorosos, como o envio prévio de arquivos ao e-Social (Sistema de Escrituração Digital das Obrigações Fiscais, Previdenciárias e Trabalhistas), demandou planejamento e atenção: “sempre temos que programar um cronograma... se entregar atrasado vai gerar multa” (E7). Essa preocupação com prazos se estendeu a atividades rotineiras de escritório, incluindo abertura de licitações, conferência de documentos e manutenção de sistemas eletrônicos. Em ambientes sem um setor definido, o estagiário passou a desempenhar múltiplas funções típicas de auxiliar administrativo, como apontou E9: “na empresa privada não existia setor específico... fazia tudo que um auxiliar faz” (E9).

A proatividade e a clareza comunicativa também foram destacadas como competências funcionais centrais. Cientes da necessidade de interagir com diferentes públicos (desde prefeitos e secretários até fornecedores), os estagiários enfatizaram que “a comunicação tem de ser formal, clara e direta para não haver falhas” (E2) e que a capacidade de antecipar demandas substituindo colegas ausentes se tornou rotina: “assumi responsabilidades quando membros da equipe estavam ausentes” (E1). Essa postura proativa reflete a visão de Araújo (2017), segundo a qual o estagiário deve ultrapassar suas funções descritas, buscando soluções e motivando pares em função dos processos organizacionais.

No âmbito técnico, a elaboração de planilhas, o controle de boletos e notas fiscais e o auxílio em ações de saúde mental evidenciaram a versatilidade exigida. E5 contou que “criei planilhas para o supermercado e para cada loja do shopping” e participou do planejamento de atividades do Janeiro Branco, conciliando tarefas operacionais e projetos de cidadania. Já E17 descreveu sua trajetória em atendimento, matrículas e depois Recursos Humanos, demonstrando como a rotação por setores enriquece a visão funcional do negócio.

Portanto, a competência funcional no estágio se constrói a partir da integração entre exigências processuais – como cronogramas rigorosos e rotinas administrativas – e habilidades mentais e interpessoais, que incluem rápida adaptação, comunicação eficaz e proatividade na resolução de problemas. Essa combinação fortalece o perfil profissional do estagiário, preparando-o para enfrentar os desafios de funções específicas com autonomia e responsabilidade (Bomfim, 2012; Araújo, 2017).

4.3 Competência Comportamental/Pessoal

A competência comportamental ou pessoal integra características intrínsecas ao indivíduo (como autoconfiança, controle emocional, empatia e proatividade) e habilidades interpessoais, incluindo escuta ativa, resolução de conflitos e liderança (Paiva, 2007). Em conformidade com Cavalcante (2018), tais competências emergem e se consolidam na interação social, cabendo ao estagiário conduzir seu próprio desenvolvimento a partir dessas experiências práticas.

Os relatos apontam que a qualidade das relações interpessoais foi determinante para o crescimento profissional. E3 confessou: “Meu relacionamento interpessoal há 6 anos atrás era ruim... hoje sei que no trabalho a comunicação é de suma importância”; E5 ressaltou o apoio recebido: “trabalhei com pessoas responsáveis e simpáticas... essa relação me apaixonou ainda mais pela área”; E17 observou que “a troca de experiências, cada colega trazendo influências diferentes, foi crucial para meu desenvolvimento”; e E18 destacou: “a interação fortaleceu minha comunicação e me deu uma ótima *network*”. Esses depoimentos evidenciam que, ao ultrapassar o nível meramente técnico, o estagiário aprofunda competências sociais que favorecem o suporte mútuo, a construção de redes de contato e a consolidação de um clima organizacional saudável.

Por outro lado, a falta de experiência prática revelou-se obstáculo frequente, sobretudo na comunicação e na adaptação a rotinas profissionais. E1 apontou sua timidez inicial e valorizou conquistar “a observação de um erro de faturamento antes do envio, evitando implicações jurídicas”; E2 admitiu que “não conhecia ninguém” e, ainda assim, aprendeu a “lidar com sistemas e tomar decisões rápidas”; E3 também citou dificuldades logísticas, mas celebrou a capacidade de entender e atender às necessidades da equipe; E7 e E8 ainda lembraram como superaram o bloqueio ao “receber ligações” e ao realizar “panfletagem” mesmo sendo tímidos; já E17 e E18 enfatizaram que, embora tivessem que conciliar múltiplas tarefas, “contribuir ativamente” no ambiente administrativo foi conquista marcante. Frey e Frey (2002) sublinham que o estágio é precisamente o espaço de superação da insegurança acadêmica, enquanto Cavalcante (2018) reforça que a resolução de problemas reais fortalece a autoconfiança e a iniciativa.

Compreende-se que a competência comportamental desenvolvida no estágio resulta de um balanço entre a construção de laços interpessoais – que promovem empatia, liderança e colaboração – e a superação de dificuldades típicas da inexperiência, como a gestão do medo de expor-se e a necessidade de aprender “na prática”. Essas experiências não apenas moldam posturas pró-ativas e resilientes, mas também demonstram que o estágio supervisionado é um ambiente privilegiado para a formação de profissionais capazes de gerir conflitos, estabelecer redes de apoio e assumir responsabilidades com segurança e flexibilidade.

4.4 Competência Ética

A competência ética, conforme Paiva (2007), envolve a adesão a leis, códigos de conduta e padrões morais, a sensibilidade às necessidades alheias, o reconhecimento dos limites da própria atuação e o comprometimento com a atualização profissional e o desenvolvimento de colegas. Esse conjunto de valores orienta não apenas o cumprimento de normas, mas também a construção de relações baseadas em honestidade, transparência e respeito mútuo. No estágio, essa postura se manifestou desde o ingresso, quando muitos entrevistados vivenciaram treinamentos formais de conduta ética. Como descreveu E1, “tínhamos um curso de Conduta e Ética para saber o que poderíamos ou não fazer, como lidar com o cliente e observar cada norma para não nos prejudicar profissionalmente ou pessoalmente”.

Vários depoimentos destacaram a ética como parte inseparável da cultura organizacional. E5 afirmou: “100% dos dias eu sempre fui 100% ética e segui tudo muito certinho; nunca vivenciei nada que achasse antiético”. De modo semelhante, E8 comentou que “em cada ambiente de trabalho – especialmente em administração – é imprescindível agir eticamente”, e E16 ressaltou que “a ética foi pilar fundamental para manter o equilíbrio entre seriedade e leveza ao lidar com questões sensíveis”. Esses relatos evidenciam que os estagiários incorporaram a ética profissional como responsabilidade diária.

Em setores de alta visibilidade, como licitações públicas, a ética foi apontada como essencial para garantir transparência e confiança. E9 destacou que “a ética é fundamental para a integridade das atividades de licitação e da administração pública; priorizo sempre o cumprimento rigoroso desses princípios em tudo o que faço”. Esse compromisso com o público reforça a ideia de que a competência ética transcende o individual e se estende ao interesse coletivo.

Embora a maioria não tenha identificado situações explicitamente antiéticas, alguns relataram desafios práticos. E7 descreveu ter presenciado um empregador orientando um funcionário a aceitar valores inferiores ao devido em rescisões, levando-o a buscar orientação do supervisor antes de confrontar a situação. E9, ao falar sobre confidencialidade de dados, disse que “se algo antiético ocorresse, a ordem era chamar a supervisora”. Já E3 recordou que, ao perceber uma falha potencial, “procurei meu gestor para relatar antes que causasse prejuízo”. Tais iniciativas confirmam a proatividade e a autorregulação previstas por Paiva (2007).

A abordagem proativa diante de dilemas éticos foi ressaltada como prática de resistência à influência negativa. Segundo E1, “quando algo foge das diretrizes, procuro orientação do supervisor e não ajo da mesma forma, pois sei que não está certo”. Essa estratégia de buscar apoio institucional reflete a consciência de que a ética requer suporte coletivo e políticas claras para ser efetivamente aplicada.

Os resultados mostram que a competência ética se consolidou no estágio por meio de treinamentos, da internalização de normas e da prática diária de conduta responsável. Os entrevistados demonstraram comprometimento com a honestidade, a transparência e o respeito, atuando de forma preventiva diante de possíveis desvios. Esse comportamento não apenas assegura a integridade das atividades, mas também constrói reputação e confiança nas relações profissionais, validando o estágio como ambiente decisivo para o fortalecimento da ética no exercício de funções administrativas.

4.5 Competência Política

A competência política, conforme Paiva (2007), refere-se à capacidade de perceber e navegar pelos jogos de poder nas organizações, adotando comportamentos que preservem o profissionalismo e influenciem positivamente a dinâmica institucional. Ela envolve dimensões pessoais (como percepção dos mecanismos de decisão e interesses individuais), profissionais (alinhamento ético e comportamental), organizacionais (entendimento das fontes formais de autoridade e influência) e sociais (gestão de relacionamentos afetivos e redes informais de

apoio). No estágio, essa competência se manifesta na forma como o aluno-estagiário interpreta a hierarquia e utiliza esse entendimento para estabelecer vínculos, comunicar-se e buscar autonomia.

Os relatos indicam que a qualidade da relação com supervisores e gestores foi determinante para o desenvolvimento dessa competência. E1 descreveu que, “na linha hierárquica, eu respondia a uma supervisora muito empática, com gestão democrática, sem abuso de poder, apenas o necessário ao contexto”, o que lhe permitiu aprender e contribuir sem receio. Esse tipo de liderança favoreceu a criação de um ambiente seguro, no qual o estagiário pôde expor ideias e assumir responsabilidades de forma gradual, refletindo a dimensão organizacional da competência política.

Em outro caso, E3 atribuiu sua efetivação à “boa relação com meu superior direto”, cuja avaliação positiva do seu desempenho foi repassada à gerência. Esse depoimento ilustra como o reconhecimento pessoal e o respaldo de um líder podem gerar oportunidades de progresso, evidenciando a dimensão social do capital político adquirido pelo estagiário. A confiança construída junto ao gestor tornou-se ponte para posicionamentos mais estratégicos, confirmando que a competência política não se restringe às regras escritas, mas se alicerça na manutenção de relações de confiança.

Por sua vez, E5 ressaltou a diferença entre “chefes” e “líderes” ao afirmar que “não tive pessoas autoritárias, mas líderes acessíveis que acreditavam no meu potencial, orientavam-me e fomentavam a união da equipe”. Essa distinção reforça a noção de poder como prática democrática e participativa, em que o estagiário transita com mais facilidade pelas estruturas hierárquicas, aprendendo a negociar tarefas e a influenciar resultados – aspectos centrais da competência política no âmbito organizacional.

Entretanto, nem todas as experiências foram homogêneas. E12 apontou ter passado por estágios de estruturas distintas: “em uma empresa, a hierarquia era horizontal, eu reportava diretamente ao gestor; em outra, havia gestor regional, estadual e nacional, o que tornava a linha de comunicação confusa e gerava situações desconfortáveis”. Esse relato demonstra que o conhecimento das fontes formais de poder e das vias de comunicação é crucial para o estagiário operar com eficácia, evitando ruídos e retrabalhos.

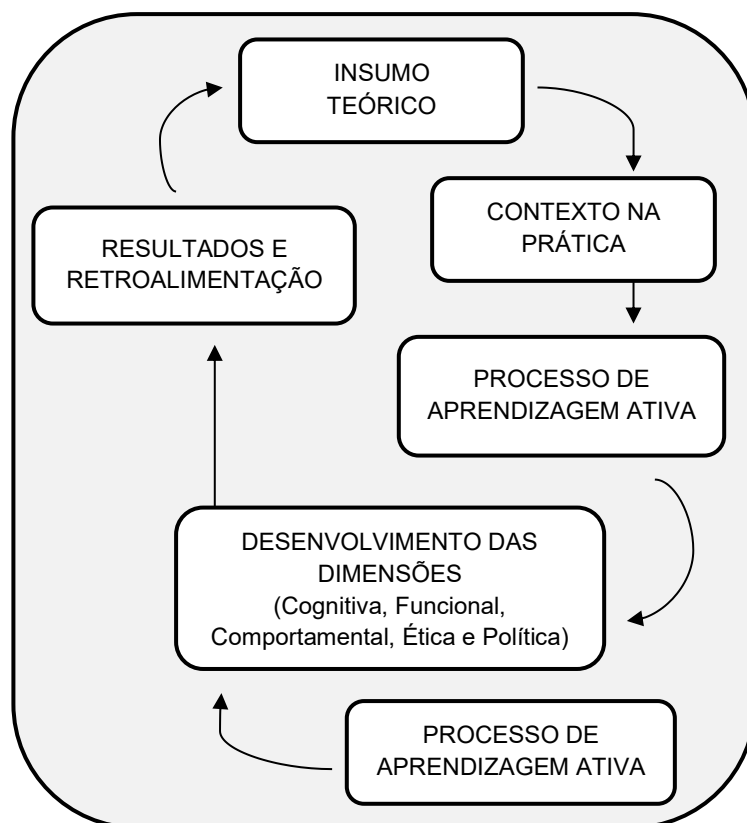
Ainda que reconheçam a importância das normas hierárquicas, alguns estagiários optaram por uma postura de respeito e obediência, mas mantendo a iniciativa de buscar esclarecimentos. E17 afirmou: “sempre respeitei a hierarquia (a posição de estagiária é lá embaixo), mas mantive uma comunicação saudável com meu superior, de onde adquiri muito aprendizado”. Tal conduta revela a capacidade de articular formalidade e abertura ao diálogo, equilibrando respeito à autoridade e demanda por *feedback*, característica fundamental da competência política pessoal.

De modo geral, os entrevistados convergem na ideia de que a competência política não representa manipulação, mas sim a aptidão para interpretar cenários de poder e utilizá-los para construir redes de apoio, ampliar o aprendizado e contribuir para metas institucionais. A competência política desenvolveu-se tanto em ambientes de gestão democrática quanto em estruturas hierárquicas rígidas, ressaltando que o verdadeiro domínio dessa dimensão depende da sensibilidade do estagiário em adaptar seu comportamento às normas formais e às nuances sociais do contexto.

Os resultados revelam que a competência política no estágio emerge da interação constante entre o entendimento das estruturas de poder – como hierarquia, canais de decisão e liderança – e a capacidade de estabelecer relações de confiança com superiores e pares. Através das experiências relatadas, observa-se que estagiários que compreenderam e respeitaram os mecanismos de influência alcançaram maior autonomia, reconhecimento e oportunidades de desenvolvimento, confirmando a relevância dessa competência para o sucesso profissional em ambientes organizacionais.

Após a reflexão dos resultados, a Figura 2 apresenta um modelo conceitual emergido com base nos achados da pesquisa.

Figura 2- Ciclo Integrado de Desenvolvimento de Competências por meio do Estágio Supervisionado



Fonte: Elaborado pelos autores (2025)

A Figura 2 articula, em um ciclo dinâmico, as fases essenciais para o desenvolvimento de competências profissionais por meio do estágio supervisionado. Na primeira etapa, o insumo teórico representa os conteúdos acadêmicos (como teorias de administração, gestão de processos, marketing e direito) que fornecem a base conceitual para a análise de situações práticas.

O contexto de prática corresponde ao ambiente de estágio propriamente dito, com suas estruturas hierárquicas, normas formais (ex.: e-Social), clima organizacional e variedade de setores (público e privado). É nesse espaço que o estagiário aplica e testa o insumo teórico sob a supervisão de profissionais experientes. O feedback contínuo do supervisor orienta e ajusta o uso do saber acadêmico.

Os processos de aprendizagem ativa englobam três subfases interdependentes: (a) experimentação, quando o estagiário executa tarefas específicas – como controle de estoque ou elaboração de licitações; (b) reflexão crítica, em que ele compara resultados práticos com os conceitos estudados, promovendo metacognição; e (c) socialização, pela troca de experiências e *networking*. Esses processos são fundamentais para que o conhecimento não permaneça isolado, mas se transforme em saber prático e compartilhado (Alvear, 2019).

O ponto central do ciclo é o desenvolvimento das cinco dimensões de competência: Cognitiva (pela aplicação crítica de teorias e síntese de informações); Funcional (pelo domínio de processos organizacionais e pró-atividade); Comportamental (pelo fortalecimento de resiliência, empatia e liderança); Ética (pela internalização de códigos de conduta e

autorregulação); e Política (pela percepção das estruturas de poder e construção de redes de apoio).

A etapa de resultados e retroalimentação consolida as competências desenvolvidas e gera insumos para reformulação curricular e de estágios. Os aprendizados práticos retornam ao insumo teórico, sugerindo a inclusão de novos casos e simulações no currículo e aprimoramentos na supervisão. Desta forma, o *framework* reforça o caráter iterativo e sistêmico do desenvolvimento profissional, garantindo que teoria, prática e reflexão avancem de maneira integrada e contínua.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou analisar as contribuições do estágio supervisionado no desenvolvimento de competências profissionais de estudantes do curso de administração de uma Instituição de Ensino Superior. Ao longo deste estudo, foi possível explorar as diversas dimensões desse processo, destacando a relevância do estágio como ponte entre a teoria acadêmica e a prática profissional. Este estudo tomou como base cinco competências profissionais, de acordo com o modelo de Paiva (2007): Competência Cognitiva, Funcional, Comportamental, Ética e Política.

O estágio supervisionado surge como um componente fundamental na formação do futuro administrador, proporcionando um ambiente propício para a aplicação dos conhecimentos adquiridos na sala de aula. A vivência prática durante o estágio permite não apenas a consolidação dos conceitos teóricos, mas também o desenvolvimento de habilidades interpessoais, atitudes proativas e a assimilação de valores éticos inerentes à profissão. A integração entre teoria e prática, fornecida por essa etapa curricular, revelou-se essencial para a formação de profissionais capacitados e alinhados com as demandas do mercado de trabalho contemporâneo.

Na análise da primeira competência (cognitiva), os relatos dos estagiários evidenciaram que o estágio supervisionado desempenha um papel fundamental no desenvolvimento das competências cognitivas dos estudantes. A integração efetiva entre teoria e prática não apenas valida os conhecimentos adquiridos na sala de aula, mas também promove o desenvolvimento de habilidades práticas e interpessoais essenciais para a atuação profissional.

A análise da segunda competência (funcional), demonstrou que as funções funcionais – como comunicação eficaz, organização e gestão de prazos – emergem como aspectos determinantes de sua função. A aplicação prática dos conhecimentos teóricos é destacada como um fator essencial para o desenvolvimento profissional, promovendo uma conexão significativa entre a teoria acadêmica e a prática profissional. Entretanto, a maioria dos entrevistados relataram ter mais de uma função atribuída a eles, embora a exploração abrangente de todas as áreas da empresa seja promissora. Compreende-se a importância de verificar se tal diversificação de funções está alinhada ao plano de estágio originalmente proposto pela empresa e formalmente acordado com o supervisor. Essa avaliação garantirá a conformidade com os objetivos propostos e a otimização da experiência de estágio para o desenvolvimento integral do estagiário.

Sobre a terceira competência (comportamental/pessoal), os relatos dos estagiários destacam não apenas o reconhecimento da importância da relação interpessoal no ambiente profissional, mas a evolução positiva das habilidades sociais ao longo do estágio. As dificuldades enfrentadas, como desafios na comunicação e tomada de decisões, foram transformadas em conquistas que refletem não apenas o crescimento profissional, mas no desenvolvimento de competências comportamentais essenciais para o sucesso futuro na carreira.

A quarta competência (ética), demonstrou que os relatos influenciam de maneira positiva os aspectos éticos na atuação durante o estágio e destaca a importância dos

treinamentos específicos e da conscientização sobre conduta ética nas empresas. E, por último, a competência política demonstrou em relatos a capacidade dos estagiários a adaptar-se a diferentes estruturas de poder, demonstrando respeito pela hierarquia e, ao mesmo tempo, valorizando práticas de gestão democrática, sinalizando a indicação positiva dessa competência. No entanto, os desafios enfrentados em ambientes mais verticais destacam a necessidade contínua de desenvolvimento de habilidades políticas para lidar eficazmente com diversas estruturas organizacionais.

O estágio não se limita apenas a uma experiência prática, mas se configura como um campo de aprendizado constante, desafiando os estagiários a aplicarem seus conhecimentos de forma crítica e inovadora. A troca de experiências com profissionais já inseridos no mercado contribuiu para a construção de uma visão mais abrangente e contextualizada da Administração.

Neste contexto, destaca-se a importância das ações de supervisão que desempenharam um papel importante no direcionamento e apoio aos estagiários, facilitando a superação de obstáculos e incentivando a reflexão sobre as práticas vivenciadas. Essa relação entre teoria, prática e orientação contribuiu diretamente para a consolidação da aprendizagem, evoluindo o estágio em um momento singular de crescimento profissional e pessoal.

Ter a oportunidade de estagiar de forma eletiva ou obrigatória trouxe à tona que a prática constante dessas habilidades contribui para a formação de profissionais mais competentes, permitindo que os estudantes se familiarizem com o ambiente de trabalho em organizações reais. É durante o estágio que os alunos têm a oportunidade de aprimorar suas habilidades interpessoais, como comunicação eficaz, trabalho em equipe, negociação e gestão de conflitos. A maioria das experiências dos estudantes sinalizaram que o estágio foi o primeiro emprego, a porta de entrada para o mercado de trabalho, tornando essas competências essenciais para o sucesso em ambientes de trabalho colaborativos.

Portanto, este estudo oferece contribuições significativas para a compreensão do papel do estágio supervisionado no desenvolvimento de competências profissionais no âmbito do curso de Administração, fornecendo uma base sólida para futuras pesquisas e aprimoramentos no processo educacional, contribuindo para a investigação acadêmica mais ampla sobre como melhorar a prática para maximizar o desenvolvimento de competências. Além disso, ao abordar as dificuldades enfrentadas pelos estudantes durante o estágio, o estudo identifica desafios específicos que podem orientar iniciativas para melhorar a qualidade do estágio supervisionado.

Quanto as limitações da pesquisa, observou-se que os entrevistados tiveram algumas dificuldades em responder os questionamentos abordados ou em abrir-se em diálogo de forma expressiva nas entrevistas. Além disso, o estudo não abordou a perspectiva dos supervisores, o que poderia fornecer uma visão complementar e enriquecedora.

Para pesquisas futuras, recomenda-se uma investigação mais aprofundada sobre os impactos específicos do estágio supervisionado em diferentes contextos e setores. Enfatizar a eficácia de estratégias de supervisão e métodos pedagógicos pode fornecer compreensões importantes para a otimização do processo de desenvolvimento de competências. Dada a dinâmica do mercado, estudos direcionados à adaptação do estágio às demandas emergentes e às mudanças tecnológicas podem contribuir para uma formação mais alinhada com as necessidades contemporâneas, visando enriquecer a compreensão e maximizar a eficácia do estágio supervisionado, aprimorando, assim, a formação dos futuros profissionais.

REFERÊNCIAS

ALVEAR, A. Eduardo. Factores que explican los bajos desempeños en competencias cognitivas disciplinares de estudiantes en el programa administración financiera. **Revista Increscendo**, 2019; 10(1): 43-69.

ALVES, Juliano. BECKER, Josiane. QUATRIN, Denise. Competências individuais: Existe simetria entre as apresentadas por colaboradores e as requeridas pelos gestores. **Revista de Carreiras e Pessoas - RECAPE**. São Paulo. V.04 n.01, 2014.

ARAÚJO, S. H. S. **O estágio e a formação de administradores: um estudo de caso na universidade de Brasília**. Trabalho de Conclusão de curso em Administração, UB - Universidade de Brasília, 2017.

ARGYRIS, C. D.; SCHON, D. **Organizational learning II: Theory, method, and practice**. Massachusetts: Addison Wesley, 1996.

AZEVEDO, D. **Tensões e extensões da Aprendizagem Organizacional - Possíveis questões epistemológicas**. In: Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração - ENANPAD, 37, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BECKHAUSER, Sheila Patrícia Ramos et al. Orientação de estágio em Administração: aproximando teoria e prática? **Revista Brasileira de Ensino Superior**, Passo Fundo, v. 3, n. 1, p. 56-77, 2017.

BOMFIM, R. A. Competência profissional: uma revisão bibliográfica. **Revista Organização Sistêmica**. v.1, n.1, 2012.

BORGO, CB; BIANCO, MF; COLBARI, AL Competência e cooperação em uma empresa brasileira de mineração. **Revista Economia & Gestão**, Minas Gerais, v. 33, 2013.

BOYATZIS, R. E. E competent manager: a model for effective performance. **New York: John Wiley & Sons**, 1982.

BRANDÃO, H. P. **Mapeamento de competências: ferramentas, exercícios e aplicações em gestão de pessoas**. 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

BRASIL. **Decreto Federal nº 87.497 de 18 de agosto de 1982**, dispõe sobre o estágio de estudantes. Lex: legislação federal, Brasília, ago. 1982. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d87497.htm Acesso em 07 de nov de 2023.

BRASIL. **Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008**. Dispõe sobre o estágio de estudantes. Lex: legislação federal, Brasília, set. 2008. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm. Acesso em: 21 set. 2023.

BRASIL. **Lei nº. 6.494, de 07 de dezembro de 1977**, que dispõe sobre os estágios de estudantes de estabelecimentos de ensino superior e de ensino profissionalizante do 2º grau e Supletivo e dá outras providências. Lex: legislação federal, Brasília, dez. 1977. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16494.htm Acesso em 07 de nov. 2023.

CAIRES, S. ALMEIDA, L. S. Os estágios na formação dos estudantes do ensino superior: tópicos para um debate aberto. **Revista Portuguesa de Educação**. v. 2, pág. 219-241, 2000.

CAVALCANTE, W. F. **FORMAÇÃO DE COMPETÊNCIAS PROFISSIONAIS POR MEIO DO PROGRAMA BOLSA-ESTÁGIO: Um estudo com estudantes do curso de**

administração do Campus III da Universidade Federal da Paraíba. Trabalho de Conclusão de Curso, UFPB, Bananeiras-PB, 2018.

CHEETHAM, G.; CHIVERS, G. Towards a holistic model of professional competence. **Journal of European Industrial Training**, v.20, n.5, p.20-30, 1996.

COELHO, A.E.F. MALHEIRO, J.M.S. Neuroeducação e a construção de indicadores de habilidades cognitivas. **Revista do Centro de Educação**. Santa Maria, v.46, 2021.

COLOMBO, I. M. BALLÃO, C. M. Histórico e aplicação da legislação de estágio no Brasil. **Educar em Revista**. Curitiba, Brasil, n. 53. 2014, Editora UFPR.

DUTRA, J. S.; FLEURY, M. T. L.; RUAS, R. Organizadores. **Competências: conceitos, métodos e experiências**. São Paulo: Atlas, 2008.

FLEURY, A. FLEURY, M. T. Construindo o Conceito de Competência. **RAC- Revista de Administração Contemporânea**, Edição especial 2001, p. 183-196.

FREY, Márcia. FREY, Irineu. A contribuição do estágio supervisionado na formação do bacharel em ciências contábeis. **Revista Vale**. Belo Horizonte, v.13, n. 1, p. 93-104, 2002.

GIL, A. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

GOMES, C. E. et al. Competências organizacionais e individuais: o que são e como se desenvolvem. **Gestão do fator humano: uma visão baseada nos stakeholders**. Orgs. Hanashiro, D.; M. M.; Teixeira, M.L.M; Zaccarrel, LM. M. Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

HELAL, D. H. MURARI, J. O estágio e a formação de competências profissionais em estudantes de administração. **Revista Gestão e Planejamento**. Salvador, v.10. n.2. pág. 262 - 280, 2009.

MANZINI, E. J. Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semi-estruturada. In: Marquezine: M. C.; Almeida, M. A.; Omote; S. (Orgs.) **Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial**. Londrina: eduel, 2003. p.11-25.

MARTINS, P. B. CURI, E. Estágio Curricular Supervisionado: uma retrospectiva histórica na legislação brasileira. **Revista Eletrônica de Educação**. v. 13, n. 2, 2019.

NICOLA, R. VOSGERAU, D. S. Conceitos e enfoques em competências nas pesquisas brasileiras: uma visão narrativa. **Revista e-curriculum**. São Paulo, v.17, n.1, p. 107-144, 2019.

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

PAIVA, K. C. M.; MELO, M. C. O. L. Competências, Gestão de Competências e Profissões: perspectivas de pesquisas. **Revista de Administração Contemporânea**, v.12, n.2, 2008.

PAWLOWSKY, P. The treatment of organizational learning in management science. In; DIERKES, M. et al. (Ed.) **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, pp. 61-88, 2001.

PEREIRA, M. C. **O papel do estágio na formação dos alunos do curso de Administração da UFRGS.** Trabalho de Conclusão de Curso em Administração. Rio Grande do Sul, UFRGS, 2013

RUAS, Roberto. Os novos horizontes da gestão: Aprendizagem Organizacional e Competências. In: **Gestão por competências: Uma contribuição à estratégia das organizações.** Bolsista Produtividade em Pesquisa -CNPQ, 2005.

SANTIAGO, C. F. B.; DANTAS, S.R, C. Processo de Aprendizagem Organizacional em uma empresa Júnior de Administração. **Gestão.org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, 20, 1-28, 2022.

SANTIAGO, C. **Desenvolvimento de competências docentes: um estudo com monitores dos cursos de graduação da Universidade Federal da Paraíba.** Trabalho de Conclusão do Curso em Administração, UFPB, 2018.

SILVA, G. SILVA, A. V. SANTOS, M. I. As contribuições do estágio supervisionado para formação profissional. **Dialogia**, n.36, São Paulo, 2020.

STEFFEN, I. **Modelos e competência profissional.** [s.l.; s.n.], 1999.

TRIVIÑOS, A. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

UEPB, 2023. **Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas – CCEA: História, Avanços e Perspectivas.** Disponível em: <https://centros.uepb.edu.br/ccea/historico/>

UEPB, 2023. Uepb e a Paraíba. Disponível em: <https://uepb.edu.br/a-universidade/uepb-e-a-paraiba/>

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência: por uma nova lógica.** Trad. Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2011.