

---

**PROGRAMA DE ESTÁGIO NA EMPRESA ALFA S/A: UM ESTUDO DE  
CASO SOBRE O PROGRAMA TRANSFORMAR**

***STAGE PROGRAM IN THE COMPANY ALFA S/A: A CASE STUDY ON  
THE TRANSFORMING PROGRAM***

**CARLOS ANTONIO FURTADO DUTRA**

Mestre em Gestão da Educação pela Universidade Fernando Pessoa. Possui Especialização em Docência do Ensino Superior pela Universidade Cidade de São Paulo, especialista em Comportamento Organizacional para a Gestão de Pessoas pela Escola Superior Aberta do Brasil, especialização Administração e Marketing pela ESAB e especialista em Gestão da Educação pela Faculdade Einstein - FACEI. Possui graduação em Administração de Empresas pela Faculdade de Milagres Ceará (2013) e graduação em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda pela Universidade CEUMA (2003). Atualmente é membro do grupo de pesquisa GEMGe da Universidade Federal do Maranhão, docente da Universidade Estadual do Maranhão - UEMA, professor do Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), professor do Centro de Pós-Graduação da Escola Superior da Amazônia e tutor a distância do Instituto Federal do Maranhão (IFMA).

**SÂMMYA GARCIA CAMELO**

Cursando Especialização em Gestão Estratégica de Pessoas pela UEMA. Bacharel em Administração pela Universidade Estadual do Maranhão (UEMA). Assistente de Recursos Humanos da Empresa Vale S/A. Participante da Empresa Júnior de Administração da Universidade Estadual do Maranhão (EJA-UEMA).

**RESUMO**

O presente estudo tem por objetivo a análise, entendimento e efetividade do Programa Transformar da empresa Alpha S/A, programa este que desenvolve os estagiários conduzindo-os, desenvolvendo-os, por meio de aprendizagens e seus potenciais, visando cumprir os preceitos legais vigente. A empresa é responsável por atender as demandas das vagas ofertadas, preenchendo-as conforme os requisitos primordiais, neste circuito todo o processo de aprendizagem in loco é realizado. Com base nos conceitos de Gestão de Pessoas, Estágio e Treinamento e Desenvolvimento, foi possível entender melhor como se dá esse processo de estágio. Além disso, a metodologia usada permitiu uma melhor compreensão dos dados recolhidos por meio

de aplicação de questionários elaborado pela autora, feitos com uma amostra de 30 estagiários de diferentes cursos. Com isso pode-se entender que o Programa Transformar de fato cumpre seu papel em desenvolver os estagiários, ainda sim apesar das dificuldades encontradas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de pessoas. Desenvolvimento. Estágio. Programa Transformar.

### **ABSTRACT**

The purpose of this study is to analyze, understand and effectively transform Alpha S/A, a program that develops trainees by conducting and developing them, through learning and their potential, in order to comply with current legal precepts. The company is responsible for meeting the demands of the vacancies offered, fulfilling as per the primary requirements. The entire circuit or the on-site learning process is carried out. Based on the concepts of People Management, Training and Training, and in addition, a methodology used allowed a better understanding of the data collected through the application of questionnaires prepared by the author, with a sample of 30 trainees from different courses. With this one can understand the Transform program, in fact fulfills its role in developing the trainees, although in spite of the difficulties encountered.

**KEYWORDS:** People management. Development. Internship. Transform Program.

### **INTRODUÇÃO**

Face aos novos modelos de mercado, a crescente industrialização, contando com aparatos tecnológicos cada vez mais precisos, o processo de desenvolvimento da sociedade como um todo, seja em setores de prestação de serviços, de vendas, produção etc., as exigências estão cada vez mais perceptíveis, tomando como base que a sociedade depende do meio em que vive.

Entendendo que esse circuito da sociedade é baseado pelo processo cíclico vital e um dos processos dá-se na formação do indivíduo, para isso, ele se integra a um componente da formação que é o estágio. O estágio é a forma dinâmica de pôr em prática todos os conhecimentos teóricos assistidos pelo estagiário. Logo, falar desse

---

---

processo dinâmico é falar de pessoas. A gestão de pessoas se insere em um papel fundamental nas organizações, quando ela é responsável pelo gerenciamento, treinamento e desenvolvimento do corpo de empregados. Visto nessa lógica, a gestão de pessoas também é cuidar do estagiário, de seu desempenho e seu desenvolvimento.

Foi estabelecido um estudo acerca de o Programa Transformar implantado na empresa Alpha S/A. O programa de estágio da empresa Alpha é bastante diversificado em suas áreas, sendo conjugado com a formação do estagiário. A empresa, possui um plano de atividades, diretrizes e metas para conduzir o estagiário em seu ambiente de trabalho, bem como seguir a lei do estagiário vigente.

Assim, o investimento em estagiários para suprir necessidades de mão de obra especializada de que a empresa necessita deve ser colocado como prioridade pela organização, tendo em vista que a empresa estará formando a base dos seus futuros gestores, que serão capazes de aperfeiçoar o gerenciamento e produção da organização.

Para aprimorar o programa de estágio já aplicado pela empresa, torna-se necessário um estudo aprofundado e entendimento do mesmo, buscando verificar suas premissas e objetivos e se tais estão sendo alcançados, concomitantemente à avaliação junto aos estagiários da qualidade do programa e efetividade na prática do modelo apresentado.

Portanto, o propósito é analisar as condições do estágio oferecido com o que de fato acontece na realidade. Para tanto foram traçados os seguintes objetivos específicos: verificar a percepção dos estagiários em relação ao seu crescimento profissional; identificar as limitações que o estagiário apresenta para o desenvolvimento do seu conhecimento teórico; avaliar a correspondência do conhecimento teórico à aplicação deste na prática, e; analisar a realidade do aproveitamento dos estagiários para o quadro funcional da empresa.

Diante disso, é possível a reorganização da estrutura do Programa Transformar, visto que as avaliações dessa plataforma são feitas para melhoria nos processos. O estagiário pode também ser mudança para o programa, as avaliações são definidas para área em que se atua, mas partindo desse pressuposto é possível que ele faça observações relevante ao modelo de estágio, e por fim, os próprios precursores do programa definirem outros modelos viáveis para a realização do estágio de acordo com

as premissas do Programa Transformar.

Desta forma, o presente artigo conta com algumas definições para direcionar o estudo, feito primeiramente o objetivo na qual será trabalhado e desenvolvido em cima do Programa Transformar quando é verificado a veracidade do planejado com o executado. Tal forma define a especificidade do trabalho, na qual analisa, verifica, identifica e avalia os estagiários.

Como já citado, as pessoas estão em ciclo vital na qual há relação de dependência do trabalho para a sobrevivência. Visto essa relação, as pessoas têm incorporado seus objetivos a aperfeiçoamento em sua área e profissionalização. Assim, o mercado é cada vez mais seletivo, buscando profissionais competentes, versáteis, flexíveis, práticos, solucionadores, dinâmicos, ágeis, líderes, enfim, pessoas que transformam e solucionam. Tendo em vista essa característica, o profissional precisa ter domínio tecnológico, ser dinâmico de forma que ele possa desenvolver na sua área em qualquer ambiente de trabalho. A partir de então entende-se que para chegar nesse circuito a educação é a base prioritária para esse ciclo social, nesse sistema está inserido as universidades e faculdades. Responsáveis pela formação e criação de novos profissionais, elas possuem um papel importante na inserção do recém-profissional para o mercado, já que possuem o estágio como uma das portas de entrada para o mercado.

Ao analisar essa interação das universidades com as empresas, entende-se que o estudo da formação de profissionais no estágio é de extrema importância, pois é no estágio que os moldes corretos podem ser adotados e, assim, estão contribuindo para a dinâmica sócio-política do país com a formação de profissionais de qualidade.

Foi conferido a este trabalho dois segmentos metodológicos: O estudo de caso e pesquisa bibliográfica. Na primeira, a coleta de dado se fez primordial para se obter bases reais sobre o estágio na empresa Alpha, e a partir de então analisar a problemática e com os resultados desenvolver soluções. Na segunda metodologia, se fez bibliográfica pois conta com assuntos já publicados em livros, artigo e etc. foi preciso para basear o trabalho no tema da Gestão de Pessoas.

E por fim o trabalho está em sua estrutura, dividido em capítulos e tópicos os quais norteiam o embasamento teórico e analítico do processo.

---

## **2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO E RECRUTAMENTO UNIVERSITÁRIO**

O processo de recrutamento e seleção envolve a organização como um todo, desde a abertura de vagas até o processo de desligamento de um colaborador, podendo atingir novos profissionais que participarão do processo seletivo, e também antigos colaboradores que almejam uma promoção ou desmotivação com a integração de novos colaboradores. Portanto, o processo de recrutamento e seleção deve ser feito por profissionais experientes e especializadas na área.

Para Araújo e Garcia (2009) o recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego. O recrutamento tem a função básica de atrair pessoas para suprir às necessidades da organização e abastecer o processo de seleção.

O planejamento de pessoal é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais em determinado período de tempo. (Chiavenato, 2014).

Para Halsey (2007) o recrutamento é um termo comumente aplicado à descoberta e desenvolvimento de boas fontes de fornecimento dos candidatos necessários à organização, de modo há sempre haver um adequado número de propostas de trabalho para todas as vagas. Essa definição mostra que o recrutamento é um meio de fomento do mercado de trabalho. Sua ação consiste em estimular as fontes de modo a provisionar uma reserva sempre constante de candidatos interessados na empresa.

Marras (2011) define que o recrutamento é uma atividade de responsabilidade da administração de recursos humanos que tem por finalidade a captação de pessoas interna ou externamente à organização com objetivo de suprir as necessidades de pessoas na empresa.

O recrutamento ocorre dentro do contexto do mercado de trabalho, que é o espaço onde ocorre o intercâmbio entre as empresas e as pessoas, e o mercado de recursos humanos que é o conjunto de candidatos que buscam em emprego, este mercado envolve pessoas que estão dispostas a trabalhar e também as que já estão trabalhando.

---

O recrutamento é feito a partir das necessidades de recursos humanos na organização e se divide em três etapas: pesquisa interna das necessidades, pesquisa interna do mercado e a definição das técnicas de recrutar a utilizar formando o planejamento de recrutamento.

Schein (2007), diz que a atividade de Seleção, é o processo pelo qual uma organização escolhe de uma lista de candidatos a pessoa que melhor alcança os critérios de seleção para a posição disponível, considerando as atuais condições de mercado.

França e Arellano (apud Fleury 2010) definem seleção como a escolha dos candidatos mais adequada para organização, dentre os candidatos recrutados, por meio de vários instrumentos de análise avaliação e comparação de dados. Segundo Chiavenato (2014), a seleção é um processo decisório baseado em dados confiáveis para agregar talentos e competências capazes de contribuir no longo prazo para o sucesso da organização.

A escolha dos integrantes de uma equipe sempre estará submetida a fatores implícitos ou explícitos, objetivos ou subjetivos, que define quem será ou não contratado. Fatores relacionados com a empatia ou emoção são difíceis de serem reconhecidos e mensurados não sendo possível controlar, isso tudo reduz as chances de acertos na seleção de pessoal levando o desperdício de tempo recursos e a frustração das expectativas do candidato, para evitar que isso aconteça é fundamental levantar o perfil profissiográfico do candidato. (Boog, 2010).

O Recrutamento Universitário hoje em dia é um dos grandes desafios para as empresas, principalmente as que usam esse recurso para, posteriormente, efetivar os potenciais em desenvolvimento. A escassez da mão-de-obra qualificada vem sendo um dos fatores para as organizações apostarem nesse novo modelo de recrutamento. As parcerias das organizações com as instituições superiores e técnicos vêm agregando valor substancial para ambas, no momento em que é mais uma porta de entrada para grandes oportunidades.

No entanto, pesquisas realizadas demonstram um longo caminho a percorrer. Experiências vividas pelas organizações demonstram algumas dificuldades nesse circuito.

Após estudos, João Lodi (2011) classificou dez pontos favoráveis e

---

---

desfavoráveis do processo. (1) Metades dos universitários recrutados mudam de empregado no primeiro ano de trabalho; (2) Os jovens tendem a experimentar diversos empregos antes de se assentar; (3) Os mais novos têm melhores oportunidades para mudar; (4) Os jovens não sabem o que querem; (5) Muitos dos cargos que aceitam são inadequados; (6) Tendem a se sentir perdidos nas grandes empresas; (7) Os mais velhos sentem ciúme dos mais novos; (8) São recrutados para funções que não exigem graduação superior; (9) Tem como chefes pessoas que não sabem trata-los; (10) O conformismo da organização repele os jovens.

Estes pontos caracterizam que o modelo de trabalho desempenhado pelos jovens tem necessidade de estar aos moldes de um jovem universitários, entendendo que as maiorias dos problemas citados são quanto à orientação do universitário e recém-formado. A empresa precisa dispor de profissionais qualificados para este tipo de situação, melhorando as dificuldades iniciais.

### **3 O PROCESSO DE APRENDIZAGEM**

Segundo Gil (2008), a história do treinamento nas empresas vem desde o início do século XX. O objetivo expresso desses programas era preparar o indivíduo para atingir o mais alto nível de produtividade possível.

Com a chegada da escola das relações humanas, o treinador, nas empresas, passou a abranger também os aspectos psicossociais dos indivíduos. Dessa forma, os programas de treinamento, além de visarem capacitar os trabalhadores para o desempenho de tarefas, passam a incluir também objetivos voltados ao relacionamento interpessoal e sua integração à organização. Com a adoção do enfoque sistêmico pela administração de recursos humanos, sobretudo a partir da década de 60, o treinamento passou a ser visto como um de seus sistemas básicos. Passou a envolver, portanto, todas as atividades voltadas para o suprimento da carência de indivíduo ou grupos em termos de conhecimento, habilidades e atitudes, com vista em desempenhar as tarefas necessárias para alcançar os objetivos da organização. Dessa forma passa-se a visualizar o treinamento como um sistema abrangendo diversos subsistemas: (a) diagnósticos, que visa identificar as necessidades de treinamento; (b) prescrição, que propõe a elaboração de um plano eficaz para suprir as carências; (c) execução, que procura levar a cabo o plano; (d) avaliação, para verificar em que medida os objetivos do treinamento foram alcançados (GIL, 2008, p. 119).

Nesse sentido, apresenta como maior dificuldade a mudança de mentalidade, que converge na cultura organizacional da empresa, na qual estão valores profundamente arraigados e, por isso, difíceis de mudar, pois, trata-se de pessoas, ou

---

seja, seres inconstantes.

Para Campos (2014) o homem é o animal que possui maior capacidade para aprender, pois é o único ser vivo que possui uma infância mais longa. Para a autora, “quanto maior o período da infância na vida animal (racional ou irracional) maior é a capacidade do mesmo para aprender e a importância da aprendizagem na vida do organismo, à medida que decrescem os comportamentos inato-instintivos”.

Segundo Claxton (2016) o homem já nasce aprendiz, o fato do ser humano estar vivo é um constante aprendizado, a aprendizagem faz parte da natureza humana, ou seja, não possui um local específico e um período cronológico. É uma característica humana.

Piaget (1967) considera que o meio em que o indivíduo está inserido reflete em seu processo de aprendizagem, e divide o seu conceito em duas partes: O desenvolvimento e a aprendizagem. O primeiro está ligado aos mecanismos gerais de ação e pensamento, correspondendo à inteligência do indivíduo; o segundo ao indivíduo possuir habilidades e a memorização das informações. Sendo que a aprendizagem e o pensamento estão interligados, com o pensamento aprende-se, e aprende-se pensando.

Diante do exposto, percebe-se que a necessidade ou o interesse de aprender leva o homem a melhorias, seja nas suas atividades ou no seu desenvolvimento intelectual; leva o homem a aprender com o mundo que o cerca, tendo em vista que cada pessoa possui um potencial de aprendizagem com o seu ambiente; permite adaptar-se ao mundo que o cerca, facilitando assim atividades a serem desenvolvidas, procurando a busca por repostas e melhorias.

O homem precisa aprender para se desenvolver, o aprendizado é constante e há situações novas em que a vivência e a experiência no decorrer do tempo irão determiná-lo. O homem está em constante aprendizado. Os estagiários devem entender que o momento de estágio dentro de uma organização, o mundo dele se transformar em um aprendizado organizacional, em que ele deve adquirir e desenvolver técnicas de aprendizagem e utilizar as formas que a organização fornece para o desenvolvimento técnico do estagiário.

Bigge (2005) define que as práticas de ensino de cada educador dependem da forma ou teoria que o educador aplica à aprendizagem. Portanto, uma teoria de

---



aprendizagem pode servir como um instrumento de análise e ser utilizada para avaliar a qualidade de uma determinada situação em sala de aula. Qualquer ação humana com um objetivo de educação possui uma teoria de aprendizagem, mesmo que o educador não seja capaz de descrever a teoria que usa.

“Os desenvolvimentos de correntes de pensamento em psicologia mais ou menos sistemáticos ofereciam um instrumento para a cristalização de seu pensamento. Cada uma dessas correntes de pensamento explícita ou implicitamente, uma teoria da aprendizagem. Por outro lado, cada teórico da aprendizagem tinha implícito, um conjunto de práticas escolares” (BIGGE, 2005. p.4).

Neste circuito, as duas teorias de aprendizagem serão inseridas na educação dos estagiários. Conforme seja por meio dos supervisores de estágio ou por meio de atividades que os alunos realizam.

O estágio se caracteriza por abranger em sua maioria um público adulto, levando em consideração conforme citado anteriormente no capítulo sobre os estagiários, que em sua grande maioria os estagiários já se encontram nos últimos períodos, portanto se encontram na sua fase adulta. Nessa fase o aprendiz que são os estagiários necessita de uma aprendizagem diferenciada visto que possui características próprias de aprendiz.

A andragogia (do grego andros-homem psicologicamente maduro, agogos-conduzir) veio para diferenciar da pedagogia (do grego paid-criança, agogos-conduzir), ou seja, a andragogia veio para estudar o processo de aprendizagem do adulto, pessoa psicologicamente madura, e assim diferenciar do processo da pedagogia que estuda o processo de aprendizagem para crianças.

Para ilustrar melhor a diferenciação entre pedagogia e andragogia, Pontes (2007) trazem em seu artigo sobre estágio curricular um quadro de autoria de Robinson (2007), o qual estabelece as diferenças básicas.

Quadro 1: Diferenças básicas entre Pedagogia e Andragogia.

CARACTERÍSTICAS DA APRENDIZAGEM	PEDAGOGIA	ANDRAGOGIA
Relação professor/aluno	O professor é o centro das ações, decide o que ensinar como ensinar e avalia a aprendizagem.	A aprendizagem adquire uma característica mais centrada no

		aluno, na independência e na autogestão da aprendizagem.
<b>Razões da aprendizagem</b>	Devem aprender o que a sociedade espera que saibam. Currículo padronizado	Aprendem o que realmente precisam saber. Aplicação prática na vida diária.
<b>Experiência do aluno</b>	O ensino é didático, padronizado e a experiência do aluno tem pouco valor.	A experiência é rica fonte de aprendizagem, através da discussão e solução de problemas em grupo.
<b>Orientação da aprendizagem</b>	Aprendizagem por assunto ou matéria	Aprendizagem baseada em problemas, exigindo ampla gama de conhecimentos para chegar à solução.

Fonte: Adaptado de Robinson apud Pontes (2007)

Verificando o quadro, percebe-se que enquanto na pedagogia é a figura do professor que é levada em consideração no processo de aprendizagem, o professor que dita como serão tomadas as ações, na andragogia o aluno entra como um papel fundamental no processo de aprendizagem e o adulto é o foco principal, evidenciando que este possui experiências de vida e que o ensino-aprendizagem deve estar voltado à realidade do adulto, com todas as características que o meio em que este se encontra. Levam-se em consideração que o estagiário é adulto e que em cada instituição devem ser expostas teorias que este possa discutir e vivenciar.

Oliveira (2010, p. 35), mestre em andragogia elaborou quatorze princípios que descrevem a essência da andragogia e fornece um referencial objetivo para processo de aprendizagem do cunho educacional.

- 1 - O adulto é dotado de consciência crítica e consciência ingênua. Sua postura proativa ou reativa tem direta relação com seu tipo de consciência predominante;
- 2 - Compartilhar experiências é fundamental para o adulto, tanto para reforçar suas crenças, como para influenciar as atitudes dos outros;
- 3 - A relação educacional do adulto é baseada na interação entre facilitador e aprendiz, em que ambos aprendem entre si, num clima de liberdade e pró-ação;
- 4 - A negociação com o adulto sobre seu interesse em participar de uma atividade de aprendizagem é chave para sua motivação;
- 5 - O centro das atividades educacionais de adulto é na aprendizagem e jamais no ensino;
- 6 - O adulto é o agente de sua aprendizagem e por isso é ele quem deve decidir sobre o que aprender;
- 7 - Aprender significa adquirir. Conhecimento - Habilidade - Atitude: O processo de aprendizagem implica aquisição incondicional e total desses três elementos;
- 8 - O processo de aprendizagem do adulto se desenvolve na seguinte ordem. Sensibilização (motivação) - Pesquisa (estudo) - Discussão (esclarecimento) - Experimentação (prática) - Conclusão (convergências) - Compartilhamento (sedimentação);
- 9 - A motivação do adulto para a aprendizagem está diretamente relacionada às chances que ele tem de partilhar sua história de vida. Portanto, o ambiente para cada indivíduo falar de suas experiências, ideias, opiniões, compreensão e conclusões;
- 10 - O diálogo é a

essência do relacionamento educacional entre adultos. Portanto, os aprendizes adultos devem ser estimulados a desenvolverem sua habilidade tanto de falar, quanto de ouvir; 11 - O adulto é responsável pelo processo de comunicação, quer seja ele o emissor ou o receptor da mensagem. Por isso, conversa, quando alguém não entende algum aspecto exposto, ele deve tomar a iniciativa para o esclarecimento; 12 - A práxis educacional do adulto é baseada na reflexão e na ação, conseqüentemente, os assuntos devem ser discutidos e vivenciados, para que não se caia no erro do aprendiz tornarse verbalista - que sabe refletir, mas não é capaz de colocar em prática; ou ativista - que se apressa a executar, sem antes refletir nos prós e contras; 13 - A experiência é o livro do aprendiz adulto; 14 - O professor tradicional prejudica o desenvolvimento do adulto, pois o coloca num plano inferior de dependência, reforçando, com isso, seu indesejável comportamento reativo próprio da fase infantil.

Levando em consideração os fatos sobre a andragogia, podemos analisar a relação com estágio de maneira fidedigna. Na medida em que se pode observar que o estagiário é um aprendiz diante das experiências adquiridas em duas etapas: A teórica, na qual o que se aprende em sala de aula com os professores em uma permuta de experiências e a outra etapa é a do estágio, em uma organização, na qual o indivíduo encontra-se nesse processo de aprendizagem sobre a supervisão de um orientador. Indica, contudo, a troca de aprendizagem, o que torna real o modelo de aprendizagem.

Outro modelo de aprendizado é a denominada aprendizagem situada. Na aprendizagem situada, pessoas formam conceitos a partir das experiências que possuem, ou seja, das atividades que executam, e à medida que as pessoas vão se relacionando, e utilizando conceitos, constroem seu entendimento, tendo assim uma interação, portanto, um componente do aprendizado situado.

Quadro 2: Modelo de Aprendizagem Situada.

<b>Aprendizagem Tradicional</b>	<b>Aprendizagem Situada</b>
Fora do local de Trabalho	No local de trabalho
Separada do trabalho e não no momento em que se necessita de conhecimento	Integrada ao trabalho
	Sobre demanda, no momento necessário
Formação em grupo	Pode ser feita a distancia
Aprendizagem passiva, geralmente considerada pouco eficaz (devido ao esquecimento)	Formação individualizada e flexível, em que cada um aprenda no seu ritmo
	Aprendizagem muito interativa e visual, considerada como visual
Pouco informatizada	Amplamente suportada pela informática
Abordagem linear	Abordagem não Linear

Fonte: Adptado de Vanzin (2008)

Ao analisar o quadro, observamos que o aprendizado em si ocorre e que esse parâmetro pode ser amplamente verificado quando o a pessoa detém atividades situadas. Logo, para que isto aconteça, é necessário que o estagiário esteja em campo, ou seja, inserido no contexto do trabalho, em contato com as atividades, com profissionais da área. A sala de aula é considerada o ponto de partida, sendo necessária a aprendizagem situada.

Essa condição faz com que o estagiário possa pôr em pratica seus conhecimentos adquiridos em sala. O estágio, a fonte deste estudo, visa a aprendizagem situada para crescimento do indivíduo, com participações ativas e que possa desenvolvê-lo.

#### **4 TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO (T&D)**

De acordo com Dessler (2014), treinamento é o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários em exercício as habilidades necessárias para o desenvolvimento do trabalho. O capital humano de uma empresa, nos dias atuais, pode ser considerado uma grande ferramenta competitiva no mercado. Para a empresa alcançar a excelência, é necessário haver o desenvolvimento dos funcionários dentro da organização.

O treinamento permite repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho, tendo como finalidade ajudar a organização a alcançar seus objetivos, motivando os colaboradores de todos os setores e níveis a alcançarem novos conhecimentos, habilidades e atitudes de cada cooperado, proporcionando uma mudança mútua.

Conforme Araújo (2008), as mudanças podem ser: Aumento de produtividade, melhoria na qualidade, otimização da eficiência, redução de custos, elevação cultural, aumento das habilidades e talentos, redução do índice de acidentes, melhoria do clima organizacional e Aumento de motivação pessoal.

Inúmeros benefícios seriam alcançados, se houvesse um programa de treinamento, levando em consideração o segmento de cada organização e sua cultura.

Segundo Araújo (2008), a área responsável pelas atividades de treinamento e desenvolvimento, mais conhecidas como T&D, foi criada com o intuito de que as

---

---

pessoas da organização pudessem ser mais bem capacitadas para ocupar determinadas posições na organização e/ou desenvolver seu potencial na posição ocupada. Note que T&D pode enfatizar tanto a tarefa quanto a pessoa que vai executá-la, buscando um aprimoramento ou um resultado final.

Araújo (2008) ainda fala que treinar é sinônimo de um processo que oferece condições que facilitem a aprendizagem e a plena integração das pessoas na organização. No entanto, é extremamente importante entender que o aprendizado, para ser considerado eficaz, é necessariamente uma consequência do treinamento. Quando é implementada a atividade de treinamento, o acompanhamento até o término do processo é fundamental. Além disso, é também essencial, para um resultado favorável, que as equipes treinadas sintam-se motivadas durante todo o processo. (ARAÚJO, 2008).

Os meios de levantamento de necessidades de treinamento englobam a pesquisa e a respectiva análise pela qual se detecta o conjunto de carências cognitivas e inexperiências relativas ao trabalho existentes entre o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes do indivíduo e as exigências do perfil do cargo.

Detectado um problema, cuja solução poderá ser o treinamento, deve-se planejar a pesquisa buscando suas possíveis causas.

Octávio (2008) relata que existem várias formas de proceder com o levantamento de necessidades de treinamento, e que cada realidade pode ser diferente, não existindo assim uma definição adequada para cada caso. E para cada caso utilizado é recomendável que se faça uma comparação de vantagens e desvantagens, ou seja, uma análise swot.

Para Macian (2010) o levantamento das necessidades de treinamento é um diagnóstico, o mais completo possível, sobre o estado geral da empresa. É uma sondagem visando o estabelecimento dos processos e instrumentos capazes de corrigir e prevenir falhas, ou melhorar o desempenho.

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2014), o diagnóstico de necessidade de treinamento deve englobar três níveis de análise complementares: 1) Análise organizacional: envolve o estudo da empresa como um todo, seus objetivos, seus recursos, a distribuição desses recursos para a consecução dos objetivos e o ambiente socioeconômico e tecnológico no qual a organização está inserida. A investigação sobre

---

essas questões ajuda a determinar o que deve ser ensinado aos empregados da empresa, visando a adequá-los à estratégia organizacional; 2) Análise das operações e tarefas: focalizam os requisitos para o bom desempenho de cada cargo, definindo as habilidades, os conhecimentos, as atitudes e os comportamentos a serem desenvolvidos. Para tanto, podem-se extrair subsídios do plano de cargos e salários, se houver, ou de uma análise dos cargos, decompondo-se as diversas tarefas executadas para depois verificar os seus requisitos. A análise dos cargos permite identificar necessidades de treinamento pela simples comparação entre os requisitos do cargo e a efetiva capacitação de seu ocupante; 3) Análise individual e por equipes: trata-se de verificar se as pessoas são adequadas às necessidades organizacionais. Após a análise da organização e dos cargos, examina-se o potencial de crescimento de cada empregado e de cada equipe, procurando identificar eventuais problemas de desempenho que possam ser corrigidos pelo treinamento.

Para Chiavenato (2014) outro método para determinar as necessidades de treinamento é a retroação direta a partir daquilo que as pessoas acreditam serem necessidades de treinamento na organização. As pessoas verbalizam clara e objetivamente que tipos de informação, habilidades ou atitudes necessitam para executarem melhor as suas atividades. Um terceiro método para determinar as necessidades de treinamento envolve a visão do futuro. A introdução de novas tecnologias ou equipamentos, novos processos para produzir os produtos ou serviços da organização.

Por fim Macian (2010) afirma que treinamento das pessoas na organização deve ser uma atividade contínua, constante e interrupta. Mesmo quando as pessoas apresentam excelente desempenho, alguma orientação e melhoria das habilidades sempre devem ser introduzidas ou incentivadas. A base principal para os programas de melhoria contínua é a constante capacitação das pessoas para patamares cada vez mais elevados de desempenho. E o treinamento funciona como principal catalisador dessa mudança.

## **5 METODOLOGIA DA PESQUISA**

O presente estudo foi feito sobre o estagiário, com base no Programa

---

---

Transformar da empresa Alpha S/A, sendo a pesquisa classificada segundo os preceitos do estudo de Vergara (2016) que define em duas vertentes: Quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, é de propriedade descritiva, pois neste estudo visa analisar o processo de estágio para o desenvolvimento do estagiário.

Na pesquisa descritiva, Cervo & Bervian (2007) defendem que observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem alterá-los. Para o autor, busca-se também identificar a frequência com que o fenômeno acontece e sua ligação com os demais fenômenos.

Quanto aos meios, é definido como bibliográfico e estudo de caso. Considerada bibliográfica quando o estudo é sistêmico, de fácil acesso, pois, são desenvolvidas com base em livros, publicações, redes eletrônicas, jornais etc. Para Gil (2009) esse tipo de pesquisa é desenvolvido com material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos.

Quanto a natureza da pesquisa, foi de cunho qualitativo, demandando de assuntos mais pessoais, apoderando-se de uma interpretação mais contextual dos resultados obtidos.

E por fim, como instrumento de pesquisa fora usado a coleta de dados. Consoante Lakatos & Marconi (2017) relata que o processo de elaboração de um questionário é longo e complexo, exige cuidado na seleção das questões, levando em consideração a sua importância, isto é, se oferece condições para obtenção de informações válidas. O questionário escolhido deve estar de acordo com o objetivo geral e específico.

Neste circuito, no universo da pesquisa foram considerados os estagiários da Alpha S/A ativos na primeira quinzena de outubro de 2017. A forma de aplicação fora feita por meio de um questionário eletrônico, sendo os resultados mensurados e analisados por meio de planilhas e gráficos, o que permitiu uma melhor visualização correlacionando os dados teóricos estudados.

## **6 ESTUDO DE CASO: EMPRESA ALPHA S/A**

A empresa Alpha S/A foi criada em 1 de Junho de 1942, fundada por meio do Decreto-lei n.º 4.352, iniciou suas atividades como uma empresa pública, porém tornou-



---

se privada em 1997. Com sede no Brasil e atuando em 38 países, a é a segunda maior mineradora do mundo. A Alpha S/A emprega hoje mais de 126 mil pessoas, entre profissionais próprios e terceirizados.

A Alpha S/A tem sua missão: transformar recursos naturais em prosperidade e desenvolvimento. E como visão: ser a empresa nº 01 de recursos naturais em criação de valor a longo prazo, com excelência no seu trabalho, paixão pelas pessoas e pelo planeta. Seus valores: a vida em primeiro lugar, valorizar quem faz a nossa empresa, cuidar do planeta, agir de forma correta, crescer e evoluir juntos e fazer acontecer. Os valores da empresa são a essência que define a empresa, as diretrizes na busca pela realização dos objetivos, define o modo como se dá seu dia-a-dia de forma a realizar sua missão.

Em relação à produção de minério de ferro, do qual é a maior produtora do mundo e responde por 56% de sua produção, a Alpha produziu em 2002, 168 milhões de toneladas métricas, já em 2010 esta produção foi de 297 milhões. Também pesquisa, produz e comercializa níquel (segundo maior produtor mundial), concentrado de cobre, bauxita, carvão, alumina, alumínio, potássio, caulim, manganês, ferroliga, cobalto, metais preciosos e metais do grupo platina. O sistema produtivo é integrado entre as operações da mina, ferrovia e porto, que no Brasil é dividida em três sistemas: Norte, Sudeste e Sul e mais a operação de Sergipe com o Terminal Marítimo Inácio Barbosa. O sistema Sudeste é composto pela Estrada de Ferro Vitória Minas (EFVM) que faz a ligação das mais de 15 minas da região com o Complexo Portuário de Tubarão, localizado em Vitória, no Espírito Santo. O sistema Sul é definido por três complexos de mineração e por dois portos marítimos, o Terminal de Ilha de Guaíba (TIG) e o da Companhia Portuária Baía de Sepetiba (CPBS). Já o sistema Norte é constituído pela estrada de ferro Carajás (EFC) e pelo Terminal Portuário Ponta da Madeira (TPPM), em São Luís, Maranhão, exclusivo para o escoamento dos produtos da Vale produzidos no Pará e de carga geral de outras empresas. A operação em Sergipe é formada apenas pelo Terminal Marítimo Inácio Barbosa – TMIB.

A Alpha S.A não restringe a utilização de sua malha ferroviária e de seus terminais portuários apenas a movimentação de seus produtos, e estende suas operações e serviços para clientes dos mais diversos setores.

O modelo do recurso humano está dividido em três seguimentos: RH Business

---



---

Partner, RH Educação (Recrutamento e Seleção), RH Gestão de empregados. Nesse sistema, existem os gestores que são responsáveis pelo controle e funcionamento do modelo de gestão de RH da Alpha. As áreas têm processos bem estruturados e definidos e possuem interdependência na busca de atendimento ao cliente.

O RH Business Partner são responsáveis pelo processo de consultoria interna. São caracterizados por serem ponto de partida para quaisquer assuntos relacionados ao RH, interface com gestores e o circuito operacional, auxiliando no processo de desenvolvimento. São responsáveis pelo processo de Carreira e Sucessão cujos objetivos são: atender, de forma antecipada, à crescente demanda para os profissionais de alto nível, tendo em vista os desafios de internacionalização e crescimento, identificar e desenvolver potenciais sucessores para posições estratégicas na empresa e criar oportunidades de crescimento dos empregados identificados como destaques, promovendo sua retenção.

O RH Educação atua com a entrega de treinamento, na educação continuada e no desenvolvimento do capital humano, buscando ser referência em educação, transformando conhecimentos em resultados nos negócios. O RH educação trabalha em duas linhas de frente nos seus processos, são elas: a educação interna (PDI); oferta ações de educação para o desenvolvimento contínuo dos públicos internos.

A Educação externa também chamada de Porta de entrada, oferta educação a públicos externos da cadeia. O pressuposto desse trabalho é o programa de estágio que é um programa de porta de entrada, a educação com o programa de estágio se preocupa com a qualificação de estudantes de nível técnico e superior através de experiência profissional in loco na Alpha. Possui também outros programas de porta de entrada como; Programa de Formação de Profissional; Programa Jovem; Programa de Especialização Profissional e Trainee. O processo de R&S possui duas instâncias: recrutamento interno e recrutamento externo. O recrutamento e seleção tem o objetivo de captar excelentes profissionais, capazes de manter e ampliar a qualidade do quadro profissional. Logo, também é de sua responsabilidade o processo de recrutamento e seleção do programa de estágio.

O RH Gestão de empregados: Atuam com as entregas de administração pessoal. O processo é totalmente operacional, atendendo aos outros RH, é o contato direto com os empregados, realiza tarefas como: Receber documentos para cadastro

---

de dados pessoais de empregados, beneficiários, folha de pagamento, frequência, processos trabalhistas. Também executa tarefas no processo de admissão de pessoa, porém executa a tarefa operacional, de cadastrar os novos empregados ou retirar da folha de pagamento os desligados. Em suma, a gestão de empregados funciona como um prestador de serviço para os outros RH, operacionalizando assim as demandas que são solicitadas, não tendo papel estratégico e de decisão.

## **7 PROGRAMA TRANSFORMAR**

O programa de estágio na Alpha S/A chamasse de Programa Transformar, e é utilizado para desenvolver e orientar os estagiários em sua jornada de formação profissional, fomentando o desenvolvimento de suas potencialidades e assegurando o controle de demandas administrativo-legais. O programa transformar tem como metas dar suporte à tomada de decisão, o processo é online mediante um portal onde o estagiário interage fazendo avaliações, é função também dar apoio para que a Alpha aja de acordo com a lei do estágio e desenvolver competências do perfil dos participantes. Cada participante do programa de estágio terá um orientador de estágio, indicado pelo gestor da área solicitante, para acompanhá-lo e ser responsável por estimular seu desenvolvimento e sua formação profissional.

O objetivo do programa é transformar estagiários em profissionais, capacitar futuros empregados às posições iniciais da Alpha, acompanhando sua aprendizagem e desenvolvimento das suas potencialidades. O programa é uma fonte de capacitação e retenção de talentos, sempre respeitando e a garantindo as leis em vigor.

O programa transformar oferece duas modalidades de estágio; O programa de estágio regular que são os estágios de estudantes de ensino superior e técnico, ambos fomos os objetos de estudo desta monografia. O estágio regular possui etapas com objetivos, fazendo assim com que todo o processo e objetivo do estágio sejam cumpridos.

Neste circuito, observa-se que a Alpha tem por comprometimento garantir que o Programa Transformar elabora todas as etapas necessárias para o desenvolvimento do estagiário, o programa complexo faz com que o estagiário passe por todas as etapas desde o recrutamento universitário, a aprendizagem situada. Logo, é certo que com

---

---

todo esse processo dinâmico, o estagiário estará preparado para o mercado de trabalho.

Depois do processo de recrutamento e admissão, o estagiário se insere em uma etapa de desenvolvimento semestral, com aprendizagens em áreas ou setores administrativos, de acordo com sua formação profissional, processos de avaliação e acompanhamento do seu orientador responsável. Conduzindo o estagiário às tarefas e desafios que o provocam a se destacar, crescer e amadurecer no ambiente de trabalho, sempre respeitando a lei do estagiário.

Assim, ao finalizar o programa de estágio, podendo ser por término de contrato ou solicitação da área ou do próprio estagiário, a empresa se preocupou aplicar ferramentas necessárias para o crescimento e desenvolvimento do estagiário.

## **8 ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS DADOS DA PESQUISA**

A pesquisa fora elaborada e desenvolvida na primeira quinzena de outubro, ou seja, participaram os estagiários ativos até 15 de outubro de 2017, ao todo obteve-se 30 respostas abrangendo tanto estagiários de nível superior quanto de nível técnico. A pesquisa foi dividida em duas seções, ambas em caráter objetivo, no entanto a segunda seção conta com as respostas subjetivas dos estagiários.

O questionário começa com a verificação do perfil do estagiário, primeiramente aos gêneros quanto ao seu quantitativo, logo após a faixa etária dos entrevistados. Quanto ao gênero o quadro de estagiários encontra-se em igualdade (50% sexo masculino e 50% sexo feminino), ou seja, 15 estagiários correspondem às mulheres. Isso deve ao fato de que as mulheres estão cada vez mais inseridas no mercado de trabalho. Por isso, observa-se cada vez mais as mulheres em altos cargos e com o poder maior na tomada de decisão.

Quanto a faixa etária do estagiário. Ao analisar pode-se concluir que o processo de estágio busca um público em sua fase intermediária do curso, onde os conhecimentos teóricos possam tornar a aprendizagem situada. Logo, dos 30 entrevistados, 24 deles possuem de 21 anos a 25 anos (80%) e os demais apresentam idade de 26 a 30 anos (20%).

A pesquisa conta com duas modalidades na qual o estágio pode ser

---

---

desenvolvido, o estágio de nível superior (93,3%) e o estágio de nível técnico (6,7%). Assim, foi constatado que a grande maioria dos estágios são de níveis superior, levando em consideração que esta modalidade abrange a maioria das descrições profissionais necessárias para o funcionamento da empresa. Os estagiários técnicos compõem o que se pode elencar como operacional, pois estão direcionados às funções de área e menos estratégicas.

Foi conferido também o tempo de estágio na empresa, o que se torna interessante, pois a partir desses dados pode-se avaliar o tempo em que os estagiários participam do programa e o quão eficaz é para analisar sua situação no estágio. Identificou-se que 43,3% permanecem na empresa por menos de 1 ano e 56,7% permanecem mais de 1 ano na organização analisada.

Foi perguntado se a Alpha S/A foi o seu primeiro estágio. Obteve-se igualdade nas respostas (50% disseram que sim e 50% responderam que não), justifica o fato da empresa acreditar tanto nos que estão começando as atividades no ambiente de trabalho, quanto quem já entra no estágio com uma carga de aprendizagem em experiência. Os investimentos em ambas situações são essenciais, pois mostra uma empresa dedicada a desenvolver o jovem, mostrando assim o interesse em reter futuramente esse talento para o quadro de empregados.

Sobre o Programa Transformar o resultado foi satisfatório, pois mostrou que a maioria dos estagiários (90%) estão alinhados com o sistema de desenvolvimento proporcionado a eles. Porém, o sistema não é 100% integralizado, ou seja, de alcance a todos os estagiários. Esse dado reflete em alguns procedimentos ou erros que podem estar afetados a eficácia do programa. Seu conhecimento é na primeira instância em que o estagiário tem contato com as funcionalidades da empresa.

Foi perguntado aos estagiários quanto a veracidade de seu plano de estágio em relação às suas atividades desempenhadas na prática. O resultado demonstra um percentual bom, porém, ainda há estagiários que desempenham atividades além do desejado ou mesmo que não contém nenhuma relação com o plano de atividades, sendo o caso dos 3,3% que responderam não. Pode-se compreender que apesar das medidas tomadas para avaliação, acompanhamento e as atividades planejadas, ainda assim tem estagiários desalinhados ou fora do acordo feito em seu processo de recrutamento.

---

Ressalta-se ainda, sobre o cumprimento da lei Nº 11.788/2008, o horário de trabalho do estágio que não pode ultrapassar as 6 horas diárias e 30 horas semanais, é entendido que os estagiários ultrapassam esse horário (66,7%) seja ele para ficar para demonstrar potencialidade nas atividades exercidas ou até mesmo para cumprir demandas com prazos pequenos, demonstrando ainda assim gaps no processo de estágio na empresa Alpha.

Na segunda seção da pesquisa, o entrevistado respondeu conforme a sua percepção e a respeito do seu autodesenvolvimento e suas expectativas no estágio.

A partir da tabela 1 pode-se compreender que em geral o estágio vem cumprindo seus objetivos, adquirindo e desenvolvendo ações e informações para seu aprendizado, conforme citado no referencial teórico com a tabela de princípios da andragogia de Oliveira (1999), a aprendizagem do adulto necessita ser na prática, na troca de informações, na tomada de decisão, na troca de conhecimentos entre o orientador e estagiário. Segundo os dados da tabela, esse alcance dos objetivos do programa de estágio, nem sempre está de acordo com o que é proposto para o estágio. Alguns estagiários encontram-se sem expectativas para inserir mudanças, habilidades técnicas, resolução de problemas, e até mesmo motivação para aprendizagem. Essa parcela de estagiário é compreendida pela inutilidade para o seu futuro, fazendo com que seja apenas o recebimento da bolsa para ajuda de custo. O programa transformar precisa focar e potencializar esses gaps de desenvolvimento nas áreas para uma melhor eficácia do programa de estágio.

Tabela 1: Conhecimentos do Estágio - Alfa S/A 2017

<b>O ESTÁGIO PERMITE QUE EU:</b>	<b>CONCORDO TOTALMENTE</b>	<b>CONCORDO PARCIALMENTE</b>	<b>DISCORDO PARCIALMENTE</b>	<b>DISCORDO TOTALMENTE</b>
<i>Reconheça e defina problemas</i>	33,3 % (10)	13,3% (4)	26,7% (8)	26,7% (8)
<i>Encontre soluções</i>	26,7% (8)	20% (6)	40% (12)	13,3% (4)
<i>Aplique meu conhecimento teórico</i>	23,3 % (7)	30% (9)	23,3 % (7)	23,3 % (7)
<i>Pense estrategicamente</i>	33,3 % (10)	20% (6)	23,3 % (7)	23,3 % (7)

<i>Exerça em diferentes aspectos, processos de tomada de decisão.</i>	33,3 % (10)	23,3 % (7)	23,3 % (7)	20% (6)
<i>Desenvolva expressões e comunicações compatíveis com o futuro exercício profissionais</i>	36,7% (11)	16,7% (5)	26,7% (8)	20% (6)
<i>Tenha vontade de aprender</i>	33,3 % (10)	13,3% (4)	23,3 % (7)	30% (9)
<i>Desenvolva a capacidade de transferir conhecimento de vida e experiência no próprio ambiente de trabalho</i>	30% (9)	23,3 % (7)	23,3 % (7)	23,3 % (7)
<i>Tenha experiências fundamentais para meu futuro profissional</i>	36,7% (11)	13,3% (4)	20% (6)	30% (9)
<i>Desenvolva conhecimentos técnicos</i>	43,3% (13)	10% (3)	20% (6)	26,7% (8)

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Quanto à percepção do estagiário no estágio, usando como embasamento Octávio (1994), salienta que o treinamento é a educação que visa adaptar o homem a determinada atuação sistemática (profissional ou não). A tabela 2 nos mostra que quanto a supervisão, o processo de acompanhamento não está sendo efetivo como propõe as diretrizes do programa transformar. Quando se referem às suas atividades, a maioria dos entrevistados acreditam que sua função não possui relevância, logo, apesar da maioria das respostas concordarem quanto ao desenvolvimento das atividades, ainda assim boa parte discorda do envolvimento de profissionais em seu desenvolvimento. Pode-se perceber que não há a interação necessária com o estagiário para que ele cresça no seu estágio. Quanto às oportunidades boa parte respondeu negativamente e quanto à motivação o resultado foi dividido em igual.

Precisa-se analisar meios de agregar a esses estagiários um outro olhar sobre as oportunidades no estágio. Propondo novas alternativas de desenvolvimento, ferramentas de treinamento que, assim como descrito no referencial deste trabalho, podem ser aplicadas.

Tabela 2: Percepção dos estagiários no estágio– Alpha S/A 2017.

<b>SUA PERCEPÇÃO NO ESTÁGIO:</b>	<b>CONCORDO TOTALMENTE</b>	<b>CONCORDO PARCIALMENTE</b>	<b>DISCORDO PARCIALMENTE</b>	<b>DISCORDO TOTALMENTE</b>
<i>O meu supervisor me cobra resultados</i>	20% (6)	23,3% (7)	26,7% (8)	30% (9)
<i>No estágio eu trabalho em algo realmente útil para a organização</i>	30% (9)	16,7% (5)	26,7% (8)	26,7% (8)
<i>No estágio, há apoio de profissionais da organização para o desenvolvimento das atividades.</i>	30% (9)	23,3% (7)	20% (6)	26,7% (8)
<i>No estágio, há discussão sobre soluções que me proporcionam a oportunidade de aplicar teorias e estratégias na prática.</i>	20% (6)	23,3% (7)	40% (12)	10% (3)
<i>O estágio me motiva a vida e ao meu desenvolvimento</i>	26,7% (8)	23,3% (7)	26,7% (8)	23,3% (7)

Fonte: Elaborado pelos autores (2017)

Levando em consideração as análises anteriores, foi perguntado quanto ao interesse dos estagiários em pertencer ao quadro de empregados da empresa Alpha. Percebe que a maioria (83,3%), apesar das dificuldades encontradas, gostariam de serem efetivados. Assim como citado no referencial, muitos veem o estágio como oportunidade. Outra parte também possui interesse em ser efetivado, porém almejam outra área (13,6%). Isso reflete muito na relação do estagiário, com a área e o gestor, sendo um desafio atuar na área na qual estão lotados.

## **CONCLUSÃO**

Esta pesquisa levou em consideração a percepção dos estagiários, avaliando a aplicação do Programa de Estágio Alpha S/A, face ao Programa Transformar responsável pela gestão e melhoria dos estagiários.

É perceptível que o Programa de Estágio da Alpha S/A é bem organizado e estruturado, no entanto sua eficácia quanto à aplicação no geral não é tão efetiva quanto se espera. Consoante as respostas dos estagiários, foi verificado que a aplicação e o acompanhamento ainda não são feitos de forma eficaz tal qual é descrito no manual interno do programa. Apesar de a maioria está em acordo com o proposto, alguns não estão satisfeitos com o trabalho que vem sendo feito, logo em sua totalidade o Programa Transformar não está sendo aplicado de forma correta.

O estágio tem como principal objetivo ofertar o crescimento profissional, desenvolvendo e capacitando os estudantes. A partir dos resultados demonstram que esse pressuposto é verídico, pois afirmam que o estágio é essencial para o futuro profissional, pois demonstram a realidade das organizações. Nesse processo, houve relatos negativo quanto a esse circuito mencionado; alguns encaram como algumas dificuldades o tempo, os processos desalinhados, a falta de importância do processo para empresa em geral, conciliação com atividade acadêmica.

Quanto à metodologia utilizada no programa Transformar, não está sendo suficiente, pois os gaps no processo de aprendizagem e desenvolvimento são notórios nas respostas. Os estagiários respondem à ferramenta. Transformar, mas sem muita apropriação na área, a falta de conversa com seus superiores é um dos pontos mais críticos, que decorre outras diversas situações complicadas.

Outro ponto relevante é a impossibilidade de contratação. Foi visto que as respostas ficaram divididas em pela ao menos metade dos entrevistados, demonstrando inconformidade nos processos e no estágio a ele concedido. Neste circuito, a não contratação incide principalmente na motivação do estagiário em sua tarefa e vida. O período de crise na qual atingiu o quadro de funcionários, dificultou o alinhamento recíproco da empresa com o estagiário. Tal qual são inversamente

---



---

proporcionais, quando o estagiário gera expectativas a respeito de seu desenvolvimento. Vale ressaltar que a empresa sempre prezou pelo recrutamento interno dos estagiários pela efetivação, tendo mudado esse cenário, alguns ainda tentam ser empregados.

Como sugestão, tomando como base o estudo aqui referido, é fator crucial a prioridade ao circuito de estágio como um todo. Verificando desde ao recrutamento, a atenção dada nesse momento é essencial para acordar termos nas quais deixem claras o papel a desempenhar e quanto as expectativas na empresa, sem desmotivar e gerar dúvidas. A didática entre orientador e estagiário deve ser reformulada a fim de que essa interação ocorra da melhor maneira possível e de forma saudável na equipe.

Outro ponto foi verificar com os responsáveis de Recrutamento e Seleção para viabilizar um aprofundamento quanto a teoria x prática, ou seja, ver se a vaga com suas atividades está de acordo com o que o candidato estudou e aprendeu durante sua trajetória acadêmica. Isso evitaria frustrações e atrasos nas demandas da área, ou até uma medida mais drástica que é a solicitação de desligamento por parte do estagiário.

De maneira geral, o estudo viabilizou esclarecimentos sobre o papel do estágio para as empresas, para a vida acadêmica e profissional do estagiário. Podendo reafirmar, por experiência própria, que o legado construído jamais poderá ser tirado, apenas reformulado, aumentado e adaptado para as situações. O estágio, como todo, tem um papel de forte influência para o começo da jornada profissional do indivíduo.

## **REFERÊNCIAS**

AMORIN, Tânia Nobre. Estágios em administração: operação tapa buracos. In: XIX ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DOS PROGRAMAS DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 1995. Rio de Janeiro: ENAPAD, 2010. CD ROM

ARAUJO, Luis César G de; GARCIA, Adriana Amadeu. Gestão de pessoas: Estratégias e Integração Organizacional. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAUJO, L.C.G.de. Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional – São Paulo: Atlas, 2008.

BIANCHI, Anna Cecília de Moraes; ALVANEGRA, Mariana; BIANCHI, Roberto. Manual de orientação: estágio supervisionado. 4º ed. São Paulo: Thompson Learning 2015.

BIGGE, Morris, L. Teorias da Aprendizagem para professores. 2º ed. São Paulo. E.P.U.,

2005.

BISSOLI, Maria Angela. Estágio em Turismo e Hotelaria. 3º ed. São Paulo: Aleph, 2007.

BOOG, Gustavo et al. Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências. 4. ed. São Paulo: Gente, 2010.

CAMPOS, Dinah Martins de Souza. Psicologia da Aprendizagem. 41º edição. Petrópolis: Editora Vozes, 2014.

CARVALHO, Antônio Vieira; NASCIMENTO, Luiz Paulo. Administração de recursos humanos. 2º ed. São Paulo: Pioneira, 2012.

CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro Alcino. SILVA, Roberto da. Metodologia científica. 6 ed. São Paulo: Pearson, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4º ed. São Paulo: Campus, 2014. p. 6-13

CLAXTON, Guy. O desafio de aprender ao longo da vida. 6º ed. Porto alegre: Artmed, 2016.

DESSLER, Gary. Administração de recursos humanos. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2014.

DRUCKER, Peter. Administrando para o futuro: os anos 90 e a virada do século. 2º ed. São Paulo: Pioneira, 2007.

FISHER, A. L. A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil – um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. São Paulo, 2012. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Práticas de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2007.

FLEURY, M. T. L. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

GIL, A.C. Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais – São Paulo: Atlas, 2008

GIL, Antônio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2009..

GOLDSTEIN Leonard, Timothy Nolan e J. Wilian Preiffer, Applied Strategic Plenning, Nova York, McGraw-Hill, 2008, p. 8.

HALSEY, George: Handbook of Personnel Management. Harper & Brothers, Nova York, 2007.

---

---

HERDERSON, Bruce, "The Origins of Strategic", in Cyntia A. Montgomery & Michael Porter. Strategy: The Search of Competitive Advantage. Harvard Business School Press, 2008, p 3.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Técnicas de Pesquisa. 8º ed. São Paulo: Atlas, 2017.

LODI, Joao Bosco, Recrutamento de Pessoal, 4º ed. São Paulo, Livraria Pioneira, 2011, p 18, 83.

MACIAN, Lêda Massari. Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. 4º ed. São Paulo: Editora Pedagógica e universitária Ltda - EPU, 2010.

MARRAS, Jean Pierre. Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico. São Paulo: Saraiva, 2011.

MEISTER, Jeane C. Educação Corporativa: A gestão do capital intelectual através das Universidades Corporativas. 3º ed. São Paulo: Makron Books, 2013.

MILIONI, B. Glossário de termos e expressões de gestão de recursos humanos. In: BOOG, Gustavo (org.). Manual de Gestão de Pessoas e Equipes; 2º ed. São Paulo: Gente, 2013.

OCTÁVIO, Paulo Manso Basto. Manual de Treinamento e Desenvolvimento, 3º ed. São Paulo, Editora McGraw-Hill Ltda. 2008, p 141.

OLIVEIRA, Ari Batista de. Andragogia, facilitando a aprendizagem. Educação do trabalhador, v. 3, CNI-SESI 2010.

PIAGET, J. A psicologia da inteligência. Lisboa: Editora Fundo de Cultura, 1967.

PONTES, Elaine bezerra, O estágio curricular obrigatório na educação superior do estudante de administração da universidade federal do Ceará. 2007

RIBEIRO, Elizete Inez Boing. Gestão de pessoas. Associação Educacional Leonardo da Vinci (Asselvi). Indaial: Asselvi, 2007. Tópico 1.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. Projetos de estágio do curso de administração: guia para pesquisas, projetos e trabalho de conclusão de curso. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SANTOS, Deisy Raianny Cruz dos. A gestão de pessoas no ministério dos transportes. 2009. 159 f. Monografia (Curso de Administração com ênfase em Marketing)–Faculdade Cenecista de Brasília – Cnec, Ceilândia, 2009.

SCHEIN, H. Edgar. The Changing Culture of a Factory, Londres, Tavistock Publ. 2007.

TACHIZAWA Takeshy; FERREIRA, Victor Cláudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 6º ed.

Rio de Janeiro: FGV, 2014.

VAZIM, Tarcisio. Tehco – modelo de ambientes hipermídia com tratamentos de erros, apoiando na teoria da cognição situada. Florianópolis, 2008.

VERGARA, S.C. Projeto e Relatórios de Pesquisa em Administração. 16º ed. São Paulo: Atlas, 2016.