

DO TEÓRICO AO PRÁTICO: O ESTÁGIO NA FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR

Rafael Garcia da Rosa¹

RESUMO

Este estudo analisou as contribuições do estágio na formação do bacharel em Administração, focando em sua relevância para a constituição do perfil profissional e o desenvolvimento de competências exigidas pelo mercado de trabalho competitivo. Baseada na Lei de Estágio e em autores que abordam a conexão teoria-prática e o desenvolvimento de competências, a pesquisa utilizou metodologia qualitativa, exploratória e descritiva, com questionário semiestruturado e análise de conteúdo. Os resultados, obtidos de 33 (e 20 para a questão aberta) respondentes, confirmam o estágio como ferramenta essencial e transformadora. Os principais achados indicam que o estágio promove a aplicação prática do conhecimento, o desenvolvimento de habilidades técnicas (pensamento analítico), interpessoais (comunicação verbal) e socioemocionais (flexibilidade comportamental). Contudo, foi identificada uma lacuna na percepção sobre treinamentos formais oferecidos pelas empresas. O estudo contribui ao validar o papel insubstituível do estágio na formação integral do administrador, oferecendo subsídios para aprimorar programas acadêmicos e corporativos.

Palavras-chave: Estágio; Formação Profissional; Competências; Administração; Mercado de Trabalho.

1. INTRODUÇÃO

A cada ano que se passa, o estágio tem se consolidado como um fato essencial na formação dos profissionais, sendo eles da Administração ou não. Esse período que o estudante passa junto a empresa proporciona uma vivência prática que fortalece todo o conhecimento que o mesmo adquiriu durante o andamento do seu curso de graduação. O estágio não obrigatório² no âmbito do curso de Administração, além de proporcionar a aplicação dos conhecimentos teóricos, disponibiliza a chance de imersão no ambiente corporativo e assim ter o desenvolvimento em experiências fundamentais que o mercado de trabalho busca.

De acordo com o art. 11 da Lei de Estágio nº 11.788/2008, esse período de prática, que envolve a troca entre estudantes e empresas, pode ter uma duração de até dois anos no mesmo CNPJ. Esse tempo é fundamental para a avaliação do processo de desenvolvimento de habilidades e competências do estudante durante a graduação.

¹ Discente do Curso de Administração da Universidade La Salle, e-mail:rafael.202212483@unilasalle.edu.br. Artigo desenvolvido em caráter de Trabalho de Conclusão de Curso sob orientação da Professora Isabel Cristina da Silva Azeredo. Data de Entrega: 06 de Junho de 2025.

² Refere-se à prática de estágio remunerado.

Dando seguimento na Lei nº 11.788/2008, a mesma em seu parágrafo 1º informa que o estágio é um ato educativo supervisionado, realizado no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo dos estudantes que estão frequentando o ensino regular. Além disso, o estágio faz parte do projeto pedagógico do curso e busca promover o aprendizado de competências profissionais, integrando-se ao itinerário formativo do educando, com o objetivo de prepará-lo tanto para a vida cidadã quanto para o mercado de trabalho (BRASIL, 2008).

Visando a atual exigência do mercado de trabalho, onde o mesmo se torna cada vez mais competitivo e exigente, a experiência conquistada durante o estágio é um grande diferencial. As organizações, além de cooperar para o crescimento profissional do estagiário, reconhecem o estágio como uma provável ação para identificar talentos para suas empresas, esses talentos podem contribuir para novos projetos, inovações e agregar novos princípios para a instituição. Sendo assim, o estágio permite que tanto o estudante quanto a empresa se beneficiem.

De acordo com o Barreiro e Gebran (2006, p.20):

o estágio [...] pode se construir no lócus de reflexão e formação da identidade ao propiciar embates no decorrer das ações vivenciadas pelos alunos, desenvolvidas numa perspectiva reflexiva e crítica, desde que efetivamente com essa finalidade.

Considerando a importância do estágio no processo de formação e inserção no mercado de trabalho, a escolha do presente tema justifica-se, em grande medida, pela experiência pessoal do autor, que iniciou sua trajetória profissional como estagiário em uma empresa de integração de estágio, vindo posteriormente a ser efetivado, onde desempenha suas atividades até então.

Diante disso, o objetivo geral desta pesquisa consiste em analisar as contribuições do estágio no processo formativo do bacharel em Administração, destacando sua relevância na constituição do profissional e o seu papel como fator impulsionador no desenvolvimento de habilidades e competências exigidas pelo mercado de trabalho.

Para alcançar esse propósito, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Elencar as contribuições do estágio na formação do bacharel em Administração;
- Analisar se as atividades desempenhadas no estágio contribuem para o desenvolvimento das competências profissionais do administrador;
- Examinar como o estágio contribui para o desenvolvimento de competências técnicas, interpessoais e socioemocionais exigidas pelo mercado de trabalho.

Esses objetivos norteiam a análise da trajetória do profissional como estagiário no mercado de trabalho. Sendo assim, o problema norteador deste estudo está composto desta forma: de que maneira o estágio contribui para o processo formativo do bacharel em Administração, especialmente no que tange à constituição do perfil profissional e ao desenvolvimento de habilidades e competências exigidas pelo mercado de trabalho?

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O estágio representa uma etapa fundamental na formação do profissional, ao estabelecer uma ponte entre os conhecimentos teóricos adquiridos na universidade e as exigências práticas do mundo do trabalho. Nesse contexto, torna-se necessário

compreender o estágio não apenas como uma exigência curricular, mas como um espaço privilegiado de aprendizagem e desenvolvimento de competências diversas.

2.1 O que é o estágio.

O estágio constitui-se como uma atividade de natureza formativa que desempenha um papel estratégico na educação, ao possibilitar a articulação entre os conteúdos teóricos explorados no ambiente acadêmico e as práticas profissionais desenvolvidas nas organizações. Segundo a Lei nº 11.788/2008, o estágio é definido como (BRASIL, 2008):

[...] 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.

Essa conceituação evidencia que o estágio vai além de uma ocupação temporária ou uma atividade meramente laboral; trata-se de uma experiência estruturada que compõe o percurso pedagógico do curso. Para que cumpra sua função formativa, deve ser conduzido com acompanhamento de orientadores tanto da instituição de ensino quanto da organização concedente, garantindo ao estudante um processo de aprendizado coerente com sua área de formação.

2.2 O estágio como elemento de conexão entre teoria e prática.

Durante o período de estágio ocorre a conexão entre o aprendizado teórico com as práticas reais do ambiente de trabalho. Como afirmam Pimenta e Lima (2012) “o estágio, segundo as autoras, não é percebido como um apêndice curricular, mas um instrumento pedagógico que contribui para a superação da dicotomia teoria e prática.”

Nesse sentido, o estágio assume um papel integrador no processo formativo e que auxilia na construção de conhecimentos teóricos-empíricos, juntamente, esse período de aprendizagem serve para que o estudante supere possíveis dificuldades como inseguranças por não ter a experiência práticas, pois seu conhecimento adquirido na instituição de ensino, muitas vezes acaba sendo desenvolvido longe de situações reais.

Sob essa perspectiva, o autor Kolb (1984, p.38) disserta sobre a aprendizagem experimental:

É o processo por onde o conhecimento é criado através da transformação da experiência. Esta definição enfatiza... que o conhecimento é um processo de transformação, sendo continuamente criado e recriado... A aprendizagem transforma a experiência tanto no seu caráter objetivo como no subjetivo... Para compreendermos a aprendizagem, é necessário compreendermos a natureza do desenvolvimento, e vice-versa.

Logo, é durante o estágio que o estagiário aprimora o conhecimento, visto que o mesmo vai estar imerso em situações problemáticas, analisando resultados e testando modelos que possibilitam a melhora em práticas institucionais. De acordo com isso, Gomes e Teixeira (2016) destacam que o estágio é uma forma de o estudante aprimorar suas competências e obter novas, além de colocar em prática o conhecimento adquirido no curso.

Dessa maneira, o estágio não apenas consolida o aprendizado acadêmico, como também favorece o desenvolvimento da autonomia, da capacidade crítica e da tomada de decisão do futuro profissional. Ao vivenciar situações reais, o estudante é instigado a refletir sobre suas ações, compreender os desafios do contexto organizacional e propor soluções com base no conhecimento construído ao longo da graduação. Essa vivência prática, portanto, contribui de forma significativa para a formação integral do administrador, ao articular teoria, prática e reflexão em um processo contínuo de aprendizagem e desenvolvimento profissional.

2.3 Competências desenvolvidas durante o estágio.

Como já mencionado, o estágio é considerado como um fator muito importante na formação do estudante e do profissional, atuando como uma ligação direta entre a prática profissional e o ambiente acadêmico. Além disso, nesse período que o estudante fica imerso no cotidiano organizacional, o mesmo recebe uma leva de novos conhecimentos com a possibilidade de desenvolver novas competências essenciais para os desafios futuros da rotina profissional.

O mercado de trabalho exige cada vez mais em relação à formação das competências dos profissionais, a busca por colaboradores com habilidades e conhecimentos primordiais que vão além do aprendizado acadêmico, principalmente no que tange a capacidade de saber se portar em situações complexas, normalmente que estão em constante mudança. Nessa circunstância, o estágio pode ser usufruído como uma oficina para evolução dessas competências.

De acordo com Silva (2008, p. 17), “Uma competência [...] é um conjunto de conhecimentos, habilidades, comportamentos e atitudes de que uma pessoa necessita para ser eficaz em um vasto campo de atividades administrativas.”. O autor apresenta um conjunto de competências pessoais que podem ser consideradas fundamentais para o êxito do profissional de Administração, conforme descrito no quadro a seguir.

Quadro 1 - Competências essenciais

Liderança	habilidade de influenciar outros a realizar tarefas.
Auto-objetividade	habilidade de avaliar a si mesmo realisticamente
Pensamento analítico	habilidade de interpretar e explicar padrões em informações.
Flexibilidade comportamental	habilidade de modificar o comportamento pessoal para alcançar uma meta.
Comunicação escrita	habilidade de se expressar claramente por escrito.
Comunicação verbal	habilidade de expressar claramente ideias em apresentações orais.
Impacto pessoal	habilidade de criar uma boa impressão e instigar confiança.
Resistência ao estresse	habilidade de realizar tarefas sob condições estressantes.
Tolerância na incerteza	habilidade de produzir em situações adversas.

Fonte: Silva (2008, p. 17)

Dessa forma, podemos destacar o estágio como um laboratório que possibilita o aprimoramento dessas habilidades que são fundamentais na atualidade para a constituição de um profissional em administração, visto que, o aprendizado não se limita à aquisição de conhecimentos teóricos, mas envolve, também, as vivências práticas e comportamentais existentes na realidade profissional.

3 MÉTODO

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, com o objetivo de analisar as contribuições do estágio supervisionado remunerado no processo de formação do bacharel em Administração, à luz das competências exigidas pelo mercado de trabalho. Embora contemple elementos quantitativos, como questões objetivas em escala do tipo Likert, o foco interpretativo recairá sobre os significados atribuídos pelos participantes às suas experiências de estágio, valorizando a subjetividade e o contexto social das respostas.

Segundo Minayo (2010), a pesquisa qualitativa é adequada para compreender o universo dos significados, das motivações, das crenças e valores, possibilitando interpretar fenômenos a partir da perspectiva dos sujeitos envolvidos. Nesse sentido, a pesquisa visa captar as percepções, reflexões e sentidos atribuídos pelos estudantes e egressos do curso de Administração à vivência do estágio supervisionado.

A coleta de dados será realizada por meio de um questionário semiestruturado, composto por questões fechadas e uma questão aberta. As questões fechadas possibilitarão a sistematização inicial dos dados, sendo apresentadas em escala de concordância, o que permitirá a organização dos resultados em tabelas e gráficos. Já a questão discursiva buscará aprofundar o entendimento das experiências relatadas, permitindo a análise do conteúdo subjetivo das falas dos participantes.

A análise dos dados será conduzida com base na análise de conteúdo, conforme os procedimentos descritos por Bardin (2011), que se organizam em três fases principais: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação. A análise de conteúdo, embora tradicionalmente vinculada à abordagem qualitativa, permite a utilização de instrumentos quantitativos, como a frequência de categorias e a apresentação de gráficos e quadros, sem comprometer a profundidade interpretativa dos dados.

Como destaca Bardin (2011, p. 137), “a análise de conteúdo, embora qualitativa por excelência, permite inferências quantitativas na medida em que opera com a categorização e a contagem de unidades de registro”, o que justifica o uso combinado de elementos estatísticos simples com a interpretação qualitativa dos dados.

O público-alvo da pesquisa será composto por estudantes do curso de Administração que estejam em estágio supervisionado remunerado ou que já o tenham concluído. A seleção dos participantes será feita por amostragem intencional, considerando a disponibilidade e o acesso aos respondentes. Cabe ressaltar que os respondentes desta pesquisa terão sua identificação preservada, garantindo o anonimato de sua participação. Para identificação será utilizada a sigla R + numeração aleatória (R = Respondente).

A etapa de pesquisa bibliográfica será fundamental para fundamentar teoricamente o estudo, com base em autores que discutem a formação profissional, o estágio como instrumento pedagógico e o desenvolvimento de competências no ensino superior (BRASIL, 2008; BARREIRO; GEBRAN, 2006; SILVA, 2008; KOLB, 1984; PIMENTA; LIMA, 2012). A literatura consultada orientará a interpretação dos dados coletados, permitindo o diálogo entre teoria e prática.

Assim, ao integrar dados objetivos e subjetivos por meio de um instrumento misto, interpretados à luz da análise de conteúdo, a pesquisa busca oferecer uma visão ampla e crítica sobre o papel do estágio na formação do profissional de Administração, valorizando tanto os aspectos mensuráveis quanto os simbólicos da experiência formativa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados obtidos nesta pesquisa foi conduzida com base na técnica de análise de conteúdo, conforme os procedimentos metodológicos propostos por Bardin (2011), que envolvem três etapas: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Inicialmente, foi realizada uma leitura flutuante das respostas para identificação das unidades de sentido presentes nas falas dos participantes. Em seguida, essas unidades foram codificadas e agrupadas de acordo com os objetivos específicos da pesquisa, o que permitiu a definição de categorias temáticas, que orientam a análise qualitativa dos dados.

A construção das categorias foi feita de forma a refletir diretamente as intenções da pesquisa e a facilitar a interpretação crítica das respostas. Considerando a estrutura do questionário, composto por perguntas fechadas (em escala Likert), múltipla escolha e uma questão discursiva, as categorias foram organizadas para captar tanto os aspectos mensuráveis quanto os simbólicos da experiência de estágio.

Assim, foram definidas quatro categorias principais de análise:

1. Contribuições do Estágio para a Formação Profissional;
2. Desenvolvimento de Competências Profissionais no Estágio;
3. Competências Técnicas, Interpessoais e Socioemocionais Desenvolvidas;
4. Percepções Subjetivas sobre a Experiência de Estágio.

No Quadro 2 - Breve Descrição das Categorias, fica evidenciada a relação com os objetivos deste estudo e a descrição de cada categoria extraída na análise dos dados obtidos no questionário aplicado.

Quadro 2 - Breve Descrição das Categorias

Categoria	Relação com os Objetivos da Pesquisa	Descrição
1. Contribuições do Estágio para a Formação Profissional	Objetivo específico 1	Refere-se à percepção dos participantes sobre como o estágio colaborou para sua formação geral como bacharel em Administração, destacando a familiarização

		com a área, o ambiente de trabalho e o perfil profissional.
2. Desenvolvimento de Competências Profissionais no Estágio	Objetivo específico 2	Trata da análise das atividades realizadas e sua relação com o desenvolvimento de habilidades essenciais ao exercício da profissão, como organização, tomada de decisões e prática da gestão.
3. Competências Técnicas, Interpessoais e Socioemocionais Desenvolvidas	Objetivo específico 3	Agrupar os relatos sobre habilidades específicas desenvolvidas no estágio, como comunicação, liderança, resiliência, empatia, capacidade de análise, dentre outras mencionadas nas questões fechadas e múltipla escolha.
4. Percepções Subjetivas sobre a Experiência de Estágio	Categoria interpretativa complementar	Categoria emergente a partir da questão aberta. Engloba os sentidos atribuídos pelos participantes ao estágio, suas impressões pessoais sobre crescimento, descobertas, desafios e transformações vivenciadas, oferecendo uma visão mais qualitativa e afetiva da experiência formativa.

Fonte: O autor, a partir dos dados coletados e analisados. (2025)

Com base nas categorias apresentadas, a análise dos dados foi organizada em quatro seções, cada uma correspondente a uma dessas temáticas. Essa divisão permite tratar de forma sistemática os principais aspectos da experiência de estágio relatada pelos participantes, sempre em alinhamento com os objetivos da pesquisa. Para complementar a discussão e oferecer maior clareza aos resultados, serão utilizados gráficos e quadros que ilustram a frequência e distribuição das respostas, permitindo uma visualização mais objetiva das tendências identificadas.

4.1 Contribuições do Estágio para a Formação Profissional

Ao analisar os dados coletados revela-se um consenso indiscutível sobre a contribuição positiva do estágio para a formação profissional em Administração. Por grande maioria as questões que exploram essa dimensão de contribuição obtiveram percentuais muito elevados nas opções "Concordo Totalmente" e "Concordo Parcialmente", indicando uma percepção quase absoluta de que o estágio é uma ferramenta essencial e insubstituível no desenvolvimento.

Especificamente, a aplicação dos conhecimentos teóricos adquiridos em sala de aula na prática profissional, debatido na primeira questão, é vista como uma das maiores contribuições, com 69,70% dos respondentes concordando totalmente e 24,20% concordando plenamente. Isso destaca a eficácia do estágio como uma ligação entre a teoria e a prática, permitindo que os estudantes solidifiquem o aprendizado e compreendam a relevância do conteúdo acadêmico em um contexto real de trabalho. Isso vai de encontro com as ideias de Santos (2008) que afirma que a construção do conhecimento não ocorre de forma espontânea, para que os

saberes técnicos contribuam efetivamente para o crescimento pessoal e profissional, é essencial que estejam articulados à prática, pois essa relação fortalece a inserção e competitividade no mercado de trabalho. Essa ponte entre os conhecimentos práticos e teóricos é vital para o desenvolvimento de um profissional de Administração, que lida constantemente com cenários complexos e multifacetados.

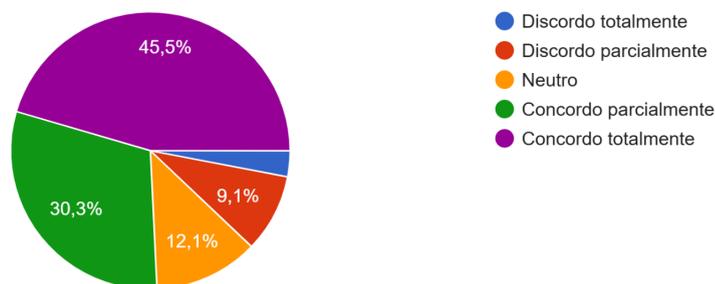
Ademais, 63.6% dos participantes afirmam concordar totalmente quando questionados se sentem-se mais preparados para enfrentar os desafios do mercado de trabalho após a experiência de estágio, e 21,2% "Concordam Parcialmente". Essa percepção de maior preparo reflete a capacidade do estágio de expor os estudantes às demandas, dinâmicas e cultura corporativa, construindo sua confiança e adaptabilidade. Essa preparação não se limita apenas a conhecimentos técnicos, mas abrange também aspectos comportamentais essenciais para a transição do ambiente acadêmico para o profissional.

Em seguida, ao questionar sobre a convivência no ambiente organizacional na questão 11, é percebida como um fator igualmente fundamental para o desenvolvimento profissional, com 72.7% de "Concordo Totalmente" e 21.2% de "Concordo Plenamente". Somando-se 93,9% de concordância, ressaltando que o desenvolvimento de competências não se limita apenas às tarefas técnicas. A imersão na cultura da empresa, a interação com diversas equipes e hierarquias, e o aprendizado sobre as dinâmicas de poder e colaboração são aspectos cruciais para a formação de um administrador. Habilidades como organização pessoal, gestão do tempo e proatividade, habilidades essenciais para o exercício da profissão, são frequentemente aprimoradas através da observação e participação na rotina organizacional. A experiência de estágio, nesse contexto, vai além da aplicação de ferramentas e técnicas, moldando a postura profissional e a capacidade de percorrer no ambiente corporativo.

No que diz respeito à questão do estágio ser determinante para a evolução profissional e pessoal, 69,7% dos respondentes relatam concordância total. Isso demonstra que a experiência vai além do desenvolvimento de habilidades específicas, impactando o crescimento individual e a maturidade dos estudantes. O estágio, portanto, é visto não apenas como um passo na carreira, mas como uma jornada de autoconhecimento e amadurecimento.

Entretanto, um ponto de análise mais aprofundada, e que diverge das demais, é a questão que avalia se o estágio proporcionou uma visão clara sobre as exigências do mercado de trabalho. Diferentemente de outras questões que apresentaram concordância quase total, aqui a percepção é mais distribuída. Embora 45.5% dos respondentes "Concordam Totalmente" e 30.3% "Concordam Parcialmente", uma parcela significativa (12.1%) se mostrou "Neutro", e outra parcela (12.1%) "Discordou Totalmente ou Parcialmente". Isso indica que, para uma parte dos estagiários, a experiência pode não ter sido tão eficaz em clarear completamente as exigências do mercado de trabalho. Essa diferença é importante e sugere que, embora o estágio ofereça uma introdução ao mundo corporativo, a clareza sobre todas as nuances e expectativas do mercado pode não ser universalmente alcançada. Pode haver variações na forma como as empresas comunicam essas exigências ou na profundidade da exposição que os estagiários têm a diferentes aspectos do mercado.

Gráfico 1 - O estágio me proporcionou uma visão clara sobre as exigências do mercado de trabalho para o profissional de Administração.



Fonte: O autor, a partir dos dados coletados e analisados. (2025)

Em suma, o estágio é uma ferramenta indispensável na formação profissional em Administração, promovendo a ponte entre teoria e prática, alinhando experiências às necessidades da carreira, e aprimorando a capacidade de resolução de problemas e tomada de decisões. Apesar de uma ligeira variação na percepção sobre a clareza das exigências do mercado de trabalho, o consenso geral aponta para o estágio como um impulsionador para o desenvolvimento profissional, pessoal e a preparação para os desafios do ambiente corporativo.

4.2 Desenvolvimento de Competências Profissionais no Estágio

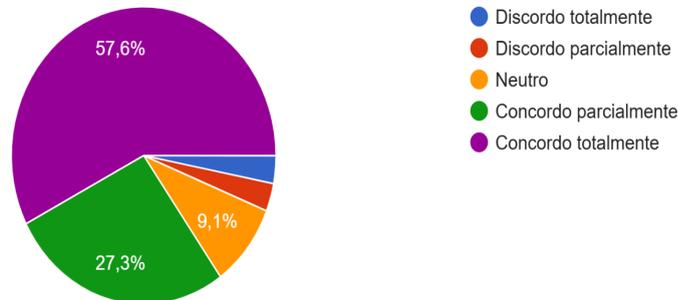
No estágio encontramos um ambiente extremamente fértil para o desenvolvimento de competências profissionais. Nesse mesmo contexto, a própria Lei 11.788/08 (Lei de estágio) afirma em seu parágrafo segundo “o estágio visa ao aprendizado de competências próprias da atividade profissional e à contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento do educando [...] para o trabalho”. Ao decorrer da análise das informações é perceptível quase em uma escala geral de que as atividades realizadas durante o estágio são altamente propícias ao aprimoramento das habilidades necessárias para atuar no campo da Administração.

Inicialmente na questão 2, que aborda se as atividades praticadas no estágio favoreceram o desenvolvimento das competências profissionais em geral, obteve-se 78,8% de "Concordo Totalmente" e 15,2% de "Concordo Parcialmente". Essa distribuição percentual indica quase plenitude quanto ao reconhecimento do estágio como uma plataforma eficaz para o crescimento profissional, transformando o conhecimento teórico em capacidade prática de atuação. O fato de apenas 2 respondentes terem expressado neutralidade ou discordância reforça a força dessa percepção positiva. Isso sugere que as empresas e as instituições de ensino estão, em grande parte, conseguindo desenhar programas de estágio que oferecem experiências ricas em oportunidades de aprendizado e desenvolvimento.

Complementarmente, a percepção de que as atividades desempenhadas são relevantes e coerentes com a formação de um administrador, como destacado na questão 6, também é majoritariamente positiva, com 57,6% de "Concordo Totalmente" e 27,3% de "Concordo Parcialmente". Este alinhamento entre o que se estuda na instituição de ensino e o que se vivencia no estágio é fundamental.

Garante que o tempo dedicado à experiência seja produtivo e diretamente aplicável aos desafios que um futuro profissional de Administração enfrentará.

Gráfico 2 - As atividades desempenhadas durante o estágio foram relevantes e coerentes com a formação de um administrador.



Fonte: O autor, a partir dos dados coletados e analisados. (2025)

Além disso, um dos aspectos mais valorizados e essenciais para a prática da gestão é a capacidade de resolver problemas e tomar decisões. A questão 7 revelou que 69,7% dos respondentes "Concordam Totalmente" e 21,2% "Concordam Parcialmente" que o estágio contribuiu para essa habilidade de tomada de decisão. Visto que o estudante está imerso nesse ambiente corporativo, por sua natureza dinâmica e repleta de situações inesperadas, exige dos mesmos um raciocínio ágil e a habilidade de analisar cenários complexos para formular soluções eficazes. O estágio se torna um verdadeiro laboratório onde a teoria da tomada de decisão pode ser testada e aprimorada, com consequências reais que reforçam o aprendizado. A prática da gestão, nesse sentido, é construída através da exposição contínua a esses desafios e da necessidade de agir sob diferentes contextos.

Por fim, o estágio é visto como um campo de treinamento essencial onde as atividades diárias atuam como condutores para o desenvolvimento de habilidades cruciais. Desde a organização de tarefas até a prática da tomada de decisões, a experiência de estágio é fundamental para transformar o estudante de Administração em um profissional capacitado para os desafios reais da gestão.

4.3 Competências Técnicas, Interpessoais e Socioemocionais Desenvolvidas

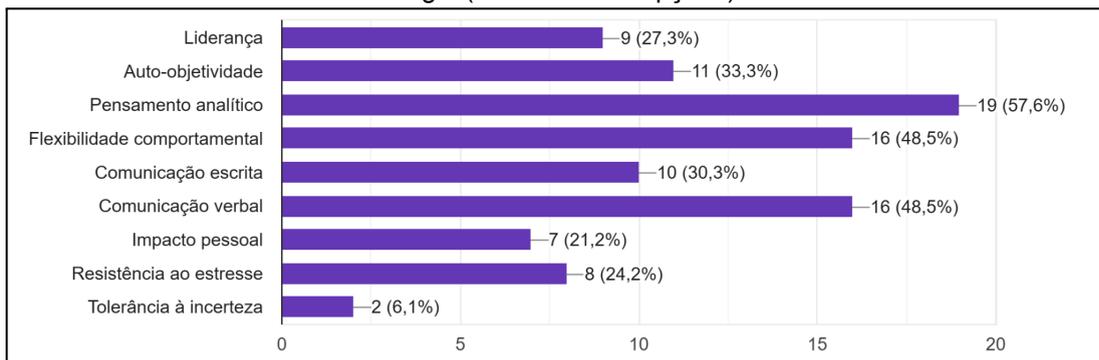
A capacidade do estágio de promover o desenvolvimento de habilidades específicas, tanto técnicas quanto interpessoais e socioemocionais, é um dos principais diferenciais dessa experiência. Os relatos confirmam que o ambiente profissional oferece um terreno fértil para o aprimoramento dessas competências cruciais para o futuro administrador.

As questões de escala Likert 3, 4 e 5 demonstram uma percepção extremamente positiva e uniforme quando questionados sobre as competências técnicas, interpessoais e socioemocionais. Ao analisar as 3 questões como um único bloco, tivemos uma média percentual de 73,73% concordando totalmente e 17,16% concordando parcialmente, dessa forma, 90,89% optaram por ficar na zona de concordância que o estágio foi essencial para aprimorar suas competências nessas categorias. Essa aprovação valida a percepção de que o estágio proporciona um

desenvolvimento equilibrado, abordando tanto as habilidades operacionais e analíticas quanto as de relacionamento e as emocionais.

Ao aprofundar os relatos sobre as competências específicas mais desenvolvidas na questão 16 — com base no conjunto de competências pessoais consideradas fundamentais para o êxito do profissional de Administração, conforme descrito por Silva (2008, p. 17) —, a análise detalhada permite identificar quais habilidades foram mais aprimoradas:

Gráfico 3 - As atividades desempenhadas durante o estágio foram relevantes e coerentes com a formação de um administrador. Dentre as competências abaixo, selecione aquelas que você acredita que mais desenvolveu durante seu estágio (escolha até 3 opções):



Fonte: O autor, a partir dos dados coletados e analisados. (2025)

- Competências Técnicas:** O Pensamento Analítico destaca-se como a habilidade mais desenvolvida, sendo citada por 57.6% dos respondentes. Esta é uma competência técnica fundamental para a Administração, que envolve a capacidade de coletar, analisar e interpretar informações complexas para a tomada de decisões. O estágio, com sua demanda por análise de relatórios, dados de mercado e processos internos, oferece um ambiente ideal para o aprimoramento dessa capacidade crítica.
- Habilidades Interpessoais:** A Comunicação aparece com grande relevância, dividida em Comunicação Verbal (48.5%) e Comunicação Escrita (30.3%). Juntas, elas somam um percentual significativo de desenvolvimento de habilidades comunicativas, essenciais para interagir em reuniões, apresentar projetos, negociar e colaborar com equipes multidisciplinares. A Liderança (27.3%) e o Impacto Pessoal (21.2%) também são habilidades interpessoais importantes desenvolvidas, indicando que o estágio proporciona oportunidades para os estagiários influenciarem, motivarem e construir relações profissionais, mesmo sem um cargo formal de gestão.
- Competências Socioemocionais:** A Flexibilidade Comportamental (48.5%) é uma das habilidades socioemocionais mais aprimoradas, evidenciando a capacidade dos estagiários de se adaptar a diferentes cenários, equipes e mudanças no ambiente de trabalho. A Auto Objetividade (33.3%) reflete a melhoria na capacidade de autoavaliação e de agir com imparcialidade, um traço crucial para o desenvolvimento contínuo. Outras competências relevantes nesta categoria incluem a Resistência ao Estresse (24.2%) e a Tolerância à Incerteza (6.1%). Essas habilidades são fortalecidas à medida

que os estagiários enfrentam desafios, prazos e situações ambíguas, aprendendo a gerenciar suas emoções e a manter o foco sob pressão.

A predominância de "Pensamento Analítico" (uma competência técnica), "Flexibilidade Comportamental" e "Comunicação Verbal" (duas competências interpessoais/socioemocionais) entre as mais desenvolvidas, demonstra que o estágio proporciona um aprendizado equilibrado. Isso vai além do simples conhecimento operacional, abrangendo o desenvolvimento de habilidades comportamentais e emocionais que são cada vez mais valorizadas no mercado de trabalho. A possibilidade de escolher até três opções na pesquisa reforça que os estagiários percebem um conjunto diversificado de ganhos em suas habilidades.

Em contrapartida, ao destacarmos o contexto dos treinamentos abordado na questão 15 — que podem atuar como impulsionadores dessas competências citadas —, 33,3% dos respondentes optaram pelas zonas *neutro*, *discordo parcialmente* e *discordo totalmente*. Desses, especificamente, 24,2% ficaram nas zonas de discordância. Isso indica claramente que, embora o estágio seja excelente para a aplicação prática e o desenvolvimento de competências no dia a dia, as oportunidades formais de capacitação e integração dentro das empresas podem não ser tão prevalentes ou acessíveis aos estagiários. Trata-se de um ponto importante para reflexão por parte das organizações, com o objetivo de enriquecer ainda mais a experiência de estágio.

Em síntese, os dados confirmam que o estágio é uma ferramenta eficaz no desenvolvimento de competências técnicas, interpessoais e socioemocionais, preparando o futuro administrador de forma equilibrada. Tal constatação vai ao encontro das palavras de Santos (2008), ao afirmar:

O fato de a empresa ser ágil e dinâmica exige que os profissionais tenham habilidade e competência para tomada de decisões rápidas, que sejam flexíveis para enfrentar situações novas com maior rapidez, que tenham capacidade inventiva, espírito de grupo, que sejam críticos, que possuam autonomia do pensar e do agir, que sejam comunicativos e outras qualificações que são próprias do perfil profissional exigido pelo mercado de trabalho.

Nesse contexto, habilidades como pensamento analítico, comunicação verbal e flexibilidade comportamental destacam-se como essenciais. Entretanto, a baixa percepção sobre treinamentos formais nas empresas revela uma oportunidade de melhoria, sugerindo que a integração entre prática e capacitação ainda pode ser ampliada para potencializar os resultados da formação profissional.

4.4 Percepções Subjetivas sobre a Experiência de Estágio

A questão aberta "De que forma você acredita que o estágio mais contribuiu para sua formação como profissional de Administração?" permitiu uma imersão nas percepções subjetivas e nas experiências individuais dos participantes, oferecendo uma visão mais aprofundada dos "sentidos atribuídos", das "impressões pessoais" de "crescimento, descobertas, desafios e transformações vivenciadas" que caracterizam a experiência formativa.

Um tema recorrente e de grande destaque nas narrativas é a conexão essencial entre teoria e prática. Muitos participantes articulam que o estágio proporcionou a "oportunidade de por em prática o que se aprende" (R9), e que

"conseguir aplicar um conhecimento adquirido da a ele uma profundidade inestimável" (R18). Essa transposição do aprendizado acadêmico para o contexto profissional é vista como fundamental para compreender "como funcionava os processos na prática e a melhor forma de agir" (R20), transformando a teoria em algo tangível e funcional no "dia a dia do ambiente organizacional" (R1). O "Conhecimento em geral na prática" (R10) e a "experiencia" (R14) são constantemente valorizados, reforçando que a práxis é o cerne da contribuição do estágio.

Outra percepção subjetiva amplamente expressa é a do amadurecimento e crescimento profissional e pessoal. Os estagiários relatam uma "vivência real do ambiente organizacional, desenvolvendo minhas habilidades de planejamento, análise crítica e tomada de decisão" (R1). A experiência é vista como um "Aprendizado" (R6) contínuo, que impulsiona o estagiário a "dar o 'ponta pé' inicial" (R5) em sua carreira, conferindo-lhe uma "bagagem como futura administradora" (R3). Há um claro senso de aprimoramento e evolução, tanto em habilidades específicas como "comunicação" e "gestão de tempo" (R7), quanto em aspectos mais amplos como "adaptabilidade" a novas áreas e compreensão de "assuntos corporativos que, para mim, não são de fácil entendimento" (R3).

A imersão no mercado de trabalho e a compreensão de suas exigências também são pontos cruciais nas narrativas. Os estagiários mencionam que o estágio os prepara "para o ambiente de trabalho, nos dando uma pré visão do que pode nos esperar no futuro" (R4) e que ele permitiu "enxergar o ambiente profissional de forma que se sintam mais preparados para oportunidades futuras e investir na carreira empreendedora" (R2). A vivência é fundamental para "entender como funciona o mundo corporativo e como devemos nos comportar dentro dele" (R12), alinhando as expectativas do estudante com as demandas reais das empresas. A "vivência real do ambiente organizacional" (R1) e o "primeiro contato com o mundo corporativo" (R15) são destacados como essenciais para essa clareza.

Adicionalmente, um aspecto fundamental à experiência de estágio é a convivência no ambiente organizacional. A simples menção de "Vivenciar o ambiente organizacional" (R16) envolve a importância da interação social e das dinâmicas interpessoais no local de trabalho. Essa imersão permite que os estagiários aprimorem a "forma de me comunicar e me expressar no ambiente organizacional" (R11), um aspecto que é fundamental para a ética profissional e a comunicação eficaz em um contexto real, contribuindo para o desenvolvimento de habilidades interpessoais.

Um tema interessante que surge nas respostas é a descoberta do perfil e da área de atuação, funcionando como uma ferramenta de autoconhecimento e direcionamento de carreira. Estagiários indicam que o estágio "te dá um norte do que você mais gosta de fazer e principalmente menos gosta" (R8), e que "ajudou na escolha da área administrativa que ingressei, pois adm abrange diversas áreas dentro de uma empresa" (R15). Essa autodescoberta é um dos sentidos mais profundos atribuídos ao estágio, pois impacta diretamente as escolhas de carreira futuras, consolidando a identidade profissional.

Neste sentido, as percepções subjetivas também abordam os desafios e a resiliência. Embora a maioria das respostas se concentre nos aspectos positivos, a menção de "lidar com situações imprevisíveis" (R7) ou a valorização de "aprender com o erro" (R13) e "lidar com problemas reais e todas as emoções que resolver

estes problemas envolve" (R17) indiretamente aponta para a superação de obstáculos. Essa vivência contribui para o desenvolvimento da capacidade de adaptação e da resistência ao estresse, elementos cruciais para a jornada profissional. De modo geral, um sentimento unificador nas respostas é a atribuição de um valor essencial e insubstituível ao estágio, descrito como um "ponta pé inicial" (R5) e um "Aprendizado" (R6) que não pode ser substituído por métodos puramente teóricos.

Nesse cenário, a análise qualitativa das percepções subjetivas dos estagiários, a partir das respostas fornecidas, reforça a solidez e a profundidade do impacto do estágio. Destacando a importância do estágio, o Conselho Nacional de Educação - CNE (2003, p.10), enfatiza que:

O estágio supervisionado representa muito mais que simples oportunidade de prática profissional, embora tenha nascido como eminentemente profissionalizante. Ele não pode ser considerado apenas como uma oportunidade "de treinamento em serviço", no sentido tradicional do termo, uma vez que representa, essencialmente, uma oportunidade de integração com o mundo do trabalho, no exercício da troca de experiências, na participação de trabalhos em equipe, no convívio sócio-profissional, no desenvolvimento de habilidades e atitudes, na constituição de novos conhecimentos, no desenvolvimento de valores inerentes à cultura do trabalho, bem como na responsabilidade e capacidade de tomar decisões profissionais, com crescentes graus de autonomia intelectual.

Por fim, o estágio é percebido não apenas como um complemento curricular, mas como um período de transformação integral, onde a teoria encontra a prática de forma vital, a incerteza do futuro profissional ganha contornos mais claros, o indivíduo amadurece em múltiplos aspectos e descobre seu próprio caminho na área de Administração. As narrativas revelam uma experiência rica em sentidos, descobertas e crescimento, consolidando o estágio como uma ponte indispensável e fundamental para a inserção bem-sucedida e consciente no mundo da Administração.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo principal analisar as contribuições do estágio no processo formativo do bacharel em Administração, destacando sua relevância na constituição do profissional e o seu papel como fator impulsionador no desenvolvimento de habilidades e competências exigidas pelo mercado de trabalho. Para alcançar esse propósito, foram definidos os seguintes objetivos específicos: (1) Elencar as contribuições do estágio na formação do bacharel em Administração; (2) Analisar se as atividades desempenhadas no estágio contribuem para o desenvolvimento das competências profissionais do administrador; e (3) Examinar como o estágio contribui para o desenvolvimento de competências técnicas, interpessoais e socioemocionais exigidas pelo mercado de trabalho.

Pode-se afirmar que os objetivos propostos foram alcançados plenamente. A pesquisa conseguiu, por meio da coleta e análise de dados, traçar um panorama detalhado da importância do estágio. O primeiro objetivo específico foi atingido ao identificar o consenso entre os participantes sobre as múltiplas contribuições do estágio, desde a aplicação prática do conhecimento até a preparação para o mercado. O segundo objetivo foi plenamente respondido ao demonstrar que as atividades de estágio são percebidas como altamente eficazes no desenvolvimento

de competências profissionais essenciais, como organização e tomada de decisões, refletindo a prática da gestão no dia a dia. Por fim, o terceiro objetivo foi amplamente cumprido ao detalhar como o estágio impulsiona o desenvolvimento de habilidades específicas, tanto técnicas (como o pensamento analítico) quanto interpessoais (comunicação, liderança) e socioemocionais (flexibilidade comportamental, resistência ao estresse).

A partir do objetivo geral, que visava analisar as contribuições do estágio no processo formativo do bacharel em Administração, concluímos que o estágio é, de fato, uma etapa crucial e transformadora, atuando como um estimulante para a consolidação de conhecimentos, o desenvolvimento de um vasto leque de competências e a construção de uma identidade profissional mais sólida e preparada para as demandas do mercado.

Dessa forma, a questão problema norteador deste estudo — de que maneira o estágio contribui para o processo formativo do bacharel em Administração, especialmente no que tange à constituição do perfil profissional e ao desenvolvimento de habilidades e competências exigidas pelo mercado de trabalho? — foi respondida de forma abrangente. O estágio contribui de maneira multifacetada, primeiramente, ao proporcionar uma vivência prática indispensável que solidifica a teoria acadêmica. Em segundo lugar, atua como um laboratório de desenvolvimento de competências, não apenas as técnicas, mas também as interpessoais e socioemocionais, essenciais para a atuação profissional. Por fim, o estágio impulsiona a constituição do perfil profissional ao oferecer clareza sobre as exigências do mercado e ao promover o autoconhecimento, permitindo que o estagiário direcione sua carreira de forma mais consciente.

Os principais achados e debates desta pesquisa reforçam a literatura que posiciona o estágio como um elemento integrador da formação. Os dados revelaram uma percepção quase unânime da eficácia do estágio em diversos aspectos, desde a aplicação teórica até a preparação para o mercado de trabalho e o desenvolvimento de habilidades de resolução de problemas e tomada de decisões. As altas porcentagens de concordância nas questões Likert demonstram o quão valorizada é essa experiência pelos estudantes. O destaque para o "Pensamento Analítico", "Flexibilidade Comportamental" e "Comunicação Verbal" como as competências mais desenvolvidas, alinhado à teoria de Silva (2008), ilustra o desenvolvimento equilibrado de hard e soft skills. O debate emerge, contudo, na área de treinamentos formais durante o estágio, onde a baixa percepção de participação (24,2% de discordância) aponta para uma lacuna nas práticas organizacionais, sugerindo que, embora o aprendizado seja intenso no dia a dia, a capacitação estruturada ainda pode ser aprimorada.

A efetiva contribuição que esta pesquisa está trazendo para o mundo é a validação empírica e subjetiva do papel insubstituível do estágio na formação do administrador. Ao quantificar e qualificar as percepções dos próprios estagiários, o estudo oferece subsídios para que instituições de ensino revisem e aprimorem seus programas de estágio, incentivando a busca por experiências que garantam o alinhamento teoria-prática e o desenvolvimento de competências essenciais. Para as empresas, os resultados indicam as áreas de maior impacto do estágio, podendo orientar a criação de programas mais robustos e focados no desenvolvimento integral, especialmente no que tange à oferta de treinamentos e ao acompanhamento, a fim de maximizar o potencial de seus estagiários. A pesquisa

contribui, assim, para a formação de profissionais mais capacitados, adaptáveis e alinhados às exigências de um mercado em constante evolução.

Para sugestões de novas pesquisas ou para trabalhos técnicos, seria valioso realizar estudos com uma amostra maior e mais diversificada, contemplando diferentes regiões do país e tipos de organizações. Aprofundar a análise por meio de entrevistas semiestruturadas com estagiários, supervisores e coordenadores de curso poderia oferecer insights ainda mais ricos sobre as dinâmicas do estágio e os desafios enfrentados. Uma pesquisa futura poderia investigar a correlação entre o tipo de atividade desenvolvida no estágio e o nível de desenvolvimento de competências específicas.

REFERÊNCIAS

BARREIRO, I. M.; GEBRAN, R. A. S. O estágio na formação de professores: da formação à ação. São Paulo: Avercamp, 2006.

BARREIRO, Iraíde Marques de Freitas; GEBRAN, Raimunda Abou. Prática de ensino e estágio supervisionado na formação de professores. São Paulo: Avercamp, 2006.

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

BENITO, Gladys Amelia Vélez et al. Desenvolvimento de competências gerais durante o estágio supervisionado. *Revista Brasileira de Enfermagem*, v. 65, p. 172-178, 2012.

BRASIL. Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Institui a Lei do Estágio. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 25 set. 2008. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/111788.htm. Acesso em: 5 abr. 2025.

CNE – Câmara de Educação Básica. Departamento de Educação Profissional. Legislação básica sobre o estágio. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/seesp/arquivos/pdf/res1.pdf>. Acessado em: 15 Abr. 2025.

FERREIRA, Brunna da Silva. Estágio e desenvolvimento de competências: estudo com os graduandos de administração da UFC. 2015.

GONZALEZ, Inayara Valéria Defreitas Pedroso. As contribuições das atividades do estágio extracurricular em termos de potencial de aprendizagem para a formação em administração. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, v. 29, p. e024024, 2024.

KOLB, D. A. *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1984.

MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 12. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

PIMENTA, S. G.; LIMA, M. S. *Estágio e docência*. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2012.

SANTOS, Rozeli Aparecida dos. A importância do estágio para a formação profissional e o acesso ao mercado de trabalho. Cascavel, 2008. Disponível em: <<http://www.diaadiaeducacao.pr.gov.br/portals/pde/arquivos/490-4.pdf>>. Acesso em: 1 jul. 2025.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 3. ed. rev. e atual. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2001. Disponível em: <https://cursos.unipampa.edu.br/cursos/ppgcb/files/2011/03/Metodologia-da-Pesquisa-3a-edicao.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2025.

SILVA, Reinaldo O. *Teorias da administração*. [S.l.]: s.e., 20---. Disponível em: [http://www.folgueral.com.br/tga/Silva_Reinaldo-Teorias da Administracao.pdf](http://www.folgueral.com.br/tga/Silva_Reinaldo-Teorias_da_Administracao.pdf). Acesso em: 4 abr. 2025.