

## A Importância do Estágio Supervisionado para a Formação do Administrador

**Autoria:** Denise Ribeiro de Almeida, Leticia Lagemann, Silvio Vanderlei Araujo Sousa

**Resumo:** Este trabalho tem o objetivo de avaliar a importância do Estágio Supervisionado para a formação do administrador. Foram contempladas no estudo as percepções dos respondentes sobre a contribuição dessa atividade para o desenvolvimento de habilidades e competências conforme a legislação do Conselho Nacional de Educação. A pesquisa foi realizada com a aplicação de 78 questionários, com um nível de significância de 95%. Para proporcionar a fidedignidade ao método e estabelecer as correlações foram adotados os parâmetros Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ) e análise de resíduos. Como principal resultado, concluiu-se que a prática do Estágio Supervisionado fornece contribuições significativas para o desenvolvimento de habilidades e competências do administrador. Além disso, é apresentado ao final do trabalho uma proposta das características de estágio e organizações que mais contribuem para a formação desse profissional.

### 1. Introdução

O presente trabalho tem como objetivo principal analisar a importância do estágio supervisionado para a formação do Administrador, procurando identificar as características das organizações e perfis sócio-econômicos que poderiam propiciar maior aproveitamento da prática do estágio.

Justifica-se a iniciativa deste trabalho pela investigação sobre a importância do estágio para a formação de competências, pela possibilidade de inserção do estagiário no mercado de trabalho, pelo contato com uma cultura organizacional, pelo desenvolvimento da ética profissional, pela inserção em ambiente de colaboração, pela troca de experiência com outros profissionais, pelo estímulo à reflexão crítica, pela ampliação de perspectivas profissionais, entre outros. Como o estágio é uma prática obrigatória nos currículos de Administração, a percepção de sua efetividade torna-se importante na discussão sobre sua essencialidade e reais contribuições para a carreira do administrador.

A especificidade do estágio em propiciar um contato próximo e concreto da realidade do administrador, se apresenta como uma ferramenta eficaz no aprendizado uma vez que estabelece o aproveitamento de experiências, promovendo a aquisição de conhecimento aplicado. Este fato decorre da constatação de que administradores não devem ser formados exclusivamente em sala de aula. A sala de aula garante o contato inicial com capacidades, conhecimento e aquisição de bases científicas. Isso parece ser insuficiente, uma vez que administrar envolve em grande parte a conjugação de ciência e técnicas aplicadas às organizações. Além disso, fica dificultada a própria educação gerencial, pois a prática é fundamental ao desenvolvimento dessa capacidade (MINSTZBERG E GOSLING, 2003). Dessa forma, tem-se o entendimento de que o aprendizado se dá em decorrência do contato entre conceitos e experiência, cuja associação cria oportunidades para reflexões que em última instância fomentam o desenvolvimento do estagiário.

Outra característica importante que contribui com o desenvolvimento do estagiário é a quebra do paradigma do isolamento de especialidades (MOTTA, 1983 *apud* NICOLINI, 2003). Uma vez imerso na atividade de estágio, o estudante de administração tem a oportunidade de adentrar em diversas áreas de conhecimento de forma interdisciplinar. Esta interdisciplinaridade provoca a reunião e cruzamento de conceitos vistos, muitas vezes, de forma isolada em ambiente de sala de aula, além de tornar o aprendizado mais fácil e com maior aproveitamento.

Não menos importante, é a formação de uma ética administrativa que norteia a construção de um conjunto de valores que guiam o profissional na execução de suas atividades (CFE, 1993 *apud* NICOLINI, 2003). A formação da ética do administrador é, portanto, um produto que se inicia em sala de aula e tem consolidação na prática da organização.

O contato com a prática das organizações permite, portanto, a percepção do estagiário na sua futura realidade profissional, providenciando-lhe um contato prévio com aquilo com que se espera que interaja e modifique para o bem das organizações.

Dessa forma, analisadas as implicações apresentadas até aqui, percebe-se que o conhecimento sobre a prática do estágio supervisionado se faz essencial para o entendimento dos desafios inerentes à formação de administradores. Além disso, no decorrer do desenvolvimento desta pesquisa percebeu-se uma lacuna substancial que evidencia a carência e a escassez de estudos acerca do tema no Brasil. O que se mostra como um desafio adicional pela perspectiva de contribuição sobre o entendimento das necessidades e requisitos da prática de estágio.

Afinal, a análise do conteúdo exploratório referenciado permite esboçar a questão central deste trabalho: **O Estágio Supervisionado contribui para o desenvolvimento das habilidades e competências inerentes ao administrador?**

A resposta a essa questão atende ao objetivo geral da pesquisa que corresponde ao conhecimento das contribuições do Estágio Supervisionado para a formação do administrador, sob a perspectiva do desenvolvimento das habilidades e competências conforme estabelecidas pelo CNE/CSE (2005).

Esse objetivo se desdobra nos seguintes objetivos específicos: explicitar os aspectos legais relacionados ao Estágio Supervisionado; caracterizar a atuação efetiva do estagiário nas organizações; verificar a contribuição das atividades de estágio para o desenvolvimento do estagiário e, determinar a interferência dos aspectos sócio-econômicos relativos à efetividade dos resultados obtidos na realização do Estágio Supervisionado. Essa abordagem é decisiva para se alcançar uma compreensão adequada dos desafios inerentes à prática do Estágio Supervisionado como atividade de desenvolvimento de competências.

Logo, o desenvolvimento deste artigo se deu a partir da revisão dos principais aspectos teóricos relativos à legislação do exercício da profissão do administrador e dos aspectos que pautam o ensino superior na área, sendo ainda apresentadas algumas das principais características sócio-econômicas do estudante deste nível educacional, bem como um breve perfil das organizações no Estado da Bahia. Na seqüência faz-se a revisão dos principais conceitos relativos ao Estágio Supervisionado nos cursos de Administração. A seguir, apresenta-se a metodologia utilizada e as análises dos resultados da pesquisa de campo. Por fim, são trazidas as conclusões e sugestões provenientes do estudo.

## **2. A Formação do Profissional de Administração e o Estágio Supervisionado**

Esta seção tem como objetivo apresentar uma revisão da literatura referente à formação do administrador e a sua implicação para a prática do Estágio Supervisionado, buscando os pontos mais importantes para a realização do presente trabalho.

A profissão do administrador foi regulamentada no Brasil pela Lei nº 4.769 (BRASIL, 1965). Até este momento, embora já existissem cursos de Administração sendo ofertados no País, profissionais de todas as áreas de conhecimento podiam atuar na gestão das organizações de qualquer natureza e porte.

A lei nº 4.769 (BRASIL, 1965), em vigor ainda hoje, em seu artigo 2º, alínea b, define os campos de trabalho do bacharel em Administração:

Art 2º A atividade profissional de Administrador será exercida, como profissão liberal ou não, mediante:

[...]

b) pesquisas, estudos, análise, interpretação, planejamento, implantação, coordenação e controle dos trabalhos nos campos da Administração, como administração e seleção de pessoal, organização e métodos, orçamentos, administração de material, administração financeira, administração mercadológica, administração da produção, relações industriais bem como outros campos em que esses se desdobrem ou aos quais sejam conexos.

Fica evidenciada, neste artigo, a preocupação com a regulamentação do escopo de atuação profissional do bacharel em Administração. Esperava-se com esta medida garantir que o exercício das atividades de gestão fosse exclusivo dos egressos de cursos superiores que possuíssem esta formação específica. A fim de garantir o cumprimento destas, e de outras determinações contidas na lei, tornou-se necessária à criação de órgãos de classe que tivessem este objetivo, com isso, em seus parágrafos 6º, 7º e 8º, a Lei 4.769 institui e define as funções do Conselho Federal de Administração (CFA) e os Conselhos Regionais de Administração (CRA's).

O papel destes órgãos se modificou, ao longo do tempo, com a incorporação de novas e crescentes responsabilidades. O aumento da oferta de cursos de graduação em Administração no País, que de acordo com o INEP (2004) representou 14,9 % das matrículas totais do ensino superior brasileiro no ano de 2004 – sendo concentradas na oferta na área privada – fez com que o CFA tivesse um papel fundamental junto ao Ministério da Educação e Cultura (MEC) no que se refere às discussões a respeito das chamadas Diretrizes Curriculares para estes cursos.

Ampliou-se assim o foco de atuação do Conselho que, em consonância com as novas tendências educacionais existentes no País, passou a objetivar não somente a garantia das áreas de atuação do bacharel, como definido na lei original, como também, assumiu a responsabilidade de opinar na definição de conteúdos, habilidades e competências necessárias para o exercício da profissão, levando em conta as áreas de conhecimento específicas descritas anteriormente.

Após a avaliação e implantação de várias propostas intermediárias, em 2005, foi assinada a Resolução nº 4, do CNE/CSE (2005) que teve como objetivo principal instituir as novas diretrizes curriculares para os cursos de Administração. Uma das maiores contribuições desta resolução está contemplada em seu artigo 4º que define as competências e habilidades necessárias à formação do bacharel em Administração.

Art. 4º O Curso de Graduação em Administração deve possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as seguintes competências e habilidades:

I - reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo produtivo, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos e exercer, em diferentes graus de complexidade, o processo da tomada de decisão;

II - desenvolver expressão e comunicação compatíveis com o exercício profissional, inclusive nos processos de negociação e nas comunicações interpessoais ou intergrupais;

III - refletir e atuar criticamente sobre a esfera da produção, compreendendo sua posição e função na estrutura produtiva sob seu controle e gerenciamento;

IV - desenvolver raciocínio lógico, crítico e analítico para operar com valores e formulações matemáticas presentes nas relações formais e causais entre fenômenos produtivos, administrativos e de controle, bem assim expressando-se de modo crítico e criativo diante dos diferentes contextos organizacionais e sociais;

V - ter iniciativa, criatividade, determinação, vontade política e administrativa, vontade de aprender, abertura às mudanças e consciência da qualidade e das implicações éticas do seu exercício profissional;

VI - desenvolver capacidade de transferir conhecimentos da vida e da experiência cotidianas para o ambiente de trabalho e do seu campo de atuação profissional, em diferentes modelos organizacionais, revelando-se profissional adaptável;

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

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

Percebe-se que as habilidades e competências citadas possuem caráter bastante amplo e complexo. Este fato associado ao grande número de áreas específicas de atuação do administrador faz com que este profissional necessite desenvolver um perfil generalista e que contemple diversas áreas afins, como forma de facilitar sua inserção/manutenção no mercado de trabalho. Como estas habilidades e competências são consideradas como essenciais no exercício profissional, devem ser desenvolvidas e avaliadas de forma prática na realização do Estágio Curricular, a fim de garantir que o egresso esteja qualificado a atender às expectativas das diferentes organizações, em relação ao bacharel em Administração.

Este conjunto de habilidades vai além das funções da Administração, sendo transversal a todas elas. Esta característica seria a forma mais natural de se organizar a educação em Administração. Esse conjunto de habilidades se refere claramente à união entre reflexão e ação, que podem ser traduzidas em: relações interpessoais, surgindo uma orientação para um ambiente de colaboração; intuito de promover a análise da organização na qual o estagiário estaria inserido; e entendimento do contexto no qual a organização de estágio se insere (MINSTZBERG E GOSLING, 2003). Portanto, nada mais natural do que considerar a atividade de estágio como meio fomentador dessas habilidades.

Essas habilidades convergem para o conceito de recursos de competência preconizados pela escola francesa, através do qual o tema é compreendido segundo o alinhamento do saber, do saber-fazer e do fazer/ser/agir. Dessa forma o desenvolvimento de competências não é apenas o produto de formação profissional e educacional, ou o conjunto de conhecimentos adquiridos. Envolve, adicionalmente, a habilidade de agir com desenvoltura e flexibilidade e a disposição para passar da percepção à ação por meio de respostas confiáveis e rápidas (RUAS, 2003).

Logo, tendo em vista a importância do conceito de competências para os profissionais de Administração, torna-se agora necessária a contextualização do surgimento e da evolução do Estágio Supervisionado como estratégia elementar inicial para a formação de administradores.

Conforme Bianchi (1998), a primeira formalização, no Brasil, sobre a questão do estágio, se deu em 1972, em um encontro de professores de Didática. Neste encontro, foi ressaltada a importância da implementação de atividades de natureza prática na formação profissional dos egressos dos cursos de níveis médio e superior, sendo publicada em setembro de 1972 a primeira portaria regulamentando a questão.

De acordo com esta autora, cinco anos se passaram até a promulgação de Lei nº 6.494, que instituiu a obrigatoriedade da existência de vínculo das atividades de estágio com os aspectos acadêmicos relativos aos cursos a que estavam associadas. Esperava-se assim, garantir maior aderência do ensino às necessidades da comunidade, com a supervisão das instituições educacionais como forma de garantir o cumprimento deste objetivo. Esta relação de supervisão permaneceu vaga, até a publicação do Decreto nº 87.497, que em seus artigos 2º e 3º determinou que coubesse a cada instituição de ensino a responsabilidade sobre a regulamentação dos aspectos operacionais e de controle que permitissem que o estágio curricular garantisse ao aluno a execução de atividades que relacionassem os conteúdos acadêmicos às situações vivenciadas no seu dia-a-dia profissional.

Posteriormente a Lei nº 9.394 – LDB (BRASIL, 1996), em seu artigo 82 e parágrafo único, atribuiu como responsabilidade exclusiva dos sistemas de ensino as determinações das normas necessárias à realização do estágio curricular. Foi também definida, a não existência de vínculo empregatício de qualquer natureza na realização do estágio, buscando assim facilitar a inserção do aluno nas organizações, uma vez que estas poderiam ter acesso a uma mão-de-obra qualificada sem incorrer em grandes custos operacionais com a mesma.

Para Nascimento (2001), outra contribuição importante da LDB à implementação da relação instituição de ensino-comunidade, é trazida no seu artigo 1º quando da definição de que a educação abrange todos os processos necessários à formação do indivíduo, não se limitando a uma simples transferência de conhecimentos de caráter acadêmico, sendo necessária a total integração dos mesmos ao mundo externo. Esta concepção fortalece a importância da realização da atividade do estágio supervisionado como atividade formadora de um profissional com perspectivas amplas, atento às necessidades da comunidade na qual está inserido, e não somente um repassador de técnicas e gerenciador de ferramentas.

A evolução histórica do Estágio Supervisionado nos cursos de Administração, no Brasil, foi bastante semelhante à anteriormente descrita para os cursos em geral, embora tenham ocorrido, ao longo do tempo, algumas discussões de caráter mais específico no que se refere a sua operacionalização nas estruturas curriculares.

Seguindo essa linha, Andrade (2003) aponta a necessidade de que o Estágio Supervisionado seja visto em uma perspectiva acadêmica integrada à existente no mundo do trabalho. Com isso, espera-se que os resultados provenientes dos relatórios de acompanhamento e controle elaborados pelo aluno e apresentados às supervisões tanto na instituição de ensino, quanto na organização na qual o estágio é realizado, possibilitem o redirecionamento e redimensionamento de conteúdos acadêmicos que não possuam aplicabilidade prática nas empresas.

A implementação desta medida possibilita não só a formação de profissionais bem posicionados no mercado de trabalho, como a constante oxigenação das estruturas curriculares. Esta é uma perspectiva que reforça a importância de que as instituições de ensino cumpram o seu papel de supervisão e controle, como definido pela legislação, garantindo a existência de um processo de qualidade permanente na oferta dos cursos de graduação, além de permitir a sua constante adequação às necessidades externas.

A mais recente regulamentação a respeito do Estágio Supervisionado está registrada na Resolução nº 4, do CNE/CSE (2005) e contempla os aspectos anteriormente citados. Em seu artigo 7º e seus três parágrafos é explicitado que o Estágio Curricular Supervisionado, para os cursos de Administração, deve ser um componente da estrutura curricular que garanta, através da avaliação de seus resultados a manutenção dos padrões de qualidade do curso e o domínio em relação aos conteúdos indispensáveis ao exercício da profissão de administrador.

A fim de se entender o ambiente externo no qual o Estágio Supervisionado se realiza, no escopo deste trabalho, torna-se necessária uma breve descrição do perfil empresarial brasileiro e baiano. Para a melhor caracterização do perfil do aluno que realiza o Estágio Supervisionado, serão apresentadas algumas características sócio-econômicas do estudante de ensino superior, no Brasil e na região.



### 3. Perfil das Organizações e Características Sócio-Econômicas do Estudante de Ensino Superior

O perfil organizacional apresentado neste trabalho toma por bases estudos realizados pelo IBGE (2003), através da consolidação de dados contidos no Cadastro Central de Empresas (CEMPRE). Segundo esta fonte, o número de unidades locais (sedes de empresas e suas respectivas filiais) de todos os portes, em atividade no Brasil, em 2003, alcançava um total de 5.572.063, divididos entre os principais setores econômicos. O Nordeste contava com 15,3% deste número com 855.239 unidades, tendo a Bahia a maior participação com 262.462 unidades ativas, na região.

De acordo com o IBGE (2003), o crescimento quantitativo em relação ao número de unidades produtivas veio acompanhado do aumento efetivo do número de empregos formais, que no Estado passou a representar 4,7% do trabalho assalariado nacional, gerando o equivalente a 3,6% do total nacional de salários e demais remunerações individuais, o que demonstra um nível de remuneração médio inferior ao dos maiores Estados do País. Esta realidade posiciona a Bahia como o sétimo Estado brasileiro em número de unidades produtivas, o sexto em geração de postos de trabalho formais e oitavo em geração de remuneração individual no País.

A partir de dados do CEMPRE (IBGE, 2003), conclui-se que o Estado possui uma concentração de 89,8% de suas unidades produtivas divididas entre comércio (55,6%) e serviços (37,2%), realidade semelhante à encontrada para os números nacionais (86%). No que se refere à geração de trabalho assalariado esta concentração permanece (81,4%), havendo, porém uma participação maior dos serviços (64,9%) em detrimento do comércio que possui apenas 16,5% dos postos. Identifica-se aqui, à semelhança do ocorrido nos números nacionais, que 34% do trabalho formal encontra-se na área da Administração Pública e não na esfera privada.

A concentração de remuneração no Estado, apresenta porém, uma composição distinta com setor de serviços responsável por 66,4 % do total e o industrial por 22,6%, tendo o comércio participação de apenas 9,7%. Uma possível explicação para este fato encontra-se na maior qualificação da mão-de-obra existente na indústria, principalmente no segmento de transformação e em determinadas áreas do setor de serviços, em detrimento do nível existente no comércio.

Esta suposição é reforçada quando da análise dos dados relativos ao porte da unidade empresarial em relação ao número de empregados. Considera-se aqui, que atividades de caráter mais complexo levam à necessidade de maior número de colaboradores na sua execução, e que este nível de complexidade estaria diretamente associado a maiores níveis de remuneração. De acordo com o IBGE (2003), no setor de comércio, 88% das empresas possuíam até 4 empregados representando 16,5% do total de remuneração gerada; em contrapartida menos de 0,5% (de 101 a mais de 500 empregados) geram 16% das remunerações, o que caracteriza o setor como preponderantemente composto por micro e pequenas empresas.

Ainda de acordo com o IBGE (2003), a realidade do segmento da indústria de transformação baiana é o oposto, com 1,5% das unidades possuindo de 101 a mais de 500 empregados, sendo responsáveis pela geração de 72% da remuneração total gerada. O setor de serviços apresenta uma composição semelhante à indústria com 1% das unidades na mesma faixa de empregados, gerando 74% da remuneração total do setor; aqui deve se ressaltar a participação de serviços mais complexos - Educação, Saúde e Administração Pública – como fatores de influência na concentração da remuneração total, em unidades com maior número de empregados.

A realidade de Salvador e Lauro de Freitas, municípios de residência dos alunos componentes da amostra deste trabalho (seção 4), é bastante semelhante entre si e um pouco diversa dos dados apresentados pelo Estado tendo em vista que o Pólo Industrial baiano, o maior do Norte/Nordeste, localiza-se em um município distinto – Camaçari – o que faz com que a representatividade do setor industrial seja menor na região estudada. Nestas cidades, a participação do setor comércio em termos de unidades é de 45%, com 15% dos empregados remunerados e a geração de 10% da remuneração individual total. No setor de serviços estes percentuais são, respectivamente: 47%, 74% e 79%. Mais uma vez, nestes municípios, encontra-se o peso maior do segmento de serviços, proporcionado pelos itens Administração Pública, Educação e Saúde.

Torna-se necessária agora, a caracterização do perfil sócio-econômico do aluno do ensino superior brasileiro, a fim de que se compreendam algumas das possíveis condicionantes existentes quando da realização do Estágio Supervisionado. De acordo com dados do INEP (2004), na graduação presencial existe, no Brasil, predominância do sexo feminino tanto no que se refere aos dados totais (56,4%), quanto aos das instituições privadas (57%), não havendo, porém no curso de Administração diferença sensível nesta categoria. Os dados do Estado da Bahia são idênticos aos nacionais no tocante à realidade do ensino privado.

Em relação à idade, os dados gerais e da área privada apresentam concentração de cerca de 78% dos ingressos, na faixa etária compreendida entre 18 e 29 anos, nos censos realizados pelo INEP, em 2000, 2002 e 2003. Esta faixa etária compreende, não somente, os recém-egressos do ensino médio, como também aqueles que já atuam no mercado de trabalho e posteriormente buscam uma maior qualificação acadêmica como forma de melhor se posicionar neste mercado.

De acordo com IBGE (2001), os dados relativos a sexo na região geográfica componente da amostra – Salvador e Lauro de Freitas – apresentam características semelhantes aos da Bahia. O sexo feminino predomina na composição da população local, representando 56 % de um total de 2.556.650 habitantes. No que se refere à faixa etária, a população entre 18 e 29 anos representa cerca de 26% do total, podendo ser considerada como público atual ou potencial do ensino superior em suas diversas modalidades.

Ainda de acordo com IBGE (2001), a renda nominal da população acima de 10 anos dos dois municípios possui a seguinte composição: entre 1 e 3 salários mínimos – 38%; de 3 a 5 salários mínimos – 7%; de 5 a 10 salários mínimos – 7%; de 10 a 20 salários mínimos – 3,5%; acima de 20 salários mínimos – 2% sendo o restante composto por habitantes sem a geração de renda. O percentual alto de habitantes sem remuneração é justificado pelo fato de existir na faixa etária analisada um grande número de pessoas ainda sem idade para ingressar no mercado de trabalho formal. Esta população apresenta remuneração média para o sexo feminino de R\$ 516,22 e para o masculino de R\$ 869,09.

Na análise dos dados locais, percebe-se a concentração significativa da população nas faixas de menor remuneração, o que pode dificultar o seu ingresso nas instituições de ensino superior privado.

#### **4. Procedimentos de Pesquisa**

##### **Modelo de análise**

A escolha do tipo de estudo exploratório-descritivo (COOPER e SCHINDLER, 2003) se adequa ao objetivo desta pesquisa porque ao mesmo tempo em que se pretende descrever a situação da população-alvo, busca-se mais informações sobre o contexto do Estágio Supervisionado sobre o qual existem poucas informações.

Um estudo puramente descritivo não é possível, por não se possuir dados suficientes para formulação de hipóteses e questões mais objetivas direcionadas à investigação. Portanto, para a obtenção de dados, aplicaram-se questionários com perguntas estruturadas de múltipla-escolha e perguntas não-estruturadas para resposta livre do entrevistado. Desta forma, é possível obter dados tanto qualitativos, quanto quantitativos.

Por outro lado, a materialização das percepções acerca da importância do Estágio Supervisionado para a formação do administrador segue uma abordagem exploratória, uma vez que na busca de referências sobre o tema percebeu-se uma lacuna que enseja um esforço inicial para a geração de conhecimento.

Entretanto, a partir da revisão do referencial foi possível distinguir dimensões de atributos considerados mais relevantes para a compreensão da importância do Estágio Supervisionado à formação do administrador (Quadro 1). Dessa forma, classificam-se os atributos de influência em três dimensões distintas:

- o estagiário: agrega às características sócio-econômicas e acadêmicas do estagiário, fatores que são dados pela condição do indivíduo;
- a organização: compreende algumas variáveis organizacionais que interferem diretamente na atividade de Estágio Supervisionado. Considera-se o ambiente intra-organizacional, como política de desenvolvimento de pessoas, fatores econômicos, cultura organizacional, entre outros;
- o estágio: envolve os aspectos decorrentes da relação entre a organização e o estagiário quando da sua realização.

Além disso, a partir da legislação vigente e da própria natureza social e econômica da atividade de Estágio Supervisionado, sugere-se no presente trabalho um conjunto de atributos que estariam intimamente ligados à prática e aproveitamento desta disciplina. Os atributos foram construídos a partir das dimensões de análise, buscando-se aspectos relacionados às variáveis sócio-econômicas, às variáveis relativas às habilidades profissionais e às variáveis relativas à área de atuação do administrador. Os atributos observados na pesquisa são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 – Atributos de influência do Estágio Supervisionado na formação do Administrador

CONCEITOS	DIMENSÕES	COMPONENTES	ATRIBUTOS
<p>ESTÁGIO SUPERVISIONADO</p>  <p>FORMAÇÃO DO ADMINISTRADOR</p>	ESTAGIÁRIO Fatores relacionados exclusivamente ao estagiário	CURSO	Tipo de IES, Habilitação.
		ASPECTOS SÓCIO-ECONÔMICOS	Sexo, Renda, Estado civil, Faixa etária, Raça.
	ORGANIZAÇÃO Fatores relacionados ao ambiente de desenvolvimento do estágio	PROGRAMAS INSTITUCIONAIS	Programa de Trainee, Parcerias para estágio, Formalização da atividade de estágio, Capacitação, bolsas de auxílio.
		ECONÔMICOS-FINANCEIROS	Ramo de atuação, Porte da organização, Quantidade de empregados, Origem do capital.
	ESTÁGIO Fatores relacionados ao desenvolvimento da atividade de estágio	REGULAMENTAÇÃO	Carga horária, Tipo de vínculo estabelecido, Remuneração
		AREAS DE ATUAÇÃO	Identificação da área de atuação
		DESENVOLVIMENTO ACADEMICO-PROFISSIONAL	Contribuição do estágio para o rendimento escolar, Continuidade de atuação na área de estágio.
		HABILIDADES PROFISIONAIS	Competências e habilidades desenvolvidas

Fonte: Elaboração própria.



### **Crêterios utilizados para a análise dos cruzamentos**

Para a análise de tabula o cruzada entre variáveis nominais, como   o caso deste estudo, Malhotra (2001) aconselha a utiliza o dos seguintes passos:

1. Utilizar a estatística Qui-Quadrado ( $\chi^2$ ) para testar a hipótese nula, considerando-se:
  - Hipótese Nula ( $H_0$ ): não existe associa o entre as variáveis;
  - Hipótese Alternativa: existe associa o entre as variáveis.
2. Se ocorrer rejei o de  $H_0$ , utilizar estatística apropriada para determinar a consistência da associa o.
3. Se ocorrer rejei o de  $H_0$ , calcular os percentuais que determinem o padrão de relacionamento entre variável dependente e independente.

Portanto, para a realiza o da análise deste estudo, calculou-se o  $\chi^2$  e separou-se para análise posterior todos os cruzamentos cujos valores de significância foram inferiores a 0,050, ou seja, que rejeitaram  $H_0$ . Na análise de consistência de associa o selecionou-se o teste estatístico V de Cramer, que mede a intensidade de associa o entre variáveis em tabelas que possuem tamanho superior a 2 x 2, e que verifica os mesmos resultados que o coeficiente phi ( $\Phi$ ) em tabelas 2 x 2.

Efetuados os c culos de V de Cramer, observou-se que as associa es não foram muito fortes, obtendo-se valor máximo de 0,408, considerado muito afastado da associa o perfeita de valor 1.

Por conseguinte, realizou-se o terceiro passo, utilizando-se as indica es de Pestana e Gageiro (2000) que sugerem a utiliza o do cáculo de razão de produtos cruzados, que permite verificar a rela o de causa e efeito entre variáveis, definindo-se a diferença de probabilidade dos acontecimentos (efeito). Além disso, para aumento da sensibilidade de interpreta es e sele o das variáveis que melhor explicam a rela o existente, efetuou-se a análise de resíduos ajustados (valores z padronizados) das tabelas de contingência utilizadas para o teste de  $\chi^2$ , considerando-se que valores de resíduos inferiores a - 2 ou superiores a + 2 são considerados significativamente mais afastados da hipótese nula.

### **Popula o e Amostra**

A UNIME – União Metropolitana de Ensino e Cultura, por possuir o maior número de alunos matriculados no ensino superior no município de Lauro de Freitas, foi escolhida como objeto de estudo.

Lauro de Freitas, município localizado na Região Metropolitana de Salvador (RMS), de acordo com dados do IBGE (2006), possui popula o de 141.280 habitantes, com renda média de R\$ 707,3. Esta popula o possui um grande número de jovens recém egressos do ensino médio, fato que vem posicionando a cidade como um novo pólo de ensino superior no Estado. Existem hoje em dia cinco institui es de ensino superior privado (IE's), todas com a oferta de cursos de Administra o em diferentes habilita es.

Para fins desta pesquisa, são considerados como elementos da popula o, todos os estudantes que já tenham cursado ou estejam cursando a disciplina Estágio Supervisionado na UNIME. Logo, a popula o   composta por 120 alunos da institui o que cursam, ou cursaram, uma das três habilita es oferecidas pela institui o: Comércio Exterior, Gestão da Informa o e Marketing, sendo considerados os egressos e os que se encontram em fase de conclusão da gradua o. Como amostra, obteve-se 78 respostas, o que representa intervalo de 95% de confiança, com erro amostral de 6,6%.

A amostra foi composta por 28 respondentes do sexo masculino e 50 do sexo feminino, com média de idade de 28 anos, em uma amplitude de idades entre 21 e 60 anos. A maior parte dos respondentes   solteira (65,4%) sendo seguida pelo grupo de casados

(24,4%). Quanto à cor ou raça, 37,2% consideram-se brancos, 43,6% considera-se pardos e 9% são negros. Estes dados são apresentados na Tabela 1.

Tabela 1: Caracterização da Amostra

Caracterização do Estagiário	Frequência	Percentual (%)	Caracterização do Estagiário	Frequência	Percentual (%)
<b>Estado Civil</b>			<b>Cor ou Raça</b>		
Solteiro	51	65,4	Branca	29	37,2
Casado	19	24,4	Parda	34	43,6
Viúvo	1	1,3	Negra	7	9
Divorciado	5	6,4	Amarela	4	5,1
Outros	2	2,6	Indígena	2	2,6
Total	78	100	Não Respondentes	2	2,6
<b>Sexo</b>			Total	78	100
Masculino	28	35,9	<b>Renda Total da Família</b>		
Feminino	50	64,1	Até 1 salário mínimo	1	1,3
Total	78	100	Mais que 1 até 3 salários	3	3,8
<b>Idade</b>			Mais que 3 até 5 salários	3	3,8
Até 22 anos	16	20,5	Mais que 5 até 10 salários	22	28,2
Entre 23 e 25 anos	30	38,5	Mais que 10 até 20 salários	25	32,1
Entre 26 e 30 anos	12	15,4	Mais que 20 até 40 salários	19	24,4
Entre 31 e 40 anos	10	12,8	Não Respondentes	1	1,3
Acima de 41 anos	10	12,8	Total	78	100
Total	78	100,0	<b>Habilitação Cursada</b>		
<b>Habilitação Cursada</b>			Comércio Exterior	21	26,9
Comércio Exterior	21	26,9	Marketing	37	47,4
Marketing	37	47,4	Gestão da Informação	20	25,6
Gestão da Informação	20	25,6	Total	78	100
Total	78	100			

Fonte: Elaboração própria.

Na próxima seção são apresentados os resultados da pesquisa e a implicação de algumas destas características na prática do Estágio Supervisionado.

## 5. A Importância do Estágio Supervisionado

Em atendimento ao objetivo geral do presente trabalho e, analisando-se a lista de habilidades do administrador (CNE/CSE, 2005), observa-se que a habilidade mais desenvolvida pelos alunos é a Capacidade para Realizar Consultoria em Gestão e Administração (74,4%), seguida por Reflexão e Atuação Crítica Sobre a Esfera da Produção (57,7%) e Capacidade de Expressão Oral e Escrita (52,6%). As habilidades menos desenvolvidas referem-se à Capacidade de Aproveitamento de Experiências e Adaptação a Mudanças (24,4%), Reconhecimento de Problemas, Proposição de Soluções e Participação no Processo Decisório (35,9%) e Capacidade de Elaborar, Implementar e Consolidar Projetos em Organizações (38,5%). Estes dados são sintetizados no Gráfico 1.

Análises realizadas com os dados da pesquisa também apontam que os diferentes ramos de atuação das organizações - serviços, comércio e indústria - possuem diferenças significativas quanto à contribuição para o desenvolvimento de competências. Além disso, a existência de programas institucionais mantidos pela organização, como bolsas, programas de *trainee* e treinamentos são diferenças significativas que também contribuem para a o aproveitamento da experiência do Estágio Supervisionado.

Quanto às áreas de atuação do estagiário, destacam-se: Administração mercadológica, Administração financeira, Administração de materiais e Gestão de pessoas. Entretanto, todos

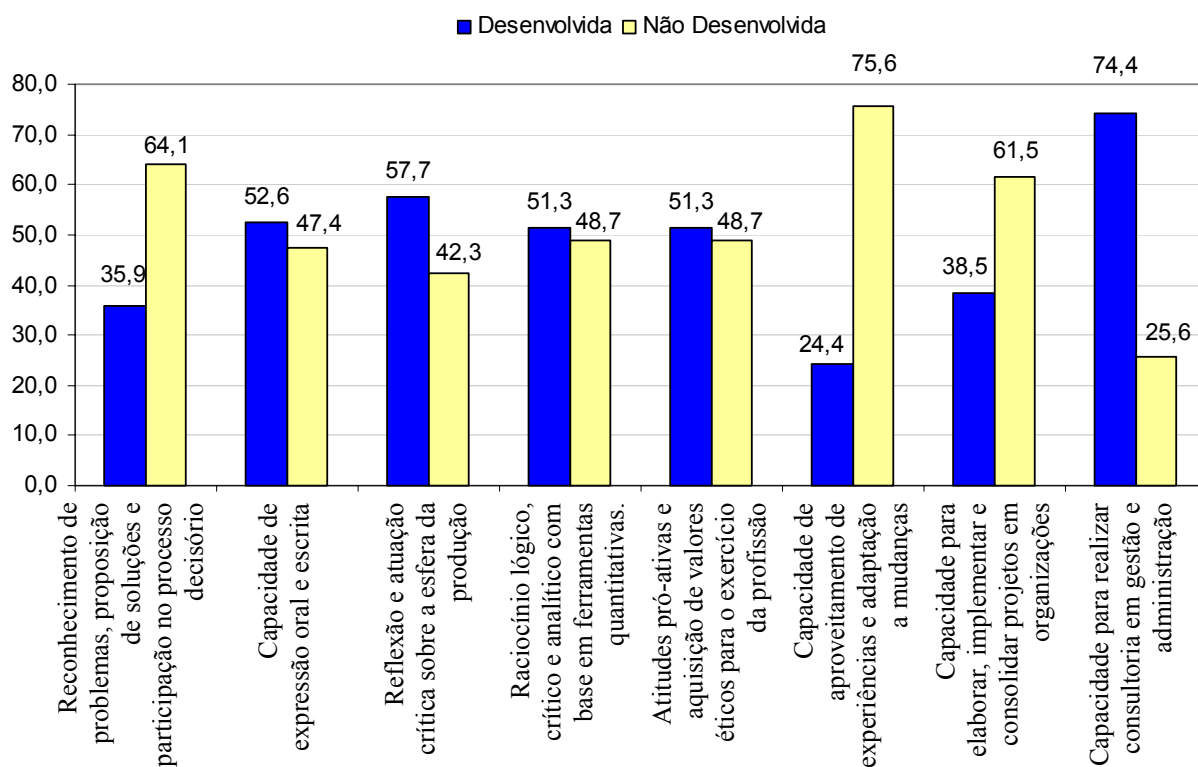
os respondentes afirmaram desenvolver atividades em pelo menos alguma das áreas de atuação do administrador (BRASIL, 1965).

A pesquisa também buscou informações sobre a existência de contribuições do Estágio Supervisionado para o rendimento escolar do aluno. Os resultados apontam que 71,8% dos respondentes consideram esta contribuição positiva, com apenas 1% avaliando-a como negativa. Os demais consideram a experiência como neutra.

Não menos importantes, foram as dificuldades encontradas para a realização do Estágio Supervisionado. De uma forma geral, os respondentes relataram questões de discriminação, sub-aproveitamento, carga horária e cobrança excessivas, relacionamento, falta de perspectivas de contratação e prejuízos à realização das atividades acadêmicas.

No Quadro 2 são apresentados os fatores que obtiveram maior significância de dependência entre as habilidades desenvolvidas na realização do Estágio Supervisionado.

Gráfico 1: Habilidades e Competências Desenvolvidas na Realização do Estágio Supervisionado



Fonte: Elaboração própria

Os fatores referentes ao Desenvolvimento da capacidade de expressão oral e escrita, ao Desenvolvimento do raciocínio lógico, crítico e analítico com base em ferramentas quantitativas e ao Desenvolvimento de atitudes pró-ativas e aquisição de valores éticos para o exercício da profissão não apresentaram diferenças significativas. Consideraram-se, para estes cruzamentos, os seguintes fatores: área e ramo de atuação, tipo de organização, tipo de vínculo, remuneração recebida, carga horária semanal, tempo de atividade da empresa, porte da empresa (número de funcionários) e programas institucionais de qualificação mantidos pela organização. Torna-se importante destacar, que não houve diferenças entre os sexos feminino e masculino, tanto sobre a remuneração (significância 0,856 no teste de Análise de Variância), quanto para as demais características (utilizando-se teste Qui-Quadrado).

Quadro 2 – Influência das variáveis sócio-econômicas na formação do Administrador

Habilidades Desenvolvidas	Relações mais Significantes
Reconhecimento de problemas, proposição de soluções e participação no processo decisório.	<p>A realização do estágio supervisionado em certos ramos de atuação resulta em maior probabilidade de desenvolver esta característica, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comércio: quem atua no ramo de comércio possuem probabilidade 5 vezes maior de desenvolver essa habilidade (Qui-Quadrado 0,040, resíduo: 2,1).</li> <li>- Indústria: todos os alunos que atuam nessa área desenvolveram essa habilidade. (Qui-Quadrado: 0,047, resíduo: 2).</li> </ul> <p>Além disso, algumas características das empresas e o tipo de vínculo do estagiário também influenciam positivamente o desenvolvimento desta habilidade, tais como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organização Privada: alunos que estagiam em organizações privadas possuem 40% mais chances de desenvolver esta habilidade. (Qui-Quadrado: 0,027, resíduo: 2,2)</li> <li>- Programa Trainee: todos os alunos que estagiaram em organizações que possuem programa de trainee desenvolveram esta habilidade. (Qui-Quadrado: 0,047, resíduo: 2)</li> <li>- Vínculo Empregatício: alunos que possuem vínculo empregatício possuem probabilidade 4,2 vezes maior de desenvolver esta habilidade (Qui-Quadrado: 0,004, resíduo: 2,8)</li> <li>- Remuneração: alunos que não receberam remuneração pelo estágio supervisionado possuem 4 vezes mais chances de desenvolver esta habilidade (Qui-Quadrado: 0,014, resíduo: 2,5).</li> </ul>
Reflexão e atuação crítica sobre a esfera da produção.	<p>Nesta habilidade, há influência do ramo e características da empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Indústria: alunos que estagiam em empresas do ramo de Indústria tendem a desenvolver essa habilidade 7,2 vezes mais (Qui-Quadrado: 0,000, resíduo: 3,6)</li> <li>- Organização Privada: alunos que estagiam em organizações privadas possuem 32% mais chances de desenvolver esta habilidade. (Qui-Quadrado: 0,039, resíduo: 2,1)</li> </ul> <p>Certas áreas de atuação do estágio possuem menos probabilidade de desenvolvimento desta habilidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Seleção de Pessoal: alunos que estagiam na área de seleção de pessoal possuem 39% menos chances de desenvolver esta habilidade. (Qui-Quadrado: 0,037, resíduo: 2,1)</li> </ul>
Desenvolvimento da capacidade de aproveitamento de experiências e adaptação às mudanças.	<p>Nesta habilidade demonstraram ser influentes as seguintes variáveis:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organização, Sistemas e Métodos (OSM): todos os alunos que estagiaram na área de OSM desenvolveram essa habilidade (Qui-Quadrado: 0,011, resíduo: 2,6)</li> <li>- Convênios: alunos que estagiam em empresas que oferecem convênios desenvolveram 2,2 vezes mais esta habilidade. (Qui-Quadrado: 0,039, resíduo: 2,1)</li> </ul>
Desenvolvimento da capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações.	<p>Foram consideradas significantes a relação com os seguintes fatores:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comércio: alunos que estagiaram em empresas do ramo de Comércio desenvolveram esta habilidade 2,9 vezes mais do que os demais (Qui-Quadrado: 0,024, resíduo: 2,3).</li> <li>- Mercadológica: alunos que estagiaram na área de Mercadológica desenvolveram 2,7 vezes mais esta habilidade (Qui-Quadrado: 0,044, resíduo: 2).</li> <li>- Remuneração: alunos que não recebem remuneração desenvolveram 2,1 vezes mais esta habilidade (Qui-Quadrado: 0,044, resíduo: 2,1)</li> <li>- Vínculo de Estágio: alunos que possuem vínculo de estágio ao invés de vínculo empregatício desenvolveram esta habilidade 2,6 vezes menos (Qui-Quadrado: 0,002, resíduo: 3,1).</li> <li>- Treinamento: alunos que estagiam em empresas que oferecem treinamento tendem a desenvolver essa habilidade 4,3 vezes mais do que os demais (Qui-Quadrado: 0,001, resíduo: 3,4).</li> </ul>

Fonte: Elaboração própria.

Quadro 2 – Influência das variáveis sócio-econômicas na formação do Administrador (continuação)

Habilidades Desenvolvidas na Realização do Estágio	Relações mais Significantes
Desenvolvimento da capacidade para realizar consultoria em gestão e administração	Destacaram-se os seguintes fatores: - Serviços: alunos que atuaram em empresas do ramo de serviços desenvolveram 4,7 vezes mais esta habilidade. (Qui-Quadrado: 0,006, resíduo: 2,7) - Remuneração: alunos que não receberam remuneração durante seus estágios desenvolveram esta habilidade 2,1 vezes mais (Qui-Quadrado: 0,039, resíduo: 2,1). - Vínculo de Estágio: alunos que possuem vínculo de estágio desenvolveram 86% menos esta habilidade (Qui-Quadrado: 0,006, resíduo: 2,2). - Treinamento: alunos que estagiaram em empresas que oferecem treinamento desenvolveram 2,3 vezes mais esta habilidade (Qui-Quadrado: 0,014, resíduo: 2,5). - Convênios: alunos que estagiaram em empresas que oferece m convênios desenvolveram 2,1 vezes mais esta habilidade (Qui-Quadrado: 0,025, resíduo: 2,2).

Fonte: Elaboração própria

## 6. Conclusões

A análise dos resultados da pesquisa permite concluir que a prática do Estágio Supervisionado contribui de forma significativa para o desenvolvimento das habilidades e competências do administrador.

O desenvolvimento das competências relativas à capacidade para realizar consultoria em gestão e administração, à Reflexão e atuação crítica sobre a esfera da produção, à Capacidade de expressão oral e escrita, ao raciocínio lógico, crítico e analítico com base em ferramentas quantitativas e à Atitudes pró-ativas e aquisição de valores éticos para o exercício da profissão obtiveram resultados expressivos na pesquisa, refletindo a importância do Estágio Supervisionado. Em situação menos favorável, porém com algumas referências, encontram-se as competências relativas à Capacidade de aproveitamento de experiências e adaptação a mudanças, ao Reconhecimento de problemas, proposição de soluções e participação no processo decisório e à Capacidade para elaborar, implementar e consolidar projetos em organizações.

Portanto, mesmo aquelas competências que possuíram resultados menos expressivos em termos de aproveitamento tiveram menção de contribuição para o seu desenvolvimento, o que também corrobora a afirmação inicial desta seção.

Por outro lado, quando da análise dos resultados referentes às dificuldades encontradas na realização do Estágio Supervisionado, foi constatada a interferência dos aspectos relacionados no Quadro 3.

Quadro 3 – Dificuldades encontradas na realização do Estágio Supervisionado

Dificuldades	Características dos alunos / Organização / Estágio Supervisionado
Remuneração	- quem estagia na área privada queixa-se menos da remuneração do que os de área pública. - quem estagia na área de Seleção de Pessoal queixa-se mais desse item. - quem estagia na área de Saúde queixa-se mais desse item.
Discriminação	- quem estagia com carga horária menor, de até 20 horas tende a se sentir mais discriminado. - quem estagia em empresas com menos de 1 ano de atividade sente-se mais discriminado.
Sub-aproveitamento	- quem estagia em empresas com tempo de funcionamento entre 4 e 7 anos e acima de 10 anos percebe maior sub-aproveitamento.



Quadro 3 – Dificuldades encontradas na realização do Estágio Supervisionado (continuação)

Carga Horária	- quem estagia no setor de Educação queixa-se mais de carga horária. - quem estagia na área de Comércio Exterior se queixa mais de carga horária.
Prejuízo às Atividades Acadêmicas	- quem estagia na área de Gestão da Informação se queixa de prejuízo à realização das atividades acadêmicas.
Relacionamento	- quem estagia na área de Sistemas de Informação possui mais problemas de relacionamento. - quem estagia no setor de Saúde possui mais problemas de relacionamento. - quem possui maior renda familiar têm mais problemas de relacionamento.
Cobrança Excessiva	- quem estagia na área de Produção queixa-se mais desse item. - quem estagia em empresas de Administração Privada queixa-se mais desse item. - quem possui maior renda familiar tem maiores queixas de cobrança excessiva.
Falta de Perspectiva de Contratação	- quem estagia com menor carga horária sente-se com menor perspectiva de contratação. - quem estagia na área de Qualidade e Produtividade queixa-se mais desse item. - quem estagia no setor de Saúde possui menos perspectivas de ser contratado. - quem estagia em empresas com programas de <i>trainee</i> tem mais perspectivas de contratação.

Fonte: Elaboração própria.

Ademais, sobre a perspectiva do desenvolvimento de habilidades e competências, é possível construir um perfil ideal de características, segundo as percepções dos respondentes acerca do aproveitamento do Estágio Supervisionado (Quadro 4).

Quadro 4 – Características que mais contribuem para o desenvolvimento de habilidades e competências do Administrador

Dimensão	Característica	Especificidade
ORGANIZAÇÃO	Origem do capital majoritário	Privado.
	Tempo de atividade da organização	Não houve diferenças significativas.
	Porte da organização (número de empregados)	Não houve diferenças significativas.
	Ramo de atuação da organização	Comércio, Indústria, Serviços.
	Programas institucionais	<i>Trainee</i> , Convênios de capacitação, Treinamento.
ESTÁGIO	Remuneração	Sem remuneração.
	Vínculo estabelecido com a organização	Não houve diferenças significativas.
	Carga horária	Não houve diferenças significativas.
	Contribuição para o rendimento escolar	Não houve diferenças significativas.
	Área de atuação	Mercadológica, OSM, Gestão de Pessoas.

Fonte: Elaboração própria.

Logo, organizações privadas que atuam nos ramos de serviços, indústria e comércio e que desenvolvem programas de *trainee*, estabelecem convênios de capacitação e oferecem treinamento seriam aquelas mais indicadas para o desenvolvimento de habilidades e competências relacionadas à formação do administrador.

Adicionalmente, estágios não remunerados, que providenciam o contato do estagiário com os campos de conhecimento da Administração Mercadológica, Gestão de Pessoas e Organização, Sistemas e Métodos seriam aqueles que mais contribuiriam com o desenvolvimento das competências.

Estas características norteiam definitivamente o que seria o Estágio Supervisionado ideal em Administração, segundo as variáveis adotadas no presente trabalho.

## 7. Referências

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes. AMBONI, Nério. **Diretrizes curriculares para o curso de graduação em Administração: como entendê-las e aplica-las na elaboração e revisão do projeto pedagógico**. Brasília: Conselho Federal de Administração. 2003.

BIANCHI, Anna Cecília de Moraes. ALVARENGA, Marina. BIANCHI, Roberto. **Manual de orientação: Estágio Supervisionado**. São Paulo: Pioneira. 1998.

BNDES. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br/>>. Acesso em: 03 mar. 2005.

BRASIL. **Lei nº 4.769, de 9 de setembro de 1965**. Dispõe sobre o exercício da profissão de Administrador e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial da União. 1965.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996**. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. Brasília: Diário Oficial da União. 1996.

CNE/CSE. **Resolução nº 4, de 13 de julho de 2005**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de Graduação em Administração, bacharelado, e dá outras providências. Brasília: Diário Oficial da União. 2005.

CONSELHO FEDERAL DE EDUCAÇÃO (CFE). **Currículo Mínimo dos cursos de Graduação**. Brasília, 1993.

COOPER. D. R. e SCHINDLER, P.S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre, Bookman, 2003.

IBGE. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas (CEMPRE)–2003**. Disponível em:<<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 05 mar. 2006.

\_\_\_\_\_. **População e Domicílios – Censo 2000 com Divisão Territorial 2001**. Disponível em:<<http://www.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 22 mar. 2006.

INEP. **Sinopse da Educação Superior – 2004**. Disponível em: <<http://www.inep.gov.br/>>. Acesso em: 02 mar. 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINSTZBERG, H. e GOSLING, J. **Educando Administradores além das fronteiras**. RAE - Revista de Administração de Empresas, FGV, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, abr./jun. 2003, p. 29 a 43.

MOTTA, F.C.P. **A questão da formação do administrador**. RAE - Revista de Administração de Empresas, FGV, Rio de Janeiro, v. 23, n. 4, out./dez. 1983.

NICOLINI, Alexandre. **Qual será o futuro das fábricas de administradores**. RAE - Revista de Administração de Empresas, FGV, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, abr./jun. 2003, p. 44 a 54.

NASCIMENTO, Luiz Carlos do. TEODÓSIO, Armino dos Santos. **O estágio diante dos desafios do ensino de Administração: um estudo de caso sobre as percepções de alunos e supervisores.** In: In: XXV Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, 2001. Anais...: ANPAD, 2001. CDROM.

PESTANA, M. H.; GAGEIRO, João Nunes. **Análise de Dados para Ciências Sociais: a complementaridade do SPSS.** Lisboa, 2000.

RUAS, R. Mestrado modalidade profissional: em busca da identidade. RAE - Revista de Administração de Empresas, FGV, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, abr./jun. 2003, p. 55 a 63.