

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E
ATUARIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**Impactos da Pandemia de COVID 19: Competências desenvolvidas
pelos estudantes da PUC-SP que estagiaram em Home Office.**

LEANDRO BARBOSA CONSTANTINO

São Paulo – SP

2022

Leandro Barbosa Constantino

Impactos da Pandemia de COVID 19: Competências desenvolvidas pelos estudantes da PUC-SP que estagiaram em Home Office.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, do Departamento de Administração, da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como pré-requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração, orientado pelo (a) Professor (a) Dra. Elisabete Adami Pereira dos Santos.

São Paulo – SP

2022

AVALIAÇÃO:.....

ASSINATURA DO ORIENTADOR:.....

Agradecimentos

Primeiramente quero agradecer a deus, por me dar forças nos momentos de fraqueza e nos momentos em que pensei em desistir. Quero agradecer a minha família e amigos, pelos conselhos, suporte emocional e pelos momentos em que me fizeram companhia durante esta jornada. Quero agradecer a professora Dra. Elisabete Adami Pereira dos Santos, por todo o suporte. Quero agradecer a Fundação São Paulo, pela oportunidade que me deram no ano de 2017, quando consegui uma vaga de emprego na instituição. Sem essa chance, creio que não estaria concluindo esta etapa da minha vida.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	9
1. REFERENCIAL TEÓRICO	13
1.1 CONCEITO DE COMPETÊNCIA	13
1.2 O DESENVOLVIMENTO DAS COMPETÊNCIAS	19
1.3 ESTÁGIO COMO OPORTUNIDADE DE DESENVOLVIMENTO	22
2. METODOLOGIA	25
2.1 PESQUISA EXPLORATÓRIA QUALITATIVA	25
2.2 TÉCNICAS PARA COLETA DE DADOS	26
2.2.1 PROCESSAMENTO DOS DADOS	27
2.2.2 ANÁLISE DE DADOS	27
3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	28
3.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	28
3.2 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	30
3.2.1 CONHECIMENTOS DESENVOLVIDAS	32
3.2.2 HABILIDADES DESENVOLVIDAS	34
3.2.3 ATITUDES DESENVOLVIDAS	36
3.3 PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	38
3.3.1 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS COMO ATIVIDADES PRÁTICAS.	39
3.3.2 O ESTÁGIO COMO PROCESSOS DIÁRIOS DE DESENVOLVIMENTO.	39
3.4 O ESTÁGIO COMO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS EM ATIVIDADES ESPECÍFICAS.	40
3.4.1 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS POR MEIO DE ORIENTAÇÃO	41
3.4.2 AMBIENTE DE TRABALHO COMO FACILITADOR DE DESENVOLVIMENTO	41
3.4.3 DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS ATRAVÉS DE TREINAMENTOS E CURSOS.	42
3.5 OPORTUNIDADES DE MELHORIA EM RELAÇÃO AO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS E FATORES PREJUDICIAIS AO DESENVOLVIMENTO	43
3.6 MODELOS DE ORIENTAÇÃO E SUPERVISÃO.	45
3.6.1 MODELOS DE SUPERVISÃO COMO REUNIÕES PREESTABELECIDAS.	46
3.6.2 MODELOS DE SUPERVISÃO (INTERAÇÃO NO DIA A DIA).	46
3.6.3 OPORTUNIDADES DE MELHORIA EM RELAÇÃO A SUPERVISÃO	47
3.7 UNIVERSIDADE COMO AGENTE DE DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS	48
3.8 DIFERENÇAS EM RELAÇÃO AO TRABALHO PRESENCIAL	50
3.8.1 TRABALHO REMOTO COMO FATOR NEGATIVO EM RELAÇÃO A ORIENTAÇÃO	51
3.8.2 HOME OFFICE COMO QUALIDADE DE VIDA.	52
3.8.3 HOME OFFICE COMO FATOR PREJUDICIAL NAS RELAÇÕES SOCIAIS.	53
CONSIDERAÇÕES FINAIS	54
APÊNDICE: ENTREVISTA	64

Figuras

Figura 1 – Componentes de competência.

Quadros

Quadro 1 - Correntes de pensamento acerca de competências. Algumas definições de competências mais frequentes encontradas na literatura.

Quadro 2 - Representação do estágio.

Quadro 3 - Dados dos entrevistados.

Quadro 4 - Experiências profissionais pré-pandemia.

Quadro 5 - Competências obtidas através das entrevistas.

Quadro 6 - Competências desenvolvidas a partir da mobilização do CHA.

Quadro 7 - Fatores e formas de desenvolvimento de competências.

Quadro 8 - Modelos de supervisão.

Quadro 9 - Diferenças em relação ao trabalho presencial.

Resumo e palavras-Chave

O presente trabalho teve como objetivo, identificar e analisar as competências desenvolvidas pelos estudantes de graduação da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, no contexto pandêmico, causado pelo COVID-19. A análise foi baseada no novo modelo de regime de trabalho, o home office. Além disso, foi possível identificar pontos positivos e negativos em relação a supervisão e orientação dos estagiários.

Palavras-chave: *Home office*, estágio, competências, supervisão, orientação, CHA.

ABSTRACT

The present work aimed to identify and analyze the competences developed by the admission students of the Pontifical Catholic University of São Paulo, in the pandemic context, caused by COVID-19. The analysis was based on the new working regime model, the home office. In addition, it was possible to identify positive and negative points regarding the supervision and guidance of interns.

Keywords: Home office, internship, skills, supervision, guidance, CHA.

1. INTRODUÇÃO

Em época contemporânea, estudantes universitários buscam suas experiências profissionais com o objetivo de qualificar-se para o mercado de trabalho. Uma das possibilidades que os estudantes possuem para obter experiências, está ligada diretamente ao estágio, que em grande parte das universidades, é uma etapa obrigatória para a conclusão do curso.

O estágio é a ferramenta mais conhecida para obtenção de conhecimentos extraclasse no Brasil. Com base nos dados obtidos pela Associação Brasileira de Estágios (ABRES), em 2019, no Brasil, houve pouco menos de 8 milhões de universitários e cerca de 740 mil, possuíam contrato de estágio.

No período de estágio, se espera que o aluno desenvolva as principais capacidades, sendo elas: intelectual, trabalho em equipe, autonomia, comprometimento e responsabilidade. Para obter o máximo de aproveitamento da experiência, em alguns casos, o aluno é acompanhado por um supervisor e um orientador.

O ambiente em que está inserido, o contexto social, as vivências do estágio e outras experiências além das que são executadas diariamente, influenciam diretamente no desenvolvimento do estagiário e de suas competências.

Com base nestas informações, é possível trazer à tona o tema que rege este trabalho, sendo ele: competências desenvolvidas pelos estudantes da Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), que estagiaram em modelo de trabalho remoto durante a pandemia de COVID-19.

O termo competência, além de ser complexo, possui diversos significados. Para o autor, o termo competência possui uma definição específica. De acordo com Freitas e Brandão (2005), “combinações sinérgicas de conhecimentos, habilidades e atitudes, expressas pelo desempenho profissional de determinado contexto ou em determinada estratégia organizacional”. Para que um indivíduo seja considerado competente, se faz necessário o armazenamento de conhecimento, habilidades e atitudes (CHA) pois, em determinado momento, estes conhecimentos podem ser utilizados em situações cujo objetivo é ter um bom desempenho, seja no trabalho ou em sociedade, para obter reconhecimento. Além disso, os autores mencionados, acreditam que a competência está ligada a noção de aprendizagem, tendo em vista o resultado do CHA que foi adquirido pela pessoa em processo de aprendizado, sejam eles de forma natural ou induzido.

Diante a Pandemia do COVID-19, vírus este que é altamente contagioso, se originou em dezembro de 2019, na China, espalhando-se pelo mundo todo, alterando assim a perspectiva

de trabalho. Os escritórios lotados foram trocados e o novo ambiente de trabalho dos colaboradores passou a ser suas próprias casas. O famoso *home office*, desde então, passou a ser o novo modelo de trabalho, se estendendo para os estagiários. Este novo modelo de trabalho pode trazer mudanças na forma de se desenvolver, nas novas preocupações em relação as atividades executadas, nas dificuldades em se adaptar ou até mesmo o surgimento de oportunidades de carreira. Outro ponto de destaque como tendência para o futuro, está relacionado com o desenvolvimento do estagiário e as atividades que desempenha, e além de sua supervisão, serão ressignificados, trazendo o *home office* para o normal.

O Núcleo Brasileiro de Estágios (NUBE) realizou uma pesquisa onde 62,93% dos 9.212 entrevistados, declararam que o trabalho *home office* é uma alternativa para empresas em épocas de crise, reduzindo a contaminação e proliferação da COVID-19, além de proporcionar outros benefícios, sendo o principal deles, o tempo livre. Ainda em relação a pesquisa, 1.947 entrevistados sinalizaram que está é a primeira vez que trabalharam em *home office*. Além disso, os entrevistados informaram que estão gostando da experiência, regulamentada a partir de 2017, na reforma trabalhista.

As atividades que são desenvolvidas no estágio, por lei, devem ter o monitoramento realizado por supervisores e por professores. Como supracitado, o estágio é um canal para que os alunos se desenvolvam profissionalmente e todo o processo de orientação e supervisão no geral, é acompanhado presencialmente.

Levando em consideração a importância que possuem as experiências vivenciadas em todo o período do estágio, agora na modalidade de trabalho e supervisão remota, o problema de pesquisa que norteia este trabalho é: Quais competências foram desenvolvidas pelos estudantes da PUC-SP que estagiaram em *Home Office*, durante a pandemia de COVID-19.

Diante a pandemia da COVID-19 que assolou o país e o mundo, as atividades desenvolvidas pelos estagiários acompanharam as tendências mundiais, alterando o modelo de trabalho, do presencial para o remoto. Por este motivo, os estudantes desenvolveram seus conhecimentos, habilidades e atitudes remotamente. Interações realizadas neste período, formal ou informal, estão ligadas diretamente a fatores que os influencia.

“A natureza desta interrelação, os modos como é descrita e seu impacto nos aprendizes e outros envolvidos, relacionam-se muito de perto aos contextos organizacionais, sociais, culturais, econômicos, históricos e políticos nos quais a aprendizagem acontece.” (ANTONELLO, 2005, p. 186)

Para atender as necessidades do mercado, os programas de estágio estão em constante mudança. Considerando esta perspectiva, os estudantes estão vivenciando novas experiências, proporcionando a eles novos desafios. Neste caso, existe a possibilidade de ocorrer eventos que comparem o antigo com o novo, como por exemplo a Pandemia da COVID 19, que alterou o formato de desenvolvimento profissional dos alunos.

Por este motivo, percebe-se que o tema é relevante, tendo em vista que as empresas estão buscando profissionais qualificados, e à medida que diferenciais competitivos surgem no mercado, a busca por estas características aumentam, garantindo assim uma posição competitiva para com a concorrência. Os conhecimentos, competências e habilidades se tornam fonte de vantagem.

As habilidades, conhecimentos e competências desenvolvidas pelos estudantes nas experiências profissionais durante o período de estágio remoto, são de grande valor para as universidades, porque é possível identificar quais os conteúdos mais relevantes para os alunos e se existem lacunas no processo de desenvolvimento, e como elas podem ser mitigadas.

Além disso, o tema pode contribuir para o mercado de trabalho, levando em consideração o que a nova geração de profissionais pensa em relação ao trabalho remoto e quais benefícios esse modelo de trabalho pode trazer, seja como um diferencial competitivo ou como a qualidade de vida no trabalho.

O objetivo geral deste trabalho é identificar quais competências os alunos da PUC-SP desenvolveram no estágio durante a pandemia da COVID-19, no regime de trabalho remoto – *Home office*. A seguir serão listados os objetivos específicos do trabalho com base no tema apresentado:

- a) Identificar as competências, habilidades e atitudes desenvolvidas pelos alunos da PUC-SP nas suas experiências profissionais, trabalhando em *home office*;
- b) Identificar os processos e as ferramentas que foram utilizadas no processo de desenvolvimento dos conhecimentos, habilidades e atitudes nas empresas para com os estagiários no período de trabalho remoto;
- c) Identificar se houve alguma diferença perceptível no desenvolvimento do estagiário no regime de trabalho remoto, comparado com o trabalho presencial, onde existe as interações sociais com a supervisão;
- d) Identificar as percepções do estagiário quanto à orientação, supervisão e interação remota; e

- e) Identificar melhorias para o desenvolvimento do CHA para o futuro, considerando a experiência de trabalho remoto.

Para esta pesquisa, foi utilizado a metodologia da pesquisa de campo, que possui um questionário semiestruturado, dividido em três sessões, sendo: 1) Identificação; 2) Experiências Profissionais e; 3) Desenvolvimento das competências e supervisão do trabalho remoto. Este estudo teve como público alvo os estudantes da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), que estagiaram no período mínimo 6 meses durante a pandemia em regime de trabalho remoto. Para enriquecer a pesquisa, foram entrevistados alunos que já possuíam experiências profissionais antes da pandemia, possibilitando a comparação entre o trabalho presencial e o remoto. Não houve preferência de curso, gênero ou raça. As idades dos respondentes variam entre 21 e 31 anos.

O projeto de pesquisa deste trabalho apresentava como principal hipótese a relação entre o home office e o desenvolvimento de competências, onde o trabalho remoto é considerado benéfico e/ou desfavorável em relação ao desenvolvimento das competências, habilidades e atitudes dos estagiários. Ainda, surgiu a hipótese de que o desenvolvimento de competências poderia ser mais bem aproveitado, caso o regime de trabalho fosse o presencial.

Este trabalho está estruturado em três capítulos, divididos da seguinte forma: o primeiro capítulo, irá abordar os conceitos de competência, como a competência pode ser desenvolvida, e como o estágio pode ser um fator de oportunidade para o desenvolvimento de competências. O segundo capítulo, aborda a metodologia utilizada na pesquisa, sendo a pesquisa exploratória qualitativa, quais as técnicas utilizadas para a coleta dos dados e como foi realizado o processamento e a análise dos dados. O terceiro capítulo, irá trazer a apresentação dos resultados da entrevista, passando pelo perfil dos entrevistados, conhecimentos, habilidades e atitudes desenvolvidas, o processo de desenvolvimento de competências como atividades práticas, o estágio como processos diários de desenvolvimento, o desenvolvimento de competências através de atividades específicas e as oportunidades de melhoria em relação ao desenvolvimento de competências e os fatores prejudiciais ao desenvolvimento.

1. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, o autor apresentará o referencial teórico relacionado ao tema do presente trabalho, que visa analisar e compreender o desenvolvimento das competências adquiridas pelos alunos da PUC-SP que estagiaram remotamente durante a pandemia de COVID-19.

Os temas que nortearam a pesquisa são: período de estágio como oportunidade para o desenvolvimento e o conceito de competências. Os temas serão utilizados para embasar teoricamente a pesquisa, além disso, será possível compreender o conceito de competência e o que a literatura traz e como estas experiências no período de trabalho remoto podem contribuir para o aprimoramento e desenvolvimento dos estudantes de ensino superior durante o estágio.

1.1 Conceito De Competência

O termo competência pode conter diversos significados na literatura, sendo considerado amplo e complexo. Diversos autores buscam dar suas próprias definições para o termo. Segundo Gilbert (1978), a competência se dá a partir do desempenho da pessoa quando exerce suas funções dentro da organização. Para Durand (2000), o elemento que compõe o significado de competência e que também é conhecido pela literatura, se relaciona com o termo CHA (conhecimentos, habilidades e atitudes). O termo competência tem grande influência com o que ocorre com o indivíduo, que além de compreender, mede as suas relações com os estímulos que são fornecidos com as respostas (BRANDÃO, 2007).

Segundo Brandão (2007), o termo competência já existia na idade média, e estava envolvido em áreas jurídicas. O conceito estava ligado diretamente na forma que o indivíduo julgava determinadas questões. Em pouco tempo, a sociedade passou a considerar que o termo competência poderia medir a capacidade do indivíduo de manifestar-se a respeito de determinados assuntos. Após isso, o termo passou a ser usado para qualificar o indivíduo, sendo capaz de exercer atividades específicas. Ao passar dos anos, o conceito de trabalho assim como o de competência, foram alterados. No século XVIII, com o desenvolvimento da sociedade agrícola, houve o surgimento de outra sociedade, a industrial, que passou a identificar a separação do trabalho e do trabalhador. Neste caso, o trabalho passou a ser entendido como “um conjunto de operações elementares de transformação da matéria que se pode objetivar, descrever, analisar, racionalizar, organizar e impor nas oficinas” (ZARIFIAN, 2001, p.37). Em relação ao trabalhador, refere-se ao “Conjunto de capacidades que são compradas no mercado de trabalho e mobilizadas para realizar uma parte das operações” (ZARIFIAN, 2001, p. 38). Neste caso, o

emocional, como os sentimentos e/ou a personalidades do indivíduo, não são considerados. Ele é considerado com o portador de capacidades, principalmente em sociedades onde o trabalho é repetitivo, e geralmente são atividades que utilizam a força física. Ou seja, o que une o trabalho e o trabalhador, neste contexto, é o local de trabalho, onde o trabalhador exerce as atividades, cada vez mais rápido e com experiência, dia após dia, em um local físico e horários determinados.

Segundo Antonello (2004), o conceito de competência está ligado diretamente na capacidade que o indivíduo tem de utilizar conhecimentos, habilidades e atitudes (recursos de competências) para enfrentar um conflito, atividade ou situação que ocorre no meio em que está inserido. Ainda, sobre o pensamento de Antonello (2010), ele menciona que existem três correntes que conceituam o termo competência. Elas são identificadas como corrente americana, corrente inglesa e corrente francesa. Existe uma quarta corrente de pensamento, a corrente brasileira, que se baseia na corrente francesa.

O quadro abaixo exemplificará os conceitos das quatro correntes:

Quadro 1 - Correntes de pensamento acerca de competências. Algumas definições de competências mais frequentes encontradas na literatura

Definições orientadas para o indivíduo	Corrente Americana
<p>1. Características comportamentais de um indivíduo se relacionam casualmente com efetivos e/ou superiores desempenhos no cargo. Isto significa que existem evidências que indicam esta posse de características que precedem e conduzem para o efetivo e/ou superior desempenho no trabalho (BOYATZIS, 1982).</p> <p>2. Uma característica subjacente de um indivíduo que está casualmente relacionado a um critério efetivo referenciado e/ou desempenho superior num cargo ou situação (SPENCER, SPENCER, 1993).</p> <p>3. Um alto desempenho ou H-competem é um conjunto relativamente estável de comportamentos que produzem um desempenho de grupo de trabalho superior num ambiente organizacional mais complexo (SCHRODER, 1989).</p>	<p>Está estreitamente vinculada a abordagem de David McClelland (BOYATZIS, 1982). Os autores desta abordagem veem "competência" como uma "característica subjacente de causalidade relacionada um desempenho superior" (BOYATZIS, 1982). Nesta abordagem, a forte ênfase está sobre o alto desempenho de pessoas gerenciais. Esta abordagem é definida como "competência comportamental" (SPARROW, 1995).</p>
Definições orientadas para o Cargo/Função	Corrente Inglesa
<p>4. Competência ocupacional (ias) ... a capacidade para desempenhar atividades numa ocupação ou função no nível de desempenho esperado no trabalho (emprego/ocupação) (MANAGEMENT CHARTER INITIATIVE, 1990).</p>	<p>Um desenvolvimento interessante da abordagem baseada na competência foi desenvolvido no Reino Unido. Em parte, isto se deve a atividades do MCI (Management Charter Iniciativa) e de NCVQ (Nacional Council for Vocational Qualificativos) e está mais vinculado com a certificação e credenciamento. Nesta abordagem a competência profissional é definida como a habilidade para executar atividades dentro de uma ocupação para os</p>

<p>5. A capacidade para desempenhar atividades numa ocupação (NORDHAUG; GRONHAUG, 1994).</p>	<p>padrões esperados no trabalho. O elemento da competência identifica uma função exigida que o indivíduo competente deveria ser capaz de realizar (DALE; ILLES, 1992, p. 87).</p>
<p>6. Uma acabo, comportamento ou resultado, o qual a pessoa precisa ser capaz de demonstrar (TRAINING STANDARDS AGENCY, 2000).</p>	

Definições Multidimensionais	Corrente Francesa
<p>7. A capacidade para aplicar conhecimento, compreender, praticar e encontrar habilidades para conseguir um desempenho efetivo nos padrões requeridos no emprego. Isto inclui resolução de problemas e ser suficientemente flexível para satisfazer demandas (NCVQ, 1997).</p>	<p>Claude Levy-Leboyer (1996) realça uma abordagem de competência que a considera como resultante de vários elementos psicológicos de uma pessoa e baseia-se em “autoimagem”. A dificuldade de obter uma única, universal e compreensível definição de competência é sublinhada. LevyLeboyer chama atenção para uma abordagem de competência relacionada com as aptidões, características de personalidade e conhecimento adquirido. Existem diversas classificações segundo distintos autores e, sem dúvida, a classificação mais corrente é a que faz relação entre três aspectos básicos de desempenho:</p>
<p>8. As habilidades, conhecimentos e compreensões, qualidades e atributos, conjunto de valores, crenças e atitudes que conduzem a desempenho gerencial efetivo num determinado contexto, situação ou papel (WOODALL; WINSTANLEY, 1998).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Competências relacionadas com o SABER: Conhecimentos técnicos e de gestão. • Competências relacionadas com o saber FAZER: Habilidades inatas ou fruto de da experiência e da aprendizagem. • Competências relacionadas com o SER: Atitudes, comportamentos, personalidade e valores.
<p>9. Para Obter (1999a) competência não se reduz ao conhecimento, nem ao saber-fazer, mas sim a perspectiva de mobilizar e aplicar conhecimentos e capacidades numa situação específica. “Competência seria a capacidade de saber agir num contexto profissional, de forma responsável e legitimada, através da mobilização, integração e transferência de conhecimentos, habilidades e capacidades de geral”. 10. Para Sariana (2001), a competência individual não é nada sem o conjunto de aprendizagens sociais e de comunicações que a nutrem de todos os lados: a montante, na formação do indivíduo, no preparo coletivo das situações de trabalho; no imediato nas redes de comunicação que o indivíduo pode mobilizar para enfrentar uma situação algo complexa; a jusante, nos balanços e nas avaliações conjuntas que podem ser feitas pelas pessoas envolvidas na situação.</p>	<p>Mais recentemente, a corrente francesa introduz novos componentes e uma visão mais dinâmica a proposta acima apresentada. Uma competência pode funcionar como um recurso, mobilizável por competências mais amplas. Assim, para chegarmos a um meio-termo, identificarmos uma expectativa ou percebermos intenções, mobilizamos uma competência, mas “estreita”, que pode ser chamada de “saber escutar” um interlocutor ativamente e com mais empatia”. Por sua vez, essa competência mobiliza outras ainda mais específicas, por exemplo, “saber colocar uma boa pergunta”. Esse encaixe de bonecas russas, dificulta particularmente a construção de listas fechadas – ou “blocos” – de competências. Por ora, insiste-se nessa dupla face de toda competência, que pode, conforme o momento, mobilizar recursos ou funcionar como recurso em proveito de uma competência.</p>

Fonte: Elaborado por Antonello (2004) a partir de Modal e Winstanley (1998) e Horton (2000) e Civelli (1997)

A corrente americana conceitua competência com um viés mecanicista, por isso, seu foco está ligado ao desempenho e resultado, no individuo e nas tarefas que ele executa. Geralmente é identificado o melhor colaborador da organização para servir de base para os demais, não sendo no mesmo grupo e ambiente em que está inserido. Ou seja, esta corrente considera as características e habilidades individuais. A corrente inglesa tem seu foco voltado

para a qualificação das competências. Em 1980, o governo inglês, criou uma ponte entre as instituições de ensino e as organizações, com o objetivo de identificar e preencher as lacunas que as empresas possuíam em relação as competências, em determinados cargos. Neste caso, podemos observar que a corrente inglesa tem seu foco voltado para cargos e funções, levando em consideração a competência ocupacional. Já a corrente francesa aborda uma cultura multidimensional, levando em consideração a formação educacional e as experiências profissionais do indivíduo.

Para Guy Le Boterf (1994), a competência francesa tem relação ao saber teórico, ao conhecimento dos procedimentos, saber fazê-los e experimentá-los de forma que agreguem na sociedade em que o indivíduo está inserido. Ou seja, a corrente francesa relaciona as competências com as aptidões e com os conhecimentos adquiridos. Segundo Guy Le Boterf (2003), ter capacidade ou conhecimento não significa que o indivíduo tenha competência.

“A competência é a capacidade de integrar os saberes diversos e heterogêneos para finalizá-los sobre a realização das atividades (...) não são transferíveis, mas sim temos que criar condições favoráveis para a construção pessoal de competências. Ao contrário a definição abrange um saber combinatório, onde o sujeito é o centro da competência. (...) onde ele faz através da combinação e mobilização de um duplo conjunto de recursos: os incorporados (conhecimentos, experiências, qualidades pessoais, vivência etc.) e a rede de recursos de seu ambiente (redes profissionais, redes documentais, banco de dados etc.)” (BOTERF, 1999, p. 21).

Segundo Guy Le Boterf (2003), a capacidade individual é aplicada através dos conhecimentos e capacidades em determinada situação, com recursos e restrições que se aplicam no momento. Neste caso, não é possível determinar se o indivíduo é competente ou não, mas a ação que ele toma em determinada situação e contexto específico pode ser o fator determinante. Ou seja, é possível considerar que a competência não se define pela sua origem, mas sim pela sua aplicabilidade.

Segundo Marian (2001), outro teórico que aborda pensamentos sobre a corrente francesa, acredita que, as mudanças do trabalho, desenvolveram três pontos principais que se interligam com o conceito competência, que são: eventos, serviços e comunicação.

Conceituando o termo evento, podemos considerar que ele remete ao acontecimento que ocorrer de maneira inesperada, afetando a ordem do sistema de produção. Eles podem significar novos problemas, novos usos de produtos, novas situações, novos usuários com novas expectativas. O evento pode trazer com sigo, a ideia de que a competência de um profissional não está ligada a experiência no posto de trabalho ou da função, mas sim na habilidade de lidar com situações inesperadas. Caso estes eventos venham a se tornar cada vez mais complexos,

mais indivíduos serão envolvidos. A aquisição e a diversidade de experiência se darão devido a variedade de eventos que ocorrem e que são vivenciados e experienciados, através da solução encontrada para os problemas, tendo em vista a variabilidade de situações. De acordo com Antonello (2010), existe uma espécie de dez especializações de processos:

Assim, o aumento da complexidade do trabalho e as crescentes demandas por produtividade e qualidade constituem um rompimento com o modelo de estabilidade organizacional no qual a abordagem tradicional de competências está baseada, caracterizando uma crise na utilização de modelos prescritivos e burocráticos de organização do trabalho (ANTONELLO, 2010, p. 04)

Considerando o pensamento da autora, em relação a um processo de gestão de competências, para que ele seja eficaz, se faz necessário a responsabilidade com o trabalho, sendo a competência uma atitude social, não só apenas o conjunto de conhecimentos. Neste caso, a organização deve promover recursos ao colaborador para que ele assuma as responsabilidades e que os motive a aumentar suas competências. Vale lembrar, que existe a flexibilidade, onde o colaborador reflete sobre a forma que trabalha, o que também influencia no aumento de suas competências.

Em relação a comunicação, para Zarifian (2001), ao comunicar-se, construímos um entendimento recíproco e o compromisso que será como uma base para garantir o sucesso das ações que serão desenvolvidas em conjunto, entender os problemas e obrigações de outros indivíduos, compreender a independência das ações, desenvolver autoconhecimento de si mesmo e as consequências de suas próprias ações sobre os demais, além disso, chegar em um consenso em relação às implicações que as ações em conjunto podem gerar. Com base neste raciocínio, é possível entender que a competência individual não é nada sem um contexto conjunto de aprendizados sociais e de comunicações que possam nutrir para ambos os lados. Por último, o serviço, é aquilo que se é proporcionado para o cliente ou usuário final, que pode modificar o seu estado ou atividade, e indiretamente o modo de vida. Zarafian (2001) ainda questiona a noção de competência que se atrela aos conjuntos de capacidades do indivíduo, formulando uma definição de competência que pode envolver a tomada de iniciativa e de assumir responsabilidades, entender de forma prática as situações embasando-se em conhecimentos adquiridos e a capacidade de mobilizar outras áreas que compartilham implicações de seus atos e ações, de maneira que haja uma responsabilidade compartilhada.

Devemos ter em mente que o fato de uma pessoa deter as qualificações necessárias para a execução de um trabalho não assegura que ela irá entregar o que lhe é solicitado.

Ou seja, competência unicamente associada ao estoque de conhecimentos e habilidades das pessoas é insuficiente. É preciso considerar as suas realizações e aquilo que elas proveem, produzem e/ou entregam (ZARIFIAN, 2001).

Já no Brasil, a corrente que norteia e aborda as competências é a corrente francesa. Segundo Ruas (2005), que completa as ideias que bordam a corrente francesa, é de que além de mobilizar as situações específicas, de determinadas condições e recursos, a mobilização deve conversar com a missão, visão e valores da organização e da área em que atua o indivíduo. Ainda, com base na linha de raciocínio do autor, a percepção de competência esta ligada diretamente ao conjunto de recursos disponíveis a serem utilizados. A legitimação e efetividade das competências ocorrem em situações reais de trabalho. Desta forma, as competências seriam tratadas de forma multidimensional ampla, e não apenas como uma tendencia ou abordagem generalista. Podemos considerar que a competência não está ligada ao desempenho esperado, mas sim está voltado para o caminho que atinja o desempenho esperado. Ainda seguindo o pensamento de Ruas (2005), as diretrizes que norteiam a missão, visão e valores da organização e/ou com os objetivos da área que determina as atividades dos colaboradores, determinarão a atuação por meio das normas, políticas ou procedimentos, envolvendo um determinado contexto.

Em um ambiente organizacional, as competências são como fatores preliminares para se ter uma noção de competência, podendo mobilizar-se em situações específicas, segundo Antonello (2010). Ou seja, as competências são compreendidas como ações que norteiam recursos e capacidades. Devemos nos lembrar dos resultados desejados, e de alguma forma as competências estarão atreladas as condições impostas pelo contexto e pelos resultados da situação. Desta forma, as ações do indivíduo necessitará da mobilização dos recursos e das capacidades. Para Ruas (2001), os recursos de competência são associados e atribuídos ao indivíduo e ao ambiente, que atuaram como elementos que serão mobilizados na situação e no local em que trabalha.

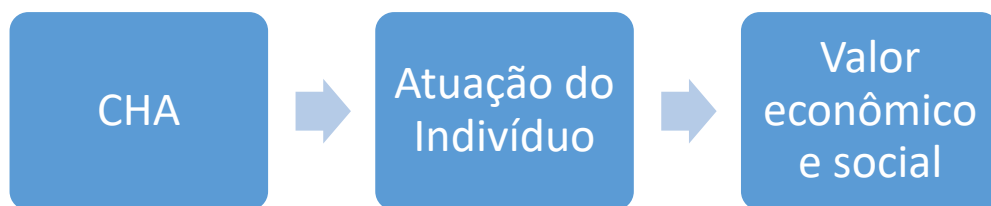
Os recursos de competências mencionados anteriormente podem ser definidos como: conhecimentos, habilidades e atitudes (CHA), ou seja, saber, saber fazer e ser ou agir.

- Saber: está atrelado ao saber teórico, conhecimento do ambiente em que está inserido, conhecimento operacional e aos conhecimentos teóricos e gerais. É quando o indivíduo sabe o que é o porquê de fazer.
- Habilidades (saber fazer): diz respeito a experiencia do profissional que foi adquirida ao longo do tempo, ou seja, é o saber fazer.

- Atitudes: saber ser/agir então ligados a forma como o profissional toma atitude, tanto como pessoal ou até mesmo como os aspectos afetivos, como por exemplo a satisfação e motivação.

Segundo Antonello (2004), as competências ocorrem em função do CHA. Desta forma, é como o indivíduo sabe se mobilizar diante as situações. Fleury e Fleury (2000), complementa a visão de Ruas, onde a competência pode agregar valor social para o indivíduo e valor econômico para a organização.

Figura 1 - Componentes da competência



Fonte: Elaborado pelo autor.

É comum observar que diversos autores utilizam diferentes definições, e que na maioria das vezes, podem ser contraditórias, comparadas com outras definições presentes na literatura. Para Antonello (2010), estas diferenças que fixa o conceito “servindo para aproximar o educacional e o trabalho nas organizações, *experts* e consultores internos e externos à organização e o gerenciamento e os interesses do funcionário ao mesmo tempo”.

1.2 O Desenvolvimento Das Competências

As universidades são fontes de conhecimento e é por isso que estudantes buscam estes espaços para que possam desenvolver-se, com a finalidade de tornarem-se melhores alunos e conseqüentemente melhores profissionais. A busca pelo desenvolvimento e capacitação é utilizada como uma porta de entrada para o mundo das competências (BARBOSA, 2005). O desenvolvimento e a capacitação desejada pelos estudantes no período de estágio ou em empresas júnior, possibilita um melhor desenvolvimento nestas organizações, e em paralelo o desenvolvimento destas organizações como um todo. Em relação ao conceito de competência individual, deve-se estar alinhada com as estratégias organizacionais, podendo alavancar as competências organizacionais.

Segundo Brandão (2007), o conceito de competência, segue a teoria de Durant, “constitui a base sobre a qual estão sustentadas as abordagens cognitivas e pressupõe que a interação da pessoa com o ambiente resulta em processos cognitivos ou na aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes”. As interações e o ambiente do indivíduo, são os principais fatores para o desenvolvimento de competências – processos de aquisição de conhecimentos, habilidades e atitudes. O entendimento de competências no trabalho pode estar ligado diretamente as características do próprio empregado, como o CHA que possui, ou até mesmo pelos fatores organizacionais e ambientais, por exemplo, o clima da equipe, ou ainda por fatores como a estrutura e cultura.

Dessa forma, existe a indicação de que as competências estão ligadas a noção de aprendizado, pois, é resultado da aplicação dos conhecimentos, habilidades e atitudes, que são adquiridas pelo indivíduo ao longo do tempo, em processos de aprendizagem, sejam formais ou informais, induzidas ou naturais. Desta forma, o processo de aprendizagem e a forma como o indivíduo adquire as competências.

Na literatura, existem diversas correntes que apresentam modelos e que explicam os processos de aprendizado e desenvolvimento de competências, como por exemplo o de aprendizagem experiencial, behaviorista e entre outros. Segundo Antonello (2006, p. 200).

As abordagens cognitivistas e experienciais veem o fenômeno da aprendizagem como o estudo das formas em que as cognições – percepções, atitudes e crenças – são modificadas pela experiência e afetam o comportamento dos indivíduos. O modelo cognitivo tenta explicar o aprendizado de fenômenos mais complexos.

A aprendizagem experiencial, esta baseada principalmente nos trabalhos de Lewin, Dewey e Piaget, onde os autores abordam o aprendizado como um processo de conflito e tensão, que ocorre por meio da interação entre o indivíduo e o ambiente, o que envolve experiências concretas, reflexões e observações. No modelo de *home office*, esta comparação é totalmente diferente em relação ao modelo de trabalho tradicional, ou seja, a forma de revisar as atividades e conceitos aprendidos também são diferentes. O aprendizado neste caso é entendido como um processo e não como o produto, ou fim.

Para Dewey (1966), entende aprendizado como uma “contínua reorganização e reconstrução da experiência. A aprendizagem ocorre todo o tempo e em todas as situações em que as pessoas agem e interagem, refletem e pensam”. O aprender pode não ser entendido como um fluxo de situação, indagação, reflexão, problema ou nova situação. Neste caso, o aprender

não é uma forma dualista no sentido de fazer e conhecer, mas sim a visão de continuidade entre agir e conhecer (ANTONELLO, 2006).

Na aprendizagem experiencial existem uma infinidade de conceitos como por exemplo: treinamento de habilidades, resolução de conflitos, modelos teóricos, desenvolvimento e treinamento no local de trabalho, resolução de conflitos e entre outros. O desenvolvimento e treinamento no local de trabalho se torna relevante para o presente trabalho, que a situação vivida no ano de 2020 e que perdurou ao longo de dois anos, alterou o local de trabalho, antes em escritórios e agora na própria casa dos estudantes. Levando isso em consideração, além da aprendizagem experiencial, os estudantes desenvolveram competências por outros meios de aprendizagem, sendo um grande exemplo a aprendizagem inopinada (interações formais e não formais, reuniões), onde o aprendizado informal ocorre como parte do trabalho no dia a dia. Já a aprendizagem formal, normalmente é constituída por ações já programadas e direcionadas pela área de recursos humanos da organização, promovendo atividades como seminários, workshops e cursos de especialização. De acordo com Levingstone (1999, apud ANTONELLO, 1999) a aprendizagem formal “sugere que seja alguma atividade que envolva a busca de entendimento, conhecimento ou habilidade que acontece fora dos currículos que constituem cursos e programas educacionais”. Investigando os conceitos de aprendizagem informal, Malcom (2003) e outros autores, concluíram que, existem traços de aprendizagem formal na aprendizagem informal e vice versa. Esta interação e os impactos se relacionam com aspectos sociais, econômicos, culturais e bem próximo do contexto organizacional. Segundo Antonello (2006), ainda existe aprendizado na ação, como por exemplo, no autodesenvolvimento, na resolução de problemas, nas atividades e projetos no trabalho entre outros.

A aprendizagem situada é outra relação que pode ser feita com o trabalho e aprendizado, proposto por Lave e Wenger (ANTONELLO, 2006). A ideia deste conceito diz respeito ao aprendizado em função da atividade, cultura e contexto no qual é desenvolvido o conhecimento. Por este motivo, devemos considerar que a interação social é um componente de extrema relevância para o aprendizado, na forma de camadas de uma associação prática. À medida que os indivíduos saem das extremidades destas associações e chegam ao seu núcleo, tornam-se experientes em seus assuntos. Considerando este panorama da associação, existem a valorização e o lado relacional (o papel do estudante dentro do grupo social, tendo a qualidade de aprendizagem). Neste caso, o aprendizado nestas associações, não acontece de forma intencional, por exemplo, em treinamentos. A troca e captação de conhecimentos são realizados

através da interação social. Atualmente, com as interações sociais reduzidas, ou alteradas por motivos maiores, podemos supor que, este modelo de pensamento, desenvolvimento e aprendizado, alterou-se, de forma que os estudantes se tornaram aprendizes de suas experiências. Antonello (2006), acredita que, a aprendizagem é obtida através de um processo chamado “way in”, além das práticas. O “way in” diz respeito a forma como o aprendiz vê o expert e como ele vai realizar sua primeira tentativa para solucionar um problema. Esta prática possibilitaria ao aprendiz o aperfeiçoamento dos conhecimentos obtidos. Podemos observar que, existem diversas formas de adquirir conhecimento e desenvolver-se, como por exemplo a experimentação, observação, treinamentos, interações, mentorias, trabalho em grupo, feedbacks e entre outros. Essas formas mencionadas anteriormente podem ajudar o indivíduo desenvolver-se, na maior parte, é necessário que o aprendiz esteja presente fisicamente. Podemos considerar que aprender não é igual para todas as situações. Ainda segundo Antonello (2005, p. 187), “há diversas diferenças, muito reais e significativas entre elas, quando nos referimos à aprendizagem no trabalho e nas instituições de ensino”.

1.3 Estágio Como Oportunidade De Desenvolvimento

Atualmente, as organizações estão enfrentando desafios multidimensionais, dos mais variados tipos e complexidades diferentes. Por este motivo, os profissionais que possuem competências e experiências diversas, que o permitam solucionar problemas, estão sendo valorizados pelo mercado de trabalho. Sendo assim, as atividades extracurriculares ou voluntárias são cada vez mais importantes para a construção e desenvolvimento do estudante para formar um profissional versátil, que acompanhe e se adapte a situações inesperadas. Segundo Antonello (2006), as competências são definidas por aquilo que permite a ação ou a forma de resolver os problemas profissionais de maneira eficiente, mobilizando diversas capacidades que de alguma forma estejam interconectadas.

Levando isso em consideração, a experiência extracurricular durante os anos de faculdade é de extrema importância, pois, irá tornar o estudante um profissional competente. Para McLuhan (1986, p. 155), “a maior parte do ensino acontece fora da escola”. Portanto, o estágio é uma parte importante para o ensino.

No ano de 2008 surgiu a Lei do Estágio (BRASIL, 2008), com o objetivo de garantir a eficácia do ensino extracurricular.

Art. 1º Estágio é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam

frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos.

A Lei 11.788/2008 (Lei do estágio), especificamente nos incisos 1º e 2º, garantem que o estágio deva ser parte do projeto pedagógico, com o objetivo de focar no aprendizado das próprias competências e que devem se alinhar ao currículo escolar, focando no desenvolvimento do estudante.

Ainda sobre a Lei do Estágio, artigo nono, inciso 3º, diz que uma das obrigações por parte do empregador é “indicar funcionário de seu quadro de pessoal, com formação ou experiência profissional na área de conhecimento desenvolvida no curso do estagiário, para orientar e supervisionar até 10 (dez) estagiários simultaneamente”.

Durante a pandemia, as organizações precisaram adotar o modelo de trabalho remoto (*home office*), com isso, as orientações das atividades não tiveram mais a realização de forma presencial, alterando potencialmente a forma do desenvolvimento dos estagiários.

O ambiente em que é realizado o estágio influencia diretamente no desenvolvimento do estudante. Em relação ao conceito de aprendizagem proposto por Lave e Wenger (ANTONELLO, 2006), citado anteriormente, onde o processo de aprendizagem ocorre a partir das atividades desempenhadas e é influenciada pelo contexto cultural onde o estagiário está inserido. O estágio em casa traz um novo contexto cultural e novas interações sociais surgiram. Por este motivo, o estágio como fator de desenvolvimento é afetado pelo trabalho remoto, considerando o modelo de aprendizagem tradicional, visto que, os fatores de influência alteraram-se, porém, ainda sim existe aprendizagem.

Para Rocha e Piccinini (2012), o estágio é a fronteira entre as universidades e o mundo produtivo, sendo a complementação na formação e o acesso ao mercado de trabalho. De uma forma estruturada e organizada. A partir dos anos 90 no Brasil, houve um aumento dos estudantes nas universidades, decorrente deste aumento, houve também o aumento da demanda de mão de obra qualificada nos postos de trabalho. Ainda como consequência, as empresas tornaram os processos seletivos mais rígidos, sendo necessário que os estudantes tenham conhecimentos, habilidades e atitudes para ajudar a ingressarem nas organizações. Além da experiência de estágio, atividades de voluntariado, empresa júnior e mentorias são outros caminhos que os estudantes das universidades buscam para obter qualificação.

Segundo Brooks et. al. (1995), diz que o estágio é um processo de inserção profissional e que proporciona ao estudante um contato com a realidade do mundo ocupacional. O estágio é considerado uma atividade que relaciona a teoria com a prática e que envolve três agentes,

que são: as universidades, o aluno e as empresas. Sendo respectivamente o agente coordenador, o sujeito do processo e o campo de atuação (CARDOSO; SANTANA, 2017). É importante destacar que, existem duas modalidades de estágio: o não-obrigatório e o obrigatório, ambos com o mesmo objetivo, colocar a aprendizagem em prática.

O estágio é uma estratégia de aprendizado e de profissionalização complementar ao processo de ensino-aprendizagem devendo ser desenvolvido e acompanhado pelos professores dentro da universidade. Além disso, prepara o aluno para o ingresso no mercado e na vida profissional, desenvolvendo atividades e capacidades, por meio de atividades que integram a formação pessoal, cultural e social. Durante o estágio, as empresas, os órgãos, da administração pública ou privada e as instituições de ensino, sob a responsabilidade e coordenação da escola (ou universidade) em que o jovem estiver matriculado buscam proporcionar ao aluno situações reais de trabalho, a fim de que este possa aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso (ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2009, p. 107).

O estágio pode atribuir características relevantes ao ambiente profissional. Segundo Amorim e Souza (2011), o estágio obrigatório e não obrigatório é uma ferramenta fundamental para combinar a teoria com a prática, possibilitando o estudante ter contato com o mundo profissional, para desenvolver as competências e habilidades.

Os estudantes veem o estágio como uma oportunidade para se desenvolverem. Para Rocha-de-Oliveira (2009), o estágio representa a valorização do período de aprendizagem e experiência, além da inserção ao mercado de trabalho.

O quadro a seguir, mostra algumas representações dos estudantes em relação ao estágio, onde o aprendizado prático é visto de acordo com o estudo feito por Rocha-de-Oliveira (2009).

Quadro 2 - Representação do estágio

Representação	Descrição
Atividades de baixo status	Forma de desvalorização simbólica que associa o estágio a atividade de baixa produtividade desempenhada por alguém de pouca competência
Mão de obra barata	Estágio pode se assemelhar com outras formas de contrato temporário, sendo utilizado para atividades de baixo valor agregado com o objetivo de reduzir custos trabalhistas.
Meio de sobrevivência/independência financeira	Meio de custear as necessidades básicas ou de ter maior independência dos pais através do retorno financeiro proporcionado pela bolsa-auxílio.
Via de acesso ou redirecionamento de carreira	Para o estudante que já está em um posto formal, o estágio possibilita um reingresso no mercado, em uma área diferente ou em uma empresa em que tenha melhores possibilidades de desenvolvimento profissional.

Experimentação	Possibilita que o estudante conheça e “teste” cursos e áreas profissionais que possa ter interesse, mas que gostaria de ter uma vivência prática para verificar se vai se adequar a rotina das atividades.
Inserção profissional	Permite a experiência e o conhecimento do mundo do trabalho, facilitando que o estudante tenha esta inserção profissional.
Aprendizado prático	Valoriza-se o aspecto pedagógico e a construção do estágio para o aprendizado do estudante, tal como a proposta de sua criação.

Fonte: ROCHA-DE-OLIVEIRA (2009).

O estágio tem como finalidade desenvolver as experiências e competências de forma que os estudantes aprendam atividades relacionadas com a área do seu curso, com o objetivo de construir um currículo profissional (ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2009).

De qualquer forma, o desenvolvimento de competências é um assunto amplo e que gera muitas discussões. Considerando as atividades de estágio, o estudante tem a possibilidade de se desenvolver profissionalmente, em paralelo, também há o desenvolvimento pessoal, onde ele pode experimentar diferentes tarefas e áreas de atuação.

A partir do entendimento do conceito que abrange competências, elementos que compõem as competências, como por exemplo os conhecimentos, habilidades e atitudes, é possível identificar o papel das experiências no período de estágio e o desenvolvimento dos estudantes e o que foi desenvolvido.

2. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para elaboração do trabalho, se dará pela orientação exploratória quantitativa, dessa forma, a pesquisa se desenvolverá através de entrevista com roteiro semiestruturado. Sobre a pesquisa qualitativa, será possível entender o que pensa o ser humano, as ações e suas razões, desvendar quais as suas motivações, entre outros (VIEIRA; TIBOLA, 2005). Segundo Flick (2009, p. 23) as características da pesquisa qualitativa divergem das características das pesquisas quantitativas. Levando este pensamento em consideração, os aspectos essenciais que uma pesquisa qualitativa deve ser constituída são: a consistência em escolher os métodos adequadamente e as teorias, reconhecer e analisar as diferentes perspectivas, as reflexões dos pesquisadores em relação a sua pesquisa e na quantidade de abordagens e métodos (FLICK, 2009, p.23).

2.1 Pesquisa Exploratória Qualitativa

Nesta etapa, o autor buscará entender e compreender (através de entrevista semiestruturada e com seu público alvo definido), respostas relacionadas as competências,

habilidades e atitudes desenvolvidas durante o período de estágio, bem como os processos de desenvolvimento do CHA. Além disso, será possível comparar com experiências vividas anteriormente de desenvolvimento de atividades desempenhadas em *home office*. O método de pesquisa utilizado, garante maior flexibilidade aos entrevistados além de não gerar a sensação de uma entrevista com perguntas rígidas. Neste formato de pesquisa é possível desenvolver respostas completas e que podem ser realizadas em qualquer hora e local, por meio de anotações, gravação de voz ou até mesmo por e-mail.

2.2 Técnicas Para Coleta De Dados

A entrevista realizada buscou identificar as experiências que proporcionaram algum tipo de desenvolvimento e aprendizado. A coleta dos dados ocorreu por meio de entrevista, através de um roteiro semiestruturado. A entrevista foi aplicada em estagiários que desempenharam suas funções de maneira remota durante a pandemia da COVID-19 e que se encaixavam nos requisitos da pesquisa. Os entrevistados foram selecionados a partir da convivência e proximidade. Os perfis escolhidos e que possuíam aderência para a pesquisa, necessariamente, precisavam ter exercido suas funções do estágio no modelo de trabalho remoto no período mínimo de 6 (seis) meses. O roteiro da entrevista foi elaborado através dos objetivos do trabalho e embasando-se na revisão teórica, possuindo perguntas que possibilitavam o entrevistado fornecer percepções de maneira livre.

O roteiro foi dividido em três partes:

- 1) Dados do entrevistado
- 2) Experiências profissionais
- 3) Percepções sobre o desenvolvimento de competências, Orientações, supervisão, e o papel da universidade no processo de desenvolvimento de competências no período de pandemia.

As entrevistas foram realizadas entre outubro e novembro de 2022, de maneira presencial e remota, na universidade, através do *WhatsApp* ou por e-mail. Os estudantes entrevistados são alunos da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), de cursos diferentes, residem em São Paulo e na grande São Paulo e trabalham em empresas privadas e de diferentes portes.

2.2.1 Processamento Dos Dados

Após realizar a coleta dos dados, foi realizado o processamento e organização das informações. Foi necessário a utilização de ferramentas para auxiliar neste processo.

As respostas obtidas na entrevista, foram computadas em planilhas do Excel, que permitiam a comparação entre os dados coletados de acordo com cada indivíduo.

2.2.2 Análise De Dados

O autor realizou uma análise quantitativa, em relação aos dados coletados na entrevista, sendo o público alvo, os estudantes, com suas opiniões e percepções pessoais sobre o estágio em *home office* e, como esta experiência impactou no desenvolvimento de suas competências, conhecimentos, habilidades e atitudes. Com os dados coletados, foi possível obter a conclusão do problema de pesquisa que norteia este trabalho, levando em consideração o que cada indivíduo respondente da entrevista pode considerar sobre o desenvolvimento de diferentes competências em sua experiência profissional.

Após a obtenção dos dados, foi necessário organizar as percepções trazidas pelos respondentes e concatenar com o objetivo do presente trabalho (nesta fase, foi necessário transcrever os dados obtidos nas entrevistas). Em seguida, foi necessário explorar o material obtido, com o objetivo de compreender de forma central as informações. Além disso, houve a interpretação dos dados brutos, para torná-los significativos e válidos, possibilitando que o autor pudesse fazer suas análises e propor suas induções e interpretações de acordo com os conceitos abordados no referencial teórico e o objetivo da pesquisa. E por fim, para analisar os dados, o autor utilizou a metodologia de análise de conteúdos, e que segundo Freitas *et al* (1997, p. 108), conceituam a análise de conteúdo sendo um conjunto de instrumentos e ferramentas metodológicas que tem como finalidade analisar diferentes fontes de conteúdo, sendo verbais ou não, percorrendo entre imaleabilidade da objetividade ou a fecundidade da subjetividade. Além disso, a análise de dados se conceitua como um conjunto de técnicas cujo objetivo é obter, por meio de métodos e detalhamento de conteúdos, preceitos que possibilitem a inferência dos conhecimentos em relação à produção e o recebimento de mensagens (BARDIN, 2009, p. 14 apud SILVA p. 22, 2020).

A análise dos dados teve como objetivo principal identificar as competências, conhecimentos, habilidades e atitudes que foram desenvolvidas pelos estudantes da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), considerando a percepção individual de cada entrevistado, sendo elas de melhorias ou prejuízos, no que diz respeito ao desenvolvimento,

orientação e supervisão no regime de trabalho remoto (*home office*).

3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo o autor irá apresentar as análises dos resultados da pesquisa baseando-se na literatura sobre o assunto da pesquisa e nos objetivos determinados. Será apresentado o perfil dos entrevistados, as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) desenvolvidas no período de estágio, considerando os conceitos da corrente francesa e o conceito de competência segundo Antonello (2005), no modelo de trabalho remoto (*home office*), na visão dos entrevistados e, como este desenvolvimento ocorreu neste período. Além disso, o autor irá apresentar as percepções dos entrevistados em relação a orientação e supervisão remota durante a pandemia, quais as principais diferenças notadas em relação ao desenvolvimento e orientação comparados com o formato de trabalho presencial, relacionar as atividades desempenhadas pelos entrevistados durante o estágio com o curso e com o que é aprendido em sala de aula, por fim, entender qual a relação da universidade com o desenvolvimento dos entrevistados durante o período de trabalho remoto.

3.1 Perfil Dos Entrevistados

O público-alvo desta pesquisa são estudantes da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), que desempenharam atividades de estágio no período da Pandemia de COVID-19 no modelo remoto (*home office*) por pelo menos seis meses, com o objetivo de ter representação nas respostas colhidas. Foram obtidas respostas de 10 estudantes, o que garantiu compreender como os entrevistados veem suas experiências de trabalho remoto, levando em consideração o desenvolvimento e supervisão, sem contar a percepção da universidade no período de pandemia, desenvolvimento profissional dos alunos e estágio.

Quadro 3 - Dados dos entrevistados

Identificação	Gênero	Curso	Semestre	Idade
E1	Feminino	Administração	8º semestre	21
E2	Feminino	Administração	8º semestre	22
E3	Masculino	Administração	8º semestre	24
E4	Feminino	Administração	8º semestre	25
E5	Feminino	Administração	8º semestre	21
E6	Masculino	Direito	10º Semestre	26
E7	Feminino	Direito	10º Semestre	23
E8	Feminino	Ciências Econômicas	9º Semestre	22
E9	Masculino	Administração	8º Semestre	31
E10	Feminino	Administração	8º Semestre	26

Fonte: Elaborado pelo autor.

É possível identificar que os entrevistados possuem entre 21 e 31 anos, cursando 3 cursos diferentes, com predominância em administração.

Há um total de 7 mulheres e 3 homens, onde não houve preferência de pesquisa por gênero. Não foi determinado um período específico do curso, porém a maioria dos respondentes estão nos últimos semestres dos respectivos cursos. Para garantir mais relevância nas respostas, os estudantes entrevistados necessariamente, precisavam ter experiência de trabalho de no mínimo 6 meses, em modelo de trabalho remoto.

Dentre os entrevistados, 5 já tiveram experiências profissionais antes da pandemia, enquanto 5 começaram o estágio durante a pandemia.

Quadro 4 - Experiências profissionais pré-pandemia

Identificação	Quantidade de experiência pré-pandemia	Tipo de experiência profissional
E1	0	Estágio durante a pandemia
E2	2	Trabalho informal e estágio
E3	0	Estágio durante a pandemia e CLT
E4	2	CLT e estágio durante a pandemia
E5	0	Estágio durante a pandemia e CLT
E6	5	Jovem aprendiz, CLT e estágios antes e durante a pandemia
E7	2	Jovem aprendiz, CLT e estágio durante a pandemia
E8	0	Estágio durante a pandemia e CLT
E9	3	CLT e estágio
E10	0	Estágio Durante a Pandemia e CLT

Fonte: Elaborado pelo autor.

Este dado foi solicitado para entender o quão perceptível são as diferenças – para pior ou para melhor – no trabalho, comparando o desenvolvimento e supervisão trabalhando remotamente ou presencialmente.

3.2 Desenvolvimento De Competências

Nesta seção estarão identificadas as competências (conhecimentos, habilidades e atitudes), que foram desenvolvidas pelas estudantes/estagiários durante o período em que exerciam suas atividades remotamente. Segundo Amorim, Silva e Souza (2011), as atividades executadas durante o estágio são fundamentais para entender-se entre teoria e prática, disponibilizando o contato do aluno com o mundo profissional, possibilitando-o desenvolver competências e habilidades de grande relevância para sua carreira. As percepções foram identificadas através dos relatos que se dão pelo questionamento sobre quais conhecimentos, habilidades e atitudes os entrevistados acreditam ter adquirido e/ou desenvolvido no modelo de trabalho remoto. Apesar dos entrevistados serem de cursos distintos, podemos observar que existem semelhanças em grande parte das respostas colhidas.

A seguir, o quadro sintetizará as competências encontradas.

Quadro 5 - Competências obtidas através das entrevistas

Competências	Argumento de competência	Definição
Gestão de tempo e organização	Conhecimento	Conhecer e organizar as demandas, tarefas, rotinas e documentos da função exercida.
Comunicação	Conhecimento	Está relacionado com a forma que se deve abordar determinado assunto em determinada situação e para qual perfil de público a mensagem será transmitida
Conhecimentos técnicos e específicos	Conhecimentos	Diz respeito ao conhecimento que tem sobre o segmento de mercado, funções específicas e ferramentas utilizadas no ambiente de trabalho.
Comunicação e networking	Habilidade	Comunicar-se de forma clara e objetiva, visando expandir o círculo de pessoas para contribuir no crescimento profissional e no desempenho das atividades.
Adaptação, Organização e gestão de tempo	Habilidade	Organizar as demandas tanto da vida pessoal quanto profissional bem como no ambiente profissional e pessoal, que por conta do regime de trabalho remoto, misturaram-se.
Conhecimentos específicos	Habilidades	Colocar em prática os conhecimentos específicos que são demandados na função exercida.
Autonomia, proatividade, iniciativa	Atitude	Buscar soluções para os percalços enfrentados sem a dependência ou ajuda de terceiros
Responsabilidade	Atitude	Ter responsabilidade diante aos eventos ou situações não planejadas/esperadas, com o objetivo de tomar frente de alguma

		ação ou atitude que resultem a solução do problema.
Senso de urgência e organização	Atitude	Priorizar e organizar as demandas urgentes com o intuito de não atrasar a entrega, evitando acúmulo das demais tarefas.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.2.1 Conhecimentos Desenvolvidas

O conhecimento é um instrumento de competência que rege o saber, ou seja, conhecer o ambiente, ter conhecimentos gerais e teóricos e conhecimentos operacionais (BOTERF, 2003). O conhecimento ou saber, está atrelado ao saber o que é o porquê fazer algo.

Através dos relatos obtidos por meio da entrevista, é possível perceber como é o desenvolvimento dos conhecimentos, que serão relatados nas próximas sessões.

Em relação a percepção dos conhecimentos adquiridos pelos estagiários durante o trabalho remoto, se destaca o desenvolvimento de conhecimentos em relação a organização, sendo ligado diretamente a gestão de tempo, atrelado ao desenvolvimento da organização e aos conhecimentos técnicos e específicos das funções exercidas no ambiente de trabalho.

- A. Gestão de tempo e organização: Citado algumas vezes como habilidade, a organização representou um conhecimento desenvolvido. Segundo Chiavenato (1996), os administradores consideravam que a organização proporcionava ferramentas úteis, possibilitando a divisão entre organização material e organização social. Com o relato dos respondentes é possível complementar o pensamento de Chiavenato, como mostra no relato a seguir:

E7: Saber lidar com as demandas (que chegavam mais) e equilibrar o tempo necessário para as tarefas pois alguns gestores acreditavam que por estarmos em casa, não teria problema passar mais demandas. Além disso, manter o foco, no começo, foi bem difícil, então tive que lidar com isso ao longo do tempo pois não sabíamos quando aquilo iria terminar

Para lidar com as tarefas do dia a dia, os estudantes desenvolveram/aprimoraram conhecimentos que melhoraram a gestão de tempo, evoluindo suas capacidades, como foi identificado no relato do E7.

- B. Comunicação: A comunicação foi destacada pelos respondentes como conhecimento desenvolvido/adquirido. Assim como a organização, os estudantes obtiveram

excelência nas práticas de comunicar-se, com o objetivo de transmitir a mensagem em determinado momento e público específico. É possível observar isso no relato a seguir:

E3: Aprendi a me comunicar com mais clareza, pois, na área em que atuei, frequentemente faziam reuniões no teams. A equipe sempre estava alinhada sobre os assuntos, então todos davam suas opiniões. Com isso tive mais autonomia de expressar minhas ideias e sobre o que eu achava de certas situações, além disso destaco a adaptação e o autodesenvolvimento.

É possível perceber que o relato do respondente E3 está alinhado com os escritos de Zarfian (2001), onde ele conceitua a comunicação como o construir de um entendimento recíproco.

C. Conhecimentos técnicos e específicos: São conhecimentos que também foram desenvolvidos no regime de trabalho remoto, provocado pela pandemia do COVID-19. O desenvolvimento dos conhecimentos técnicos reforça o pensamento de Murari e Helal (2009), que identificaram uma lacuna entre os conhecimentos técnicos com as necessidades que as organizações possuíam. Levando isto em consideração, é possível observar que as universidades apesar de terem atividades práticas previstas, não é o meio principal para desenvolver os conhecimentos específicos que possibilitem o desenvolvimento das atividades. Por este motivo o estágio é o fator principal no que tange ao desenvolvimento de conhecimentos técnicos e específicos em relação as funções profissionais executadas pelos entrevistados.

E8: Apesar do trabalho remoto, ferramentas de chat e reuniões como meet, Microsoft teams, zoom facilitaram o dia a dia para solucionar problemas e interagir com a equipe. E tudo funciona bem com o planejamento (utilizando ferramentas como trello, swiftkanban, notion e confluence) e metodologia bem definidas (ponto forte da startup), como reuniões de planejamento semanal, conversas mensais entre mim e a supervisão e retrospectivas mensais.

Observando o relato do estudante E8, é possível observar que houve o desenvolvimento de conhecimentos específicos sobre o segmento que atua e sobre habilidades técnicas que são de extrema importância para a função que desempenha.

É possível notar que o relato do respondente E8 está alinhado com a corrente francesa, exposta no quadro 1 do presente trabalho. O conceito de conhecimento é entendido como o saber, como o conhecimento técnico e de gestão. Em relação a organização e gestão de tempo,

estão enquadrados no que tange a gestão. Já os conhecimentos técnicos e específicos, estão atrelados aos conceitos da corrente francesa.

3.2.2 Habilidades Desenvolvidas

Levando em consideração as habilidades como recurso de competência, é possível relacionar com o saber fazer, que pode ser denominado como *know how*. Nesta perspectiva, as habilidades estão relacionadas com a experiência profissional. É como saber fazer algo. Por meio das respostas obtidas nas entrevistas, foi possível obter percepções sobre como é o desenvolvimento das habilidades no período de trabalho remoto, que serão relatados nas sessões a seguir.

- A. Comunicação e networking: A comunicação como habilidade, foi citada várias vezes pelos entrevistados, pois, julgaram que com o trabalho remoto, houve mais oportunidades para desenvolvimento da apresentação pessoal e a melhora na forma de expressar as opiniões com o objetivo de alcançar o objetivo.

E7: Além disso, consegui desenvolver a forma que me apresento e a forma que apresento minhas ideias o que agregou muito na questão de networking pois, as pessoas começaram a me ver com outros olhos e não simplesmente como uma estagiária. Consegui sair da zona de conforto e comecei a conversar mais com as pessoas.

- B. Adaptação, organização e gestão de tempo: Com base nos relatos dos entrevistados, a adaptação, organização e gestão de tempo citados como habilidades, ocorreu com o desenvolvimento da responsabilidade. Estas habilidades que foram mencionadas mostram-se ser de grande relevância, levando em consideração que eles passaram por uma mudança drástica na forma como se relacionam com o trabalho. Estar adaptado e alinhado com o desenvolvimento das habilidades pode influenciar no desenvolvimento de outras competências. Isso proporciona aos estudantes a oportunidade de buscar e desenvolver novos conhecimentos e habilidades.

E6: Dentre as competências, habilidades e atitudes desenvolvidas durante a pandemia, acredito que a maior delas foi a administração do tempo entre as atribuições e prazos a serem entregues – diante da habitualidade em atuar com grandes demandas. Diante do trabalho em massa e a vida acadêmica, foi-se necessário desenvolver habilidades que fizessem com que ambas as responsabilidades obtivessem êxito com a entrega dos resultados.

E8: Maior habilidade para solucionar problemas, assim como aperfeiçoamento da organização e planejamento.

Podemos observar que o desenvolvimento da habilidade de organização e gestão de tempo é proveniente do cumprimento de tarefas dentro do período de trabalho estabelecido e por conta dos prazos. Além disso, a adaptação e organização se mostraram primordiais em relação a alteração do trabalho presencial para o remoto, e em paralelo, com a qualidade de vida, sendo eles os próprios organizadores de suas rotinas de trabalho, visando serem produtivos e manterem o foco. Para manter a organização e a gestão de tempo, foi preciso desenvolver disciplina, responsabilidade e foco durante este processo.

- C. Conhecimentos específicos: Os respondentes relataram a oportunidade de desenvolver os conhecimentos específicos durante o trabalho remoto, por meio da realização de atividades no cotidiano. Segundo Bianchi e Rocha-de-Oliveira (2011), as organizações buscam conhecimentos específicos para selecionar os candidatos de estágio.

E3: Depois que peguei uns 4 meses de experiencia, comecei a desenvolver um senso crítico para análises financeiras. Além disso, tenho mais habilidade com o Excel.

E8: Acho que o conhecimento analítico entra nessa questão. Pela quantidade de processos que eu tenho que analisar por dia, me fez ter mais facilidade em utilizar alguma ferramenta ou recurso para cada caso. Isso aconteceu pela rotina e pelas experiências que já tive anteriormente, onde também tinha um grande fluxo de processos para serem analisados.

Os relatos indicam que através do trabalho remoto, os estudantes desenvolveram conhecimentos técnicos, potencializando os conhecimentos necessários para se desenvolverem profissionalmente. Levando em consideração o que foi exposto no Quadro 5, os respondentes no geral, possuem mais de uma experiência de estágio. Estes conhecimentos específicos que foram desenvolvidos em uma determinada área ou empresa pode ajudar de forma positiva na obtenção de uma nova oportunidade de emprego no futuro.

O *home office* expôs os estudantes a diversas situações que não estão habituados, se quer tiveram treinamento para enfrentá-las. Por este motivo, o desenvolvimento das habilidades está relacionado a corrente francesa, com o saber fazer, por meio da experimentação, vivências e experiência no trabalho. Ou seja, o aprendizado das habilidades obtidas pelos estagiários é um reflexo da experimentação. Através de experimentação, tentativas, erros e acertos, houve o desenvolvimento e a aquisição de habilidades.

3.2.3 Atitudes Desenvolvidas

Desenvolver competências como atitudes está ligado diretamente ao saber agir, pró atividade e iniciativa. Se relaciona com as atitudes pessoais ou com aspectos efetivos, como por exemplo, motivação ou satisfação. Através dos relatos dos estudantes, foi possível obter algumas percepções em relação ao desenvolvimento das atitudes durante o período de trabalho remoto, como mostra as sessões a seguir.

- A. Autonomia, proatividade e iniciativa: De acordo com o relato dos respondentes, o trabalho remoto possibilitou o desenvolvimento da autonomia, proatividade e iniciativa como atitudes. Isso ocorreu porque a distância dificultou a comunicação entre os estagiários e os supervisores, o que resultou em ações e atitudes de desenvolvimento na resolução de problemas por parte dos estudantes. Neste sentido, cada vez mais eles desenvolveram a confiança para lidar com situações ou eventos na rotina de trabalho.

E2: Uma coisa que aprendi durante esse período de *home office*, é a ser mais independente dos demais. Aprendi a pesquisar e usar o conhecimento que tenho, não ter que ficar parando um colega a todo momento para questionar algo que eu já aprendi, mas tinha receio em seguir. Pode-se dizer que gerei mais autonomia. É o perfil de colaborador que o escritório procura.

E5: Pelo fato de não poder se comunicar de forma rápida com um par que soubesse determinada informação, tive que buscar por conta própria alguma informação que me ajudasse naquele momento. Eu meio que tomava a iniciativa e a frente da situação para tentar resolver as coisas.

O desenvolvimento da autonomia, proatividade e iniciativa fazem parte das quatro dimensões que Antonello (2006) propõe, sendo elas: a interação, autonomia e desenvolvimento pessoal, estruturas mentais e a ação/experimentação.

- B. Responsabilidade: Os estagiários durante o período de trabalho remoto, executaram suas atividades sem supervisão presencial, desempenhando a maioria das tarefas sozinho. Por meio da delegação das demandas por parte dos superiores, a realização destas tarefas foi livre. Tal liberdade implicou no desenvolvimento de maturidade e responsabilidade por parte dos estagiários.

E6: Com isso, pode-se dizer que através das competências, o senso de responsabilidade aumentou. As habilidades e atitudes passaram a vigorar, posto que para lidar com tais atribuições e responsabilidades, foi necessário estabelecer um padrão organizacional, além do desenvolvimento da maturidade para lidar e enfrentar questões controversas e, muitas das vezes, os impasses do dia a dia.

Segundo Guy Le Boterf (2003), para um indivíduo ter competência, ele tem que assumir responsabilidades diante de situações imprevistas no ambiente de trabalho. Com base no relato, é possível identificar que através do *home office*, os estagiários desenvolveram efetivamente a competência responsabilidade, sendo considerada como atitude.

- C. Senso de urgência e organização: Com base nos relatos dos respondentes, foi possível identificar que com o trabalho remoto, eles desenvolveram a competência de senso de urgência e organização como atitude, no sentido de organizarem e atenderem as demandas do dia a dia no tempo de trabalho, priorizando as atividades com um grau de importância maior comparando com as demais, com o objetivo de não haver acúmulo de atividades, o que poderia causar prejuízo no andamento e na execução das tarefas, e também no desenvolvimento do estagiário.

E6: Dentre os fatores que me levaram a desenvolver boa parte dessas habilidades é o fato de haver muitos prazos das demandas a serem entregues, bem como as cobranças incisivas para entrega das atividades e posterior validação. Desta forma fez-se necessária o desenvolvimento de tais habilidades.

E7: Primeiramente a organização das tarefas e saber quais eram as demandas prioritárias. Depois, anotar tudo no calendário da equipe e ter um controle pessoal, por meio de agendas físicas.

As atitudes como competência está representado como o ser. Estão atrelados ao comportamento, personalidade e valores, além das atitudes. É possível observar que por causa do *home office*, os respondentes desenvolveram atitudes como competência, pelo fato de terem relatado algumas decisões com base nas demandas atribuídas a eles. O *home office* trouxe possibilidades de desenvolvimento das atitudes, tornando o estagiário mais profissional, preparado e confiante para encarar o mercado de trabalho.

Com base nos conceitos abordados pela corrente francesa, levando em consideração o ser, o saber, o saber fazer, e o conceito de competência abordado por Antonello (2005), o quadro a seguir traz as competências desenvolvidas a partir da associação do CHA, desenvolvidos pelos entrevistados.

Quadro 6 - Competências desenvolvidas a partir da mobilização do CHA

Competências desenvolvidas através da associação do CHA	Descrição
Organização e planejamento	Priorizar as tarefas que exigem prazos, organizar as demandas e a rotina a partir do entendimento de como organizar-se da melhor forma e aplicar conhecimentos para organizar dados.
Inteligência Emocional	Entender e lidar com as situações de forma empática em relação a situação pela qual os colegas de trabalho possam estar passando. Lidas com as mudanças e a pressão provenientes da pandemia.
Networking e comunicação eficaz	Saber e aplicar de forma clara a comunicação de acordo com a mensagem e o público alvo. Nutrir e engajar a rede de contatos com o objetivo de se desenvolver pessoalmente e profissionalmente.
Adaptação	Adaptar-se ao ambiente novo e ao mesmo tempo lidar com os fatores do estágio, afetados pela pandemia.
Tomada de decisão, iniciativa e resolução de problemas	A partir das experiências, conhecimentos e habilidades adquiridas, colocar em prática o que foi absorvido no período de estágio, tomando decisões sem a necessidade de supervisão ou monitoramento de terceiros.

Fonte: Elaborado pelo autor

3.3 Processo De Desenvolvimento De Competências

Nesta fase da pesquisa, buscou-se compreender através das percepções dos entrevistados, no que diz respeito ao aprendizado, a importância de experiências específicas vivenciadas durante o período de estágio em *home office*. Para Terra (2000), o modelo mais relevante de aprendizado é o vivencial e experiencial, além dos modelos de aprendizado informal e formal.

Os entrevistados pautaram as ferramentas que foram utilizadas nos processos de aprendizado e as formas estruturadas no desenvolvimento, além da aprendizagem experiencial. É possível identificar as percepções sobre como os processos de aprendizado se desenvolveram, quando questionados se houve alguma experiência de trabalho que contribuiu para o desenvolvimento das competências durante a pandemia de COVID-19.

3.3.1 Desenvolvimento De Competências Como Atividades Práticas.

As atividades exercidas durante o período de estágio têm como objetivo conciliar a teoria aprendida em sala de aula com a prática de fato. Quando questionados em relação as atividades que mais agregaram e que teve grande impacto no desenvolvimento, a maioria afirmou que ocorreu durante as atividades praticas do dia a dia.

E2: Eu aprecio bastante o presencial, pois o diálogo que ocorre durante o momento de trabalho é, além de “descontraído”, considero como momentos de aprendizado. Eu ajudo um colega que está com dificuldade em alguma questão que eu tenho mais facilidade e outro colega me ajuda em algo que tenho mais dificuldade, além da dúvida de um poder clarear bastante os questionamentos um do outro.

E6: A experiência que mais agregou no processo de desenvolvimento foi poder atuar ao lado de grandes advogadas. Apesar da correria do dia a dia, puderam sentar e me instruir, no início, sobre como as atribuições deveriam ser realizadas, bem como toques organizacionais para que pudessem minimizar ao máximo o tempo dispendido em um processo, maximizando, desta forma, a entrega dos resultados. Isso desenvolveu habilidades que hoje, são proeminentes para o mercado de trabalho.

Segundo Gonzaga, Oliveira e Chagas (2015), a partir do momento que o estagiário conseguir colocar em prática a teoria aprendida em sala de aula, ajudara de forma significativa no seu crescimento profissional.

Além do que se é aprendido em sala de aula, as palestras, cursos e treinamentos que o estagiário venha a participar, são de extrema relevância neste processo de aprendizado, mas é possível identificar nas respostas dos entrevistados que o estágio e um processo muito importante para o desenvolvimento das competências. Realizar as atividades práticas, fornece aos estagiários infinitas possibilidades de desenvolvimento. De acordo com os relatos obtidos por meio da entrevista, as atividades praticas são fatores de maior relevância quando questionados sobre quais experiencias mais agregaram para o desenvolvimento no *home office*, e como se fez o desenvolvimento das competências.

3.3.2 O Estágio Como Processos Diários De Desenvolvimento.

Segundo os escritos de Dewey (1966), o aprendizado é entendido como sendo a construção da experiência. Já para Antonello (2006), o aprendizado ocorre a todo momento e em todas as situações, sendo o seu desenvolvimento um processo diário. De acordo com os dados coletados, eles validam as palavras de Dewey e Antonello, que compartilham as percepções de aprendizado e desenvolvimento sendo prevalentemente processos diários e pouco sendo processos programados, mas não excluindo a importância deles.

E5: Experiências relacionadas com contato diário com outras áreas e desenvolvimento de dashboards ajudaram muito nesse processo de desenvolvimento. Sem contar com as demandas que o meu superior me atribuía.

E7: Poder contar com a ajuda de outras pessoas do time no dia a dia e perceber que eles também tinham dificuldades. Sabendo disso, foi possível ajustar a escala e as demandas da equipe.

É possível notar que, além das atividades que abrangem o dia a dia do estagiário, a delegação de responsabilidades por parte de um superior em relação ao estagiário, é um fator de extrema importância no desenvolvimento das competências, como a organização e reponsabilidade, mencionados por E5 e E7.

3.4 O Estágio Como Desenvolvimento De Competências Em Atividades Especificas.

Além das experiências diárias, as respostas obtidas reforçam a visão de aprendizado na ação – atividades e projetos no trabalho, resolução de problemas, autodesenvolvimento, entre outros modelos mencionados por Antonello (2006). Em relação as formas de desenvolvimento experienciadas, os respondentes citaram a participação de projetos destinados aos estagiários.

Ademais, com base nos escritos de Antonello, os respondentes perceberam que com o tempo economizado em transporte publico e com a infinidade de ferramentas tecnológicas disponíveis no mercado, se tornou mais fácil buscar conhecimento:

E3: Acho que a adaptação ao novo ambiente, o que demandou mais disciplina e foco, já que a minha casa passou a ser o escritório. Por fim, o autodesenvolvimento, pois, foi possível ter melhor aproveitamentos de cursos on-line, pelo fato de não gastar duas a três horas em transporte público. Esse tempo se tornou de extrema importância para o aproveitamento de outras coisas que antes não dava para conciliar com o trabalho e estudos.

As ferramentas digitais tornaram possíveis as interações entre grupos e fez com que eles participassem de projetos de desenvolvimento, em alguns casos foi possível ter o contato e a interação de estagiários de outras localidades, situação que dificilmente aconteceria no regime de trabalho presencial. Além disso, as ferramentas digitais permitiram que os estudantes pudessem buscar cursos com base na formação academia e de interesse próprio. Estas ferramentas foram de extrema importância para o processo de desenvolvimento durante o período de trabalho remoto.

3.4.1 Desenvolvimento De Competências Por Meio De Orientação

Mesmo considerando que os treinamentos são peças fundamentais para o desenvolvimento e obtenção de conhecimento, a troca de experiência por meio das interações do dia a dia também é um fator fundamental no processo de desenvolvimento dos estudantes que estagiaram remotamente. Segundo Guy Le Boterf (2003), a profissionalização não ocorre somente por parte do aluno, mas também ocorre por parte dos responsáveis e tutores, sendo parte fundamental no processo.

E8: Por ser estagiária, eu dependia muito dos meus superiores, para que me orientassem sobre como devia desenvolver tal atividade. E para que a interação entre mim e os meus superiores e até mesmo a equipe num todo fosse eficiente, foi preciso estreitar o relacionamento, manter o contato frequente com eles e ser mais próxima do meu gerente.

Mais uma vez, a percepção compartilhada pelo respondente, reforça a visão de Antonello (2006), que cita o trabalho de Bown e Duguid (2000) onde, a visão que se tem das informações e de como realizar o trabalho, na verdade são feitas por trocas informais de informações entre pessoas com menos experiência com pessoas experientes.

3.4.2 Ambiente De Trabalho Como Facilitador De Desenvolvimento

Os respondentes frisaram que a organização do ambiente de trabalho foi primordial para o desenvolvimento. Trabalhar em *home office* envolveu diversos fatores que interferiram na rotina de trabalho. Organizar e alinhar entre ambiente de trabalho e lar se tornou necessário para ter eficiência na execução das atividades.

E5: Acredito que consegui me organizar mais no trabalho remoto, até mesmo na vida pessoal, no sentido de escolher um lugar mais tranquilo para trabalhar, sem tantas distrações. Isso foi extremamente importante para minha produtividade, pois mantive meus resultados comparando com o trabalho presencial. Eu achava que trabalhando em casa iria perder o foco com facilidade. Obviamente que temos alguns momentos que paramos o que estamos fazendo para pegar um café, conversar com alguém de casa, mas nada que interfira na produtividade. Mas acredito que a organização pessoal e com a família foi de extrema importância para conciliar com as atividades do estágio e no meu desenvolvimento e desempenho

O conceito de trabalho remoto, além de ser entendido como um facilitador de desenvolvimento, abrange a mistura entre ambiente pessoal e profissional. Segundo Warr (WARR, 2007 apud VALORIZA, CZARNESKI, MACHADO, 2008), o ambiente pode exercer

influência na saúde mental das pessoas, pois ele influenciara na qualidade de vida do trabalhador (no caso da pesquisa desta pesquisa, o estagiário).

3.4.3 Desenvolvimento De Competências Através De Treinamentos E Cursos.

Mencionados ainda sem tanta frequência, os cursos e treinamentos caracterizaram-se como sendo um meio de absorção de conhecimento e que influenciaram no desenvolvimento das competências: “E5: (...)Além disso, os workshops, cursos e treinamentos voltados para nós estagiários foram ferramentais essenciais para o desenvolvimento de conhecimento. E tudo isso foi disponibilizado na plataforma interna da empresa”.

Com base no relato é possível identificar que a empresa que disponibiliza estes treinamentos tem características de grande porte, estruturadas no mercado de trabalho e com programas de desenvolvimento e treinamento específicos para estagiários, visando reter estes talentos com o intuito de assumir vagas internas futuramente.

Quadro 7 - Fatores e formas de desenvolvimento de competências

Formas e fatores de desenvolvimento de competências	Descrição
Atividades práticas	Ocorre por meio de tarefas diárias. O estágio é uma forma de aplicar os conhecimentos obtidos na prática, permitindo o desenvolvimento das competências.
Processos diários	Além das experiências pontuais, como as palestras e cursos, o desenvolvimento das competências se dá ao longo do tempo, em todos os eventos e situações sendo o desenvolvimento um processo diário.
Atividades específicas	São atividades com finalidade específica, como por exemplo os projetos voltados aos estagiários, que tem por finalidade reter os talentos para reaproveitamento interno da organização.
Orientações	O processo de orientação é fundamental no processo de desenvolvimento de competência. É através de conversas que se transmite a informação de como se deve executar determinada atividade, impactando assim o desenvolvimento do estagiário.
Ambiente de trabalho	O ambiente de trabalho é um fator fundamental para o processo de desenvolvimento. O trabalho <i>home office</i> garantiu mais autonomia para organizar o trabalho e o desenvolvimento, porém, há a influência de outros fatores que podem influenciar a qualidade de vida do estagiário.
Cursos e treinamentos	Não foi citado com frequência, mas, não deixa de ser importante. Eles são formas de repassar conhecimento e influenciam na forma de adquirir e desenvolver as competências.

Fonte: Elaborado pelo autor.

De acordo com os apontamentos, existem diversas formas e fatores que respondem a forma que ocorreu o desenvolvimento de competência por parte dos entrevistados. Se ainda sim, houvesse respostas variadas, as atividades práticas iriam ter maior representatividade nos relatos, reforçando o objetivo do estágio segundo a lei de aplicação vigente, desenvolvendo e aprendendo na prática as atividades profissionais.

3.5 Oportunidades De Melhoria Em Relação Ao Desenvolvimento De Competências E Fatores Prejudiciais Ao Desenvolvimento

O trabalho *home office* foi para os estagiários uma mudança na forma de se desenvolver nunca experienciada anteriormente. Nesta etapa da entrevista, é possível entender e compreender a satisfação dos estudantes em relação ao processo de desenvolvimento de competências, e mesmo havendo o desenvolvimento de competências trabalhando remotamente, os estudantes perceberam se havia oportunidades de melhorias nos processos. Dentre os estudantes entrevistados, 50% interpretaram que não há oportunidade de melhoria nos processos de desenvolvimento e, afirmam que o seu desenvolvimento foi satisfatório, além disso, ressaltam que pretendem adotar o *home office* como prática para o futuro.

E1: Acredito que trabalhando remotamente desenvolvo mais habilidades e competências, pois é necessário um maior comprometimento da minha parte visto que a supervisão por parte do gestor é menor.

E3: Não, acredito que o trabalho remoto contribuiu mais para o desenvolvimento de competências. Além disso, espero que nas minhas experiências futuras, eu possa trabalhar em casa, porque minha qualidade de vida melhorou e muito.

E4: Acredito que os itens a melhorar poderiam ser ajustados no próprio *home office* com o apoio da gestão, através de orientações de carreira e cursos para aprimorar minhas habilidades, mas nada que fosse necessário recorrer ao presencial.

E9: Acho que não, as experiências que eu tive até o momento foram satisfatórias. Com o *home office*, eu consegui me desenvolver muito bem, com base no suporte e nas orientações que recebi.

Ainda levando em consideração a análise das oportunidades de melhoria em relação ao desenvolvimento de competências, surgiram argumentos de que sim, o processo de desenvolvimento foi satisfatório, mesmo que a experiência de trabalho remoto tenha possibilitado o desenvolvimento de habilidades e atitudes diferentes. É relevante considerar que o *home office* desde o começo da jornada profissional dos estudantes como uma prática

desenvolvimento, mesclando entre o modelo presencial, pode trazer o melhor dos dois modelos de trabalho.

Dentre os relatos dos entrevistados, ainda existe a percepção de que há possibilidade de melhorias. Diante ao *home office*, um dos pontos citados pelos entrevistados, é a economia de tempo e procurar novos conhecimentos, é uma oportunidade. Outro ponto citado, também considerado como oportunidade, está relacionado a comunicação e networking. O *home office* dá a oportunidade de trabalhar com uma equipe, porém, com certa dificuldade pois, torna o conhecimento de outras áreas da empresa desafiador. Neste caso, a empresa pode considerar esta situação como uma oportunidade de melhoria, onde ela aperfeiçoa seus métodos de orientação, trazendo o estagiário cada vez mais perto dos processos da empresa, e não só da área em que ele atua.

E1: (...) eu acredito que em muitas situações relacionadas ao relacionamento pessoal eu poderia ter tido um desempenho melhor. Me refiro ao networking. Apesar de eu ter me esforçado para manter um bom networking com as pessoas da minha equipe e até meus líderes, achei que não foi o suficiente. É complicado quebrar o gelo ou ter algum motivo para conversar com alguém.

E5: Além disso, acho que poderia ter buscado mais conhecimento, tipo cursos e treinamentos ou até ler mais. Em relação a desenvolver atitude, acho que foi bom, mas fico me questionando se o desenvolvimento de habilidades foi satisfatório

Comparando ainda o *home office* com o trabalho presencial, existe a sensação de que houve prejuízo no sentido de desenvolvimento.

E5: Acho que trabalhando presencialmente eu poderia ter me desenvolvido melhor. Criar vínculos com as pessoas é extremamente importante e eu acabo aprendendo mais do que se não tivesse nenhum vínculo. Sem contar que as oportunidades de desenvolvimento são mais frequentes quando você está trabalhando presencialmente. Eu poderia ter identificado outros pontos para me desenvolver. Com toda certeza a minha visibilidade seria maior, e a partir dos vínculos criados eu conseguiria conhecer mais pessoas. Então sim, o trabalho presencial iria fazer uma grande diferença. Acredito que eu não teria a mesma produtividade em *home office*. Creio que trabalhando presencial, o processo de aprendizado seria mais ágil, as dúvidas seriam sanadas meio que instantaneamente, porque no mesmo momento que eu trago a dúvida, tem uma pessoa próxima que pode me ajudar. Além disso, o ambiente de trabalho se torna um fator importante no desenvolvimento, porque estando em casa é muito fácil você misturar as tarefas de casa com o trabalho e as vezes pode até interferir na produtividade ou até mesmo no desenvolvimento. Por este motivo não considero um ambiente adequado para se trabalhar.

É possível observar que a sensação de perda de vínculos com as pessoas é um fator importante. Outro ponto que merece destaque, o ambiente de trabalho e o ambiente familiar podem se misturar, causando a sensação negativa em relação ao desenvolvimento, já que,

distrações de casa sendo elas, afazeres domésticos, *pets*, familiares entre outros fatores podem prejudicar o foco e a concentração, tendo um impacto negativo no desenvolvimento do estagiário.

3.6 Modelos De Orientação E Supervisão.

Segundo a Lei Nº 11.788, de 25 de setembro de 2008 (Lei do Estágio), as atividades do estágio necessariamente precisam ser acompanhadas por um supervisor. Mesmo que a legislação não proíba o *home office* durante o período de estágio, não existem nenhuma previsão expressa da possibilidade. Em 2020, O TST entendeu que o consenso para o modelo de trabalho remoto durante o estágio seria temporário, por este motivo, algumas etapas formais foram dispensadas. Mesmo que o estágio estivesse garantido durante a pandemia, a supervisão e suas relações deveriam se adequar a nova realidade. Antes, o que o contato presencial resolvia, no modelo remoto, foi necessário buscar alternativas que garantissem o alinhamento dos estagiários com as equipes, gestores, supervisores, além disso, o desenvolvimento pessoal e profissional. Diante deste cenário, buscou-se entender com os relatos das entrevistas como havia ocorrido a orientação, supervisão e acompanhamento dos estagiários remotamente.

Quadro 8 - Modelos de supervisão

Modelos de supervisão e orientação	Descrição
Reuniões pré-estabelecidas como supervisão	A supervisão e orientação ocorreu através de reuniões recorrentes previamente agendadas com os gerentes e/ou supervisores. Algumas das vezes com assuntos já estabelecidos para serem discutidos, como por exemplo: Desenvolvimento de carreira, suporte aos analistas ou plano de estágio. Além disso, as reuniões previamente agendadas poderiam ser destinadas a orientação e execução de tarefas ou projetos, auxiliando nos processos e no desenvolvimento dos estagiários.
Interações no dia a dia como supervisão	A supervisão poderia ocorrer durante os contatos espontâneos ou através da demanda de tarefas e da complexidade apresentadas na execução. Ferramentas de comunicação online como por exemplo, Teams, Zoom, Face Time entre outras eram utilizadas para que os estagiários pudessem entrar em contato com os seus líderes/supervisores para esclarecer dúvidas, conversar sobre o desenvolvimento ou para pedir orientações.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.6.1 Modelos De Supervisão Como Reuniões Preestabelecidas.

Com base nas percepções gerais das respostas obtidas através da entrevista, é possível perceber que as organizações entenderam que o *home office* demanda mais atenção e cuidado com os estagiários. Os relatos apontam que os estagiários tinham reuniões formais para tratar do desenvolvimento. Em média, eram realizadas reuniões a cada duas semanas com o gestor e/ou supervisor. Outro ponto citado frequentemente, tem relação com o contato com os analistas, que ocorria através de ferramentas de chat on-line, como por exemplo, o Microsoft Teams, Zoom, Skype e em algumas vezes por WhatsApp. A seguir, temos alguns relatos sobre o que os estagiários acharam sobre a supervisão durante o trabalho remoto:

E8: No primeiro momento, foi disponibilizado um período de 1-3 meses de treinamento e estudo, após esse período as demandas eram supervisionadas até que eu atingisse segurança para tocar sozinha. Havia planejamento semanal, e conversas mensais entre mim e a supervisão, onde eu e a supervisão dividia as dores, pontos de atenção, e feedbacks. Essas Conversas eram realizadas por meio de plataformas que possuíam chat online ou chamada de vídeo, como por exemplo o Zoom e até mesmo o Teams. Em alguns casos a gente usava até o WhatsApp.

E10: (...) minha gestora era extremamente próxima a mim, no dia a dia falávamos muito pelo Teams (mensagem ou vídeo) sobre dúvidas pontuais ou até status de demandas, mas toda semana tínhamos uma reunião de 1h30 sobre as atividades da semana (e sobre o que estava faltando). Isso foi essencial para que eu conseguisse me sentir mais próxima dela, e de ir entendendo mesmo com a distância, o meu papel e responsabilidades, além de me ajudar a entender quais atividades priorizar.

As reuniões preestabelecidas permitiam que o supervisor e o estagiário se preparassem para os encontros, maximizando o desenvolvimento. Sem contar que como estas reuniões eram recorrentes, possibilitava o surgimento de um relacionamento mais próximo entre os orientadores do estagiário. Este relacionamento mais próximo com os orientadores, desenvolveu o sentimento de confiança por parte do estagiário, onde ele sentiu que seu desenvolvimento era um assunto relevante para a empresa.

3.6.2 Modelos De Supervisão (Interação No Dia A Dia).

Com base nas respostas coletadas, foi possível observar que a orientação e a supervisão, mesmo que a distância, se adaptou, e de certa forma refletiu nas interações entre o supervisor e estagiário. Os entrevistados citaram que a prática de orientação era comum com bate papos de em média 15 minutos, para alinhar as tarefas e entregas, mas geralmente não possuíam um horário fixo para essa comunicação. Além das reuniões preestabelecidas, se o estagiário tivesse alguma demanda para ser entregue ou até mesmo algum projeto em processo

de execução que poderia ser relevante para o seu desenvolvimento estar acompanhando, se tornava frequente as orientações.

E4: (...) posso dizer que meio criei um vínculo com meu líder. Conversamos de tudo um pouco. Ele me dá muitas dicas sobre como executar certas atividades. Falamos muito por WhatsApp e nunca é programada. As vezes surge uma dúvida do nada, eu o chamo no WhatsApp, não demora muito ele me liga, e me ajuda no que for. Recebo muito feedback também, se estou acertando ou errando.

E5: Eu tenho muito contato com os meus superiores. As vezes em um dia, a gente conversa várias vezes. São papos de 10 a 15 minutos, nunca passou disso. A gente alinhava alguns pontos que eles consideravam importantes e que achavam que eu precisava saber, e eu aproveitava para tirar algumas dúvidas. Eu acabei ficando muito próxima deles, tanto dos meus supervisores quanto de algumas pessoas da equipe que já estavam a um bom tempo na empresa.

Os relatos apontam que as interações diárias, além de auxiliar nos alinhamentos das tarefas relacionadas a área em que o estagiário atua, também é aproveitado para abrir espaço a conversa, que abrangem momentos de feedbacks (positivos ou negativos) e como conversar informais, mostrando que estes contatos são importantes para criar uma relação entre equipe e estagiário.

3.6.3 Oportunidades De Melhoria Em Relação A Supervisão

Nesta etapa da entrevista, buscou-se compreender o nível de satisfação dos respondentes em relação ao processo de supervisão e se há oportunidade de melhoria, para serem adotadas tomando como base nas atividades desempenhadas pelos estagiários remotamente. Embora 50% dos entrevistados estão satisfeitos com a supervisão realizada durante a pandemia no trabalho remoto, ainda sim, houve oportunidades mencionadas e como o processo de supervisão poderia ser mais proveitoso pela visão do estagiário.

E1: (...), mas na minha opinião, sempre existe a possibilidade de melhoria, ainda mais nessa parte da conexão, conhecer melhor a pessoa, sair um pouco do ambiente de trabalho. Desenvolver dinâmicas para criar mais momentos com o time todo. Sair dessa bolha. Eu acho isso muito importante, porque, passamos mais tempo com pessoas do nosso trabalho do que com nossos familiares. Querendo ou não, o ambiente de trabalho vira uma segunda casa

E2: Eu não sou tão próxima assim do meu supervisor. Acho que por conta de ele ter muitas demandas e pelo nosso setor ser “pequeno”, isso acaba influenciando nesse nosso contato. Acho que poderia ter mais suporte em relação a isso, contratar mais pessoas, sei lá.

Os relatos indicam que o processo de supervisão e orientação, vai além de englobar partes técnicas, desempenho de atividades e a parte profissional, engloba também a parte pessoal, de conexão. É um fator relevante para o estudante. Com uma relação mais consolidada, no âmbito pessoal, os respondentes entendem que a supervisão acaba ficando mais rica, onde a relação social mais presente, possibilita o entendimento melhor das orientações passadas.

É possível concluir que uma supervisão presente no âmbito pessoal e profissional, mostra que as decisões, feedbacks e orientações acabam ficando mais claras, ou seja, o estagiário acaba compreendendo melhor as orientações. Como consequência disso, é mais fácil trabalhar os feedbacks, melhorando assim o desenvolvimento. A proximidade entre estagiário e supervisor traz liberdade e diminui fatores como a vergonha e a insegurança que possam existir.

E3: Não, a empresa por ser de tecnologia e uma startup, rapidamente se adaptou ao *home office* e supervisão e orientação não tiveram mudanças ou rigidez da liderança ou em supervisionar. Tive suporte em tudo que foi demandado. Acho que em casa e não cara a cara no trabalho presencial, eu me soltei mais, falei mais. Isso criou um alinhamento melhor das expectativas tanto minhas quanto da supervisão. Acho que foi fundamental a organização como um todo, entender que estávamos em um momento incerto, que todo mundo foi afetado. Nós estagiários por exemplo, nunca tínhamos trabalhado de casa e sozinhos. Foi um momento de muita empatia e preocupação. Sendo bem sincero, não acredito que minha supervisão e orientação poderiam ter sido melhores, nas condições que estávamos.

Com base nas respostas positivas, a preocupação com o estagiário, no contexto de proximidade e supervisão, confirma que a conexão pessoal e profissional presente é um ponto extremamente importante para o processo de supervisão. É possível relacionar novamente com os pensamentos de Guy Le Boterf (2003), em que o processo de desenvolvimento profissional é responsabilidade do aluno e do supervisor, tornando fundamental para o processo.

3.7 Universidade Como Agente De Desenvolvimento De Competências

A universidade tem como finalidade desenvolver seus estudantes por meio do ensino de conhecimentos teóricos. Diversos autores consideram que o estágio é o relacionamento da parte teórica com a parte prática, se envolvendo em vários aspectos. Entre os agentes, a universidade, a organização e o aluno, sendo o último sujeito do processo (CARDOSO; SANTANA, 2018). Nesta sessão, buscou-se entender qual é o papel da universidade no desenvolvimento de competências dos estudantes respondentes da pesquisa.

A entrevista possui o seguinte questionamento: “Você acredita que a universidade ajudou você a desenvolver suas competências?”, onde, 100% dos entrevistados julgaram como positivo o papel da universidade como agente de desenvolvimento de competências.

Com a Pandemia de COVID-19, as aulas na universidade também aderiram o modelo remoto, mais conhecido como EAD (Ensino a Distância). As aulas demandavam conhecimentos e habilidades dos estudantes para que pudessem acompanhar os conteúdos das disciplinas e entregar o que eram propostos pelos planos de ensino. Com isso, os estudantes conectaram além do conhecimento teórico disponibilizado pela universidade, mas também com a experiência remota das aulas e as atividades do estágio.

E4: Sim, a universidade foi primordial, além disso, tive o apoio de alguns professores. Claro que a maioria das vezes, era a gente que tinha que ir atrás deles. Acho que isso também me ajudou no desenvolvimento. Vendo por este contexto, desenvolveu autonomia e proatividade.

O conhecimento teórico das aulas, teve grande relevância nas respostas da entrevista. Quando questionados se as atividades de estágio desempenhadas se relacionavam com o curso, 100% dos respondentes concordaram, mostrando que a universidade prove uma base teórica que pode ser útil para o desenvolvimento das atividades.

E5: Sim, algumas das disciplinas oferecidas pela universidade me fizeram aplicar de forma prática no trabalho. Atuei um período do meu estágio na área de RH. Matérias relacionadas a gestão de pessoas, me agregaram imensamente, pois através da teoria, conseguir criar um senso crítico para analisar currículos. Isso foi essencial para meu desenvolvimento.

Apesar dos pontos positivos demonstrados anteriormente, houve críticas ao trabalho da universidade, em relação ao desenvolvimento dos estudantes durante a pandemia.

E7: Em alguns casos, sim. Em competições, simulações, iniciação científica e em determinadas atividades sugeridas por professores. Mas ainda acho que o ensino de direito é muito engessado. Alguns professores tentam quebrar esse paradigma, sugerindo debates, mas acredito que não basta debater, deve ser ensinado maneiras de como se preparar para o debate, argumentação etc.

É possível observar que dentre o fator negativo que foi apontado a universidade, em relação ao desenvolvimento do estudante na pandemia, surgiu outras percepções que englobam a relação do aluno com a universidade, desde o começo da vida acadêmica, surgindo até

sugestões de melhorias, como por exemplo a implementação de atividades que preparem o aluno para situações reais enfrentadas no mercado de trabalho.

O estágio não pode ser analisado isoladamente, mas sim em conjunto com a universidade e os professores (ZABALA, 2015), desta forma, é possível compreender as oportunidades de melhoria em relação a universidade, aluno e estágio.

Além disso, foi realizado uma análise da percepção dos respondentes em relação as atividades desempenhadas durante o período de estágio com o curso, com o objetivo de evidenciar as atividades que contribuem – ou não - de alguma forma no desenvolvimento do estudante.

E8: Sim. Apesar da universidade ter entregado uma grande parte das bases teóricas do conhecimento, foi importante os trabalhos desenvolvidos, bases em ferramentas como Excel, construção crítica e análises de indicadores.

Foram destacadas também, as atividades que se relacionam com o curso dos respondentes, mencionando a teoria e a prática. Isso mostra que apesar da universidade não ter suporte para os estudantes em determinadas atividades práticas, a teoria contribuiu para o desenvolvimento dos estudantes, inserindo conceitos da vivência profissional.

E3: Com certeza, a universidade me deu embasamento na forma de como analisar e pensar sobre alguns assuntos que vivo no dia a dia no trabalho. Além disso, a forma como penso e como estruturo um raciocínio para resolver um problema é muito mais aberto, consigo ligar fatores que antes eu não enxergava. Sem a universidade dando esse suporte não seria possível interpretar algumas coisas que vejo no trabalho.

Segundo Fernandes e Silva (2009), o estágio é uma atividade que contribui para a formação e articulação entre a teoria e a prática, pois, é por meio do estágio que o estudante consegue comparar o que é visto em sala de aula com a realidade.

3.8 Diferenças Em Relação Ao Trabalho Presencial

Esta seção buscou compreender as opiniões dos respondentes em relação as diferenças perceptíveis no desenvolvimento do trabalho, das orientações e interações comparados com o trabalho presencial. Segundo Brandão (2007), a interação das pessoas com o ambiente, resulta na obtenção de conhecimento, habilidades e atitudes. As interações sociais e o ambiente são extremamente importantes para o desenvolvimento de competências. Em relação ao modelo de trabalho remoto, 20% dos respondentes, consideraram que já tiveram experiências de trabalho

melhores. Em relação ao trabalho presencial, 20% dos entrevistados sinalizaram que sentiram diferenças negativas perceptíveis. Ainda, 40% dos respondentes, citaram pontos positivos e negativos e 20% não citaram diferenças perceptíveis em relação ao desenvolvimento, orientação, supervisão e interação comparados com o modelo de trabalho presencial.

Quadro 9 - Diferenças entre trabalho presencial e remoto

Diferenças em relação ao trabalho presencial	Resumo
Orientação	O distanciamento impossibilita que o estagiário tire uma dúvida rapidamente, comparando com o modelo de trabalho presencial.
Qualidade de vida	As horas gastas no deslocamento utilizando transporte público entre casa e trabalho, podem ser aproveitadas para momentos de lazer, relaxamento ou até mesmo a busca outros desenvolvimentos
Relações Sociais	O distanciamento interferiu nas relações sociais com os colegas de trabalho. O contato informal nos intervalos deixou de existir, consequência disso, reduziu o contato dos estagiários com os outros integrantes da equipe.

Fonte: Elaborado pelo autor.

3.8.1 Trabalho Remoto Como Fator Negativo Em Relação A Orientação

Segundo a proposta de Lave e Wenger (ANTONELLO, 2006), no modelo de aprendizagem, interações sociais são relevantes entre as partes envolvidas no processo de orientação e aprendizagem, em forma de comunidade prática, onde o aprender não é intencional, mas sim, por meio destas interações sociais. O *home office*, além de trazer prejuízo nessa ótica, traz consigo a dificuldade de orientação e supervisão aos estagiários.

E2: Infelizmente, o suporte não é o mesmo que no presencial. Muitas vezes é você por você e a ajuda as vezes só vem quando é preciso conectar meu notebook com o pc do escritório. Tenho pouca noção do que está ocorrendo no trabalho presencial e o atendimento ao cliente fica meio desfocado pois não sei se outra pessoa já está cuidando dessa questão (detalhe, na minha área só tem eu e meu gerente, ou seja, a demanda é gigante para duas pessoas darem conta).

O distanciamento imposto pela pandemia, traz à tona a percepção que de alguma forma, houve um prejuízo em relação a orientação das atividades no dia a dia ou no processo de

esclarecimento de dúvidas. Há alguns relatos de que existem dificuldades no contato com os supervisores/orientadores.

E5: Não muitas, mas sinto que no formato presencial, tive maiores oportunidades de esclarecer algumas dúvidas. Como ficamos afastado das pessoas, o contato é menor comparando com o trabalho presencial. Então, pensando por esse lado, acho que foi ruim. Além disso, o contato com o superior é mais difícil, acho que por ele ter uma agenda cheia e muita demanda para resolver, isso acaba refletindo no nosso relacionamento.

E9: Sim, acho que a distância atrapalhou. Além disso, devemos considerar que o distanciamento interferiu na relação entre superior e estagiário, trazendo alguns pontos negativos. Acho que o principal deles foi a questão de tirar dúvidas. É muito difícil você tirar uma dúvida com o superior e que o retorno seja rápido. As vezes você precisa esperar um bom tempo para ter um retorno. Mas acho que isso entra na questão de autonomia. Tomamos a frente do problema e corremos atrás. Buscamos de alguma forma resolvê-lo sem ter que ficar esperando alguém para nos ajudar.

Ainda que os estudantes apontassem a dificuldade no momento de esclarecerem suas dúvidas, houve aqueles que identificaram essa situação como uma oportunidade de desenvolvimento de autonomia, no sentido de desafiar a realizar as tarefas sem a dependência do supervisor/orientador.

3.8.2 *Home Office* Como Qualidade De Vida.

Segundo Fernandes e Gutierrez (1988), existem fatores, ambientais, organizacionais e comportamentais que influenciam no entendimento sobre a qualidade de vida, produtividade e satisfação. Segundo os relatos dos entrevistados, o trabalho remoto trouxe consigo melhorias na qualidade de vida. O tempo gasto no trânsito, no deslocamento de ida e volta para o local de trabalho, tomando como base os respondentes da pesquisa que residem na grande São Paulo e na capital, representa um tempo significativo no dia do estagiário. Neste contexto, o *home office* trouxe uma economia considerável deste tempo. O portal G1, em 2018, realizou uma pesquisa onde mostrou que os paulistanos perdiam em média 3 horas por dia no trânsito. Com o modelo de trabalho remoto, esta economia de tempo enquadrou-se na qualidade de vida, trazendo uma percepção positiva do *home office*.

E9: (...) sem contar que, apesar das falhas que o modelo remoto tem, acho que ele trouxe mais qualidade de vida para as pessoas, não só para os estagiários. Em tempos normais, sem pandemia, a gente perdia muito tempo no transporte público. Uma ou duas ou três horas, contando a ida e a volta do trabalho. Esse tempo para quem está fazendo faculdade, é preciso. Dá para fazer alguma atividade, organizar melhor nossas tarefas pessoais ou sei lá, fazer exercícios.

Foi citado pelos entrevistados que houve uma responsabilidade por parte das empresas com a adaptação do modelo de trabalho remoto, atitude interpretada por eles como o cuidado e preocupação. As organizações disponibilizaram condições adequadas para que o processo de transição do modelo presencial para o remoto acontecesse sem grandes conflitos.

E3: (...) A empresa ofereceu todo o equipamento necessário para o trabalho remoto, disponibilizando notebook, segunda tela, apoio de braço, cadernos, agenda e ajudou com os custos de internet. Além disso, ela criou algumas iniciativas para descomprimir um pouco a rotina de trabalho, como por exemplo, o *summer hour*, para cumprir menos horas de trabalho no verão. Então a gente percebe que apesar das dificuldades, a empresa se mostrou sempre do nosso lado.

No geral, o trabalho remoto trouxe melhorias na qualidade de vida, principalmente na economia de tempo, onde o tempo que antes era gasto no deslocamento de ida e volta ao trabalho, agora pode ser utilizado para momentos de lazer, relaxamento ou para buscar outros desenvolvimentos.

3.8.3 *Home Office* Como Fator Prejudicial Nas Relações Sociais.

No dia a dia, as relações sociais são extremamente importantes para uma equipe de trabalho. Elas se mostram ainda mais relevantes para aqueles profissionais que então no começo de suas carreiras, de modo que os vínculos criados se tornem primordiais no processo de desenvolvimento profissional e pessoal. Por meio destes vínculos, os estagiários tendem a se sentir mais confortáveis para tirar dúvidas, se sentir importante dentro do time ou até mesmo propor melhorias.

E2: Quando iniciamos o *home office*, eu me sentia perdida, faltava mais comunicação entre o time e eu. Senti falta das conversas não focadas no trabalho. Ter aquela interação com outras pessoas de outras áreas, sabe? Até mesmo fofocar das coisas que aconteceram no final de semana.

E4: Sim, mas em apenas um caso em específico, tive a experiência de passar por um gestor que não coletava o feedback da equipe e não se fazia tão presente, desta forma, tomava decisões precipitadas e dependia 100% das nossas ações, o que acabava me sobrecarregando.

Com o distanciamento provocado pela pandemia de Covid-19, houve a percepção por parte dos respondentes que a construção das relações sociais foi afetada, mas nada que interferisse no processo de desenvolvimento.

Considerações Finais

O Presente trabalho teve como objetivo identificar e analisar as competências desenvolvidas por estagiários durante a pandemia, onde desempenharam suas funções em *home office*. Para que isso fosse possível, foram entrevistados alunos que desempenharam suas funções no período mínimo de seis meses, no regime de trabalho remoto. As entrevistas ocorrem por meio de um roteiro semiestruturado, garantindo maior liberdade aos entrevistados em relação as respostas. A entrevista permitiu identificar as competências que os estudantes acreditam ter desenvolvido bem como a forma como esse desenvolvimento ocorreu. Além disso, foi possível identificar as percepções em relação a supervisão e orientação, oportunidade de melhorias nos processos e em como a universidade influenciou no desenvolvimento dos estagiários.

O modelo de trabalho alterou-se de forma brusca, tanto para aqueles que já estavam inseridos no mercado de trabalho quanto para aqueles que estavam iniciando sua carreira – os estagiários. Em meados de março de 2020, momento que pandemia de COVID-19 chegou ao Brasil, o *home office* se fez novidade para os estagiários, mas além disso, mostrou-se ser uma oportunidade para o desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes – as competências transitavam e se encaixavam ora em atitudes, ora em conhecimentos, ora em habilidades, tornando as experiências diversificadas e o desenvolvimento do estagiário foi colocado de diversas formas.

Para realizar as análises, os dados obtidos através da entrevista, foram divididos em macro categorias – desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes e, micro categorias – onde foram analisadas cada resposta na perspectiva de conhecimentos, habilidades e atitudes.

As noções de conhecimentos desenvolvidos estão ligadas além dos conhecimentos específicos das áreas onde os estagiários atuaram e exerceram suas funções, da utilização de ferramentas que auxiliaram neste processo, de gestão de tempo e organização, aplicabilidade de técnicas na coleta e armazenamento de dados e gestão de eventos na rotina do dia a dia. Além disso, o conhecimento em como se comunicar, levando em consideração o público que recebe a mensagem. As habilidades mencionadas dizem respeito á prática. Neste caso, se comunicar claramente, estabelecer redes de contato, organizar as demandas diárias, além disso, utilizar ferramentas específicas, foram características trazidas pelos respondentes da pesquisa que foram consideradas como desenvolvimento durante o *home office*. Em relação as atitudes, a principal noção foi a de responsabilidade ou se tornar responsável diante a um evento

inesperado. Ligando a responsabilidade de um evento inesperado, as atitudes pró-ativas, demonstraram autonomia e a priorização de tarefas, pontos estes que foram desenvolvidos durante o *home office*. Levando em consideração o momento que o mundo se encontra, se colocar no lugar do próximo e buscar soluções para os conflitos visando o bem comum, foram um dos pontos citados. A colaboração e a empatia se tornaram mais importantes do que nunca, e mesmo com os percalços se tornou presente.

O desenvolvimento dos estagiários foi promovido pelas organizações através de treinamentos, cursos, palestras e projetos voltados para esta categoria, segundo os relatos dos respondentes. Entretanto, a noção dos processos que proporcionaram maior desenvolvimento aos estagiários, são consideradas as tarefas diárias. Com a chegada do trabalho remoto, a ajuda, por vezes, se tornou distante e demorada. Nessa ótica, os estagiários se desenvolveram por meio das atividades práticas vindas de resoluções de problemas. No que compete as ferramentas, Microsoft Teams, WhatsApp e Zoom foram mencionadas como facilitadores, pois, foram ferramentas essenciais para a participação e interação do estudante durante os cursos e treinamentos. O chat e as ligações de vídeo foram essenciais para a realização de reuniões, com o objetivo de alinhar as expectativas, sanar dúvidas e obter orientações.

Conversas por vídeo chamada, foram uma das novidades quando falamos de estágio em *home office*. A falta das interações presenciais causou entre os estagiários respondentes um certo prejuízo no que diz respeito ao desenvolvimento. Existe a noção de que além das tarefas delegadas, as conexões advindas do ambiente de trabalho influenciam positivamente no desenvolvimento do estagiário, devido a abertura de *feedbacks* e orientações, servindo de base as relações de afinidade. Além disso, a presença no ambiente de trabalho, garante que dúvidas e orientação sejam rapidamente esclarecidas. Em relação ao trabalho remoto, houve a necessidade de conciliarem o tempo na agenda para marcar os horários de orientação. Ainda sobre a diferença entre o trabalho remoto e o presencial, existe a mesma distância no quesito prejudicial ou na forma de oportunidade para o desenvolvimento da autonomia, confiança e proatividade, por exemplo. O desenvolvimento de gestão de tempo e a organização, foi percebido pelos estagiários a partir do momento que eles entenderam a necessidade de separação e identificação do ambiente de trabalho com o lar. O tempo utilizado para o deslocamento de casa para o trabalho foi um fator de ganho de qualidade de vida para alguns estudantes, fator este que foi citado como benéfico para o desenvolvimento, no sentido de que este tempo, pode ser utilizado para a realização de treinamentos ou a busca de outros conhecimentos.

As noções relacionadas a orientação e a supervisão, demonstraram que houve certos prejuízos em determinadas ocasiões. O distanciamento implicou nas conexões e nas relações sociais. Ainda, tiveram aqueles que mencionaram a dificuldade de ter suporte em questões pontuais ou até mesmo tirar dúvidas, isso porque, o retorno do superior ou orientador havia um tempo considerável de espera.

No geral, foi possível observar que as empresas, através dos gestores e supervisores, tiveram uma preocupação para com os estagiários. Para realização da supervisão e orientação, eram agendadas reuniões em determinados períodos que os supervisores julgavam ser oportunos ou quando havia a necessidade de comunicação entre ambas as partes. Ainda, em determinados casos foi percebido uma certa melhoria, levando em consideração que os estagiários e superiores não necessariamente trabalhavam na mesma cidade, ou seja, o trabalho remoto trouxe vantagem neste sentido.

O presente trabalho teve como objetivo contribuir com o entendimento sobre o *home office*, principalmente no aspecto onde afeta as pessoas no início de suas carreiras, trazendo informações sobre as dificuldades, desenvolvimentos, aprendizados advindos do trabalho remoto. Neste sentido, buscou-se contribuir com empresas e a comunidade acadêmica de forma a considerar as percepções positivas encontradas no presente trabalho, onde existe a possibilidade de maximizá-las, seja em um ambiente empresarial ou em sala de aula, presencial ou remotamente. Em paralelo, os pontos negativos identificados se tornam oportunidades de melhorias para o desenvolvimento das competências dos estagiários. Considerações realizadas a cerca dos processos de desenvolvimento de competências no geral foi positiva. Um exemplo disso foi a transição do trabalho presencial para o remoto, que em sua maioria ocorreu, possibilitando ao estagiário organizar seu espaço de trabalho em sua residência. Além disso, atividades que promoviam a interação entre o time e as demais áreas da organização foram percebidas de extrema importância para o desenvolvimento dos estagiários, e por fim, o alinhamento entre os estudantes e os supervisores com o intuito de mitigar as lacunas que o trabalho remoto promove em relação a supervisão e entre outras melhorias a serem propostas.

Os entrevistados desta pesquisa necessariamente precisavam estar estagiando no mínimo seis meses em regime de trabalho remoto. Por fim, futuramente outras pesquisas relacionadas ao tema possam vir a ser elaboradas, com o objetivo de expandir os resultados, uma vez que o *home office* para os estagiários seja organizado, regulamentado e que seja uma prática recorrente das organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTONELLO; S, C. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista Alcance**, São Paulo, v. 12, n. 2, p. 183-210, jul./2005. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/23812/articulacao-da-aprendizagem-formal-e-informal--seu-impacto-no-desenvolvimento-de-competencias-gerenciais/i/pt-br>. Acesso em: 28 ago. 2022.

ANTONELLO; SIMONE, Claudia. Aprendizagem na ação revisitada e sua relação com a noção de competência.: *Comport. Organ. Gest. SciELO - Scientific Electronic Library Online*, Lisboa, v. 12, n. 2, p. 199-220, ago. 2006.

BBC NEWS. **Coronavirus: A snapshot of American life under lockdown**. Disponível em: <https://www.bbc.com/news/world-us-canada-52019510>. Acesso em: 17 ago. 2022.

BRANDÃO, Hugo Pena; AL, Et. Desenvolvimento e Estrutura Interna de uma Escala de Competências Gerenciais: Psicologia: Teoria e Pesquisa. **SciELO - Scientific Electronic Library Online**, Brasília, v. 26, n. 1, p. 171-182, jun./2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ptp/a/c7fdDPyCk69kmVh9HcP6PwD/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 21 set. 2022.

CARVALHO, A. I. D; AL, Et. **Escolas de Governo e Gestão por Competências**: Mesa-redonda de Pesquisa-Ação. 1. ed. Brasília: ENAP, 2009. p. 1-109.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a TEORIA GERAL DA ADMINISTRACAO**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000. p. 1-699.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. São Paulo: Penso, 2008. p. 1-408.

GLOBO.COM. **Paulistano demora quase 3 horas por dia no trânsito, e 88% dos pedestres se sentem inseguros, diz pesquisa**. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2018/09/18/paulistano-demora-quase-3-horas-por-dia-no-transito-e-88-dos-pedestres-se-sentem-inseguros-diz-pesquisa.ghtml>. Acesso em: 11 set. 2022.

GOV.BR. **Censo da Educação Superior**. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/areas-de-atuacao/pesquisas-estatisticas-e-indicadores/censo-da-educacao-superior>. Acesso em: 13 set. 2022.

MALCOLM *et al.* **The interrelationships between informal and formal learning**: *Journal of Workplace Learning*. 15. ed. [S.l.]: MCB UP Ltd, 2003. p. 1-318.

MCLUHAN, Marshall. **EL AULA SIN MUROS**: Investigaciones sobre técnicas de comunicación. 1. ed. BARCELONA: LAIA, 1974. p. 1-173.

NIH NLM. **Understanding the impact of the COVID-19 pandemic on career development: Insights from cultural psychology**. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7204647/>. Acesso em: 25 set. 2022.

REVISTA CONEXÕES UEPG. **A APRENDIZAGEM DO ALUNO INSERIDO EM EMPRESA JÚNIOR**. Disponível em: <https://revistas.uepg.br/index.php/conexao/article/view/4554>. Acesso em: 15 set. 2022.

ROBERT HALF. **Home office agrada a maioria: como será a volta ao escritório?** Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/tendencias/home-office-agrada-maioria-como-sera-volta-ao-escritorio>. Acesso em: 13 set. 2022.

SCIELO. **PESQUISA QUALITATIVA EM MARKETING E SUAS VARIAÇÕES: TRILHAS PARA PESQUISAS FUTURAS**. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/cSPqQZ8WHRWPSYQDwjmbtgj/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 28 ago. 2022.

VIEIRA, Diana Aguiar. **Transição do Ensino Superior para o trabalho**: o poder da autoeficácia e dos objetivos profissionais. 1. ed. Porto: Edições Politema, 2012. p. 1-136.

ZABALZA, Miguel A. **O Estágio e as práticas em contextos profissionais na formação universitária**. 1. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2015. p. 1-313.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001. p. 1-197.

VALORIA, CZARNESKI, MACHADO. Atividade de estágio: um estudo acerca da contribuição para a formação profissional, qualidade de vida e bem-estar dos estagiários. **Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis**, v. 22, n. 1, p. 77-86, 2018.

RUAS, R. **Gestão por Competências**: uma contribuição à estratégia das organizações. IN: RUAS, R.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H. Os novos horizontes de gestão: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre, Bookman, p. 32-54, 2005.

SILVA, A. **Diversidade as organizações**: um estudo sobre as Empresas Juniores do sul do Brasil. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2019.

TERRA, J. C. C. **Gestão do Conhecimento**. São Paulo: Editora Negócio, 2000.

GUAN, Y.; DENG, H.; ZHOU, X. Understanding the impact of the COVID-19 pandemic on career development: Insights from cultural psychology. **Journal of Vocational Behavior**, jun. 2020. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7204647/>. Acesso em: 03 out. 2022.

HALF, R. **Home office agrada a maioria**: como será a volta ao escritório? 2020. Disponível em: <https://www.roberthalf.com.br/blog/tendencias/home-office-agrada-maioria-como-sera-volta-ao-escritorio>. Acesso em: 05 set. 2022.

INEP - INSTITUTO NACIONAL DE ENSINO E PESQUISA. **Censo da Educação do ensino superior do Ministério da Educação**. 2019. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/docman/setembro-2018-pdf/97041-apresentac-a-o-censosuperior-ultimo/file>. Acesso em: 07 set. 2022

MALCOLM, J.; HODKONSON, P.; COLLEY, H. The interrelationships between informal and formal learning. **Journal of Workplace Learning**, v. 15, n. 7/8, p. 131-318, 2003.

MCKELVEY, T. **Coronavirus**: A snapshot of American life under lockdown. BBC News: Washington, 2020.

MCLUHAN, M. **El aula sin muros**. Barcelona: Cultura Popular, 1986.

OLIVEIRA, A. **As representações do estágio dos estudantes de administração da UFRGS**. Monografia (Graduação em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2020.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, S.; PICCININI, V. C. **Uma análise sobre a inserção profissional de estudantes de administração no Brasil**. Revista Administração Mackenzie, v. 13, n. 2, p. 44-75, 2012.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. **Estágios para universitários: representações e implicações na inserção profissional dos jovens brasileiros e franceses.** Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2009.

FOLHA DIRIGIDA. **Home office é bem-visto pelos estagiários durante a pandemia.** 2020. Disponível em: <https://folhadirigida.com.br/empregos/noticias/estagios/home-office-e-bem-visto-pelos-estagiarios-durante-a-pandemia>. Acesso em: 22 set. 2022.

FREITAS, H. M. R.; CUNHA, M. V. M.; MOSCAROLA, J. Aplicação de sistemas de software para auxílio na análise de conteúdo. **Revista de Administração da USP**, v. 32, n. 3, p. 97-109, 1997.

FREITAS, I. A.; BRANDÃO, H. P. **Trilhas de aprendizagem como estratégia para desenvolvimento de competências.** AnPad, 2005. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-gpra-0316.pdf>. Acesso em: 25 ago. 2022.

GILBERT, T. **Human Competence: Engineering Worthy Performance.** San Francisco, 1978.

DEWEY, J. **Democracy and Education.** New York: Macmillan, 2000.
FERNANDES, E. C.; GUTIERREZ, L. H. Qualidade de Vida no Trabalho (QVT): uma experiência brasileira. **RAUSP Management Journal**, v. 23, n. 4, p. 29-38, 1988.

FERNANDES, M. L.; SILVA, M. A. F. A. A importância do estágio para a formação do universitário. **Revista Estagiando**, 2007. Disponível em: http://www.lo.unisal.br/nova/estagio/revista_estagiando2007/pedagogia/3%20Ped%20B2.pdf. Acesso em: 15 set. 2022.

FERRIS, M.; HILL, E. J.; MARTINSON, V. Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. **Journal of Vocational Behavior**, v. 63, n. 2, oct. 2003. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879103000423>. Acesso em: 19 out. 2022.

FLEURY A.; FLEURY, M. T. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências.** São Paulo: Atlas, 2000.

GONZAGA, J. C. R.; OLIVEIRA, J. S.; CHAGAS, P. B. Representações sociais dos estudantes de administração sobre os estágios não-obrigatórios: um estudo na universidade estadual de maringá. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v. 16, n. 3, p. 477-511, 2015. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/281/186>. Acesso em: 21 set. 2022.

DENISI, A. S. **Performance appraisal and performance management**: a multilevel analysis. IN: K. J. Klein, & S. W. J. Kozlowski (Orgs.). *Multilevel theory, research and methods in organizations: foundations, extensions and new directions*. San Francisco: Jossey- Bass, p. 121-256, 2000.

CIEE – CENTRO DE INTEGRAÇÃO EMPRESA – ESCOLA. **Covid-19**: home office (teletrabalho) no estágio é possível? São Paulo, 2020. Disponível em: <https://portal.ciee.org.br/empresas/covid-19-home-office-teletrabalho-no-estagio-e-possivel/>. Acesso em: 26 set. 2022.

BOTERF, G. **Le L'ingénierie des compétences**. Paris: Les éditions d'organisation, 1999.

CÂMARA, S. G.; SARRIERA, J. C. Critérios de seleção para o trabalho de adolescentes- jovens: perspectiva dos empregadores. **Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 6, n. 1, p. 77-84, jan./jun. 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/pe/v6n1/v6n1a10>. Acesso em: 20 out. 2022.

CARBONE, P. P. Gestão por competência e educação corporativa: caminhos para o desenvolvimento de competências. **Inclusão Social**, v. 7, n. 1, 2015. Disponível em: <http://revista.ibict.br/inclusao/article/view/1754>. Acesso em: 20 out. 2022.

CARDOSO, J. L. A; SANTANA, S. F. A contribuição do estágio supervisionado na formação dos administradores. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 19, n. 1, p. 90-109, jan./mar. 2018. Disponível em: http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/4955/artigo_6_1_2018.pdf. Acesso em: 25 out. 2022.

CARVALHO, A. I. et al. **Escolas de governo e gestão por competências**: mesa-redonda de pesquisa-ação. Brasília: ENAP, 2009. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/398/1/livro_mesa_redonda.pdf. Acesso em: 20 out. 2022.

CARVALHO, M. I. As dimensões pedagógicas e sociais da prática de estágio. **Extra Classe: Revista de Trabalho e Educação**, Belo Horizonte, n. 2, v. 2, p. 801-804, jul./dez. 2009.

CARVALHO, A. C. B. D. **Desenvolvendo habilidades e competências através da empresa júnior**. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO DE ENGENHARIA, 33., Campina Grande. **Anais...**

Campina Grande: COBENGE, 2005. Disponível em: <http://www.abenge.org.br/CobengeAnteriores/2005/artigos/CE-9-31073581349-1118440147128.pdf>. Acesso em: 25 out. 2022.

BRASIL. **Lei no 13.267, de 06 de abril de 2016.** 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2016/lei/L13267.htm. Acesso em: 19 out. 2022.

BRASIL. **Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008.** 2008. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm. Acesso em: 26 set. 2022.

BRASIL JÚNIOR. **10 Habilidades do Futuro que os Empresários Júniores constroem durante o MEJ.** São Paulo, 2020. Disponível em: <https://brasiljunior.org.br/conteudos/10-habilidades-do-futuro-que-os-empresarios-juniores-constroem-durante-o-mej>. Acesso em: 12 out. 2022.

BRASIL JÚNIOR. **Relatório do Censo e Identidade.** São Paulo, 2017. Disponível em: <http://cei.brasiljunior.org.br/>. Acesso em: 26 de set. 2022.

BROOKS, L. et al. The relation of career- related work or internship experiences to the career development of college seniors. **Journal of Vocational Behavior**, 1995.

BOTERF, G. **Desenvolvendo a competência dos profissionais.** 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2003.

BORGES-ANDRADE, J.E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (Org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho:** fundamentos para a gestão de pessoas. Porto Alegre: Artmed, p. 231-254, 2006.

BRANDÃO, H. P. Competências no trabalho: uma análise da produção científica brasileira. **Estudos de Psicologia**, Brasília, v. 12, n. 2, p. 149-158, 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/epsic/v12n2/a07v12n2.pdf>. Acesso em: 19 out. 2022.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 1, p. 8-15, jan./mar. 2001. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v41n1/v41n1a02.pdf>. Acesso em: 21 set. 2022.

ANTONELLO, C. S. **Noção de Competência:** emergência do conceito e abordagens. Curso de Especialização em Negociação, PGA/UFRGS, Mimeo, 2010.

ARAÚJO, G. PORTAL G1. **Paulistano demora quase 3 horas por dia no trânsito, e 88% dos pedestres se sentem inseguros, diz pesquisa.** 2018. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2018/09/18/paulistano-demora-quase-3-horas-por-dia-no-transito-e-88-dos-pedestres-se-sentem-inseguros-diz-pesquisa.ghtml>. Acesso em: 02 ago. 2022.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo.** Lisboa, Portugal: Edições 70, 2009.

BARBOSA, A. C. Q. **Competências no Brasil: um olhar sobre os modelos organizacionais de grandes empresas de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e São Paulo.** Relatório de Pesquisa, UFMG/CNPq, 2005.

ABRES - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTÁGIOS. **Estatísticas.** 2019. Disponível em: <https://abres.org.br/estatisticas/>. Acesso em: 12 ago. 2022.

ALMEIDA, D. R.; LAGEMANN, L.; SOUSA, S. V. A. A importância do estágio supervisionado para a formação do administrador. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais...** Salvador: AnPAD, 2006, p. 1-16.

AMORIM, F. G. N. T.; SILVA, B. L.; SOUZA, P. V. L. O Estágio: Ferramenta fundamental par inserção no mercado de trabalho? **RACE**, UNESC, v. 10, dez. 2011.

ANTONELLO, C. S. **Alternativas de Articulação Entre Programas de Formação Gerencial e as Práticas de Trabalho: uma contribuição no Desenvolvimento de Competências.** Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2004.

ANTONELLO, C. S. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. **Revista Alcance**, v. 12, n. 2, p. 183-210, 2005.

APÊNDICE: Entrevista

Identificação:

Nome:
Idade:
Gênero:
Curso:
Semestre:

1) Experiências profissionais.

Descreva resumidamente sua trajetória profissional e suas principais experiências?
 Você teve alguma experiência de estágio? Se sim, quais e por quanto tempo?
 Você estagiou ou estagia durante a pandemia remotamente? Se sim, quanto tempo?
 Já teve participação em empresa júnior? Se sim, quanto tempo?
 Já teve participação em empresa júnior durante a pandemia exercendo as atividades remotamente? Se sim, quanto tempo?

2) Desenvolvimento das competências e supervisão de trabalho remoto.

Quais foram as competências, habilidades e atitudes que você acredita que desenvolveu na(s) sua(s) experiência(s) durante a pandemia, trabalhando remotamente?

Quais fatores levaram você a acreditar que desenvolveu estas competências, habilidades e atitudes - quais foram os meios, processos e ferramentas utilizados durante o período de trabalho remoto?

Quais experiências de trabalho você considera que mais agregaram no processo de desenvolvimento?

As atividades/processos que executou neste período se relacionam com o seu curso?

Como foi realizada a supervisão, orientação e acompanhamento do seu desenvolvimento durante a pandemia, trabalhando remotamente?

Você identificou alguma diferença – para melhor ou para pior – no seu desenvolvimento trabalhando, sendo orientado e interagindo remotamente em comparação com o trabalho presencial?

Você considera que poderia ter tido uma experiência melhor trabalhando remotamente, em relação ao desenvolvimento de suas competências, habilidades e atitudes do que se estivesse em regime de trabalho presencial? Por quê?

Na sua opinião, você poderia ter tido uma experiência melhor trabalhando remotamente, em relação à supervisão e orientação no regime de trabalho presencial? Por quê?

Você acredita que a universidade ajudou você a desenvolver suas competências? Por quê?