

## **A Prática Orientada na Formação do Administrador: O Caso Ritter dos Reis**

Vitor Francisco Schuch Junior  
Mestre em Administração UFRGS  
Doutor em Educação UFSM  
Faculdades Integradas Ritter dos Reis  
End.: Rua Orfanotrófio, 555 F: (51)32303333 [vfschuch@ritterdosreis.br](mailto:vfschuch@ritterdosreis.br)

Ilsa Solka de Lemos  
Mestre em Administração UFRGS  
Faculdades Integradas Ritter dos Reis  
End.: Av. Cristóvão Colombo, 508/905 F:(51)32261973 [isasolka@yahoo.com.br](mailto:isasolka@yahoo.com.br)

Janaina Mendes de Oliveira  
Mestre em Administração UFRGS,  
Doutoranda em Engenharia da Produção, UFSC  
Centro Universitário Lasalle  
End.: Av. João Batista de Souza, 345/102 F:51-4704419 [janainamendes@uol.com.br](mailto:janainamendes@uol.com.br)

### **RESUMO**

Num mundo de crescente exigências tecnológicas e inovações cada vez mais requeridas para que as empresas continuem sobrevivendo, e considerando que a cooperação universidade-empresa é um importante caminho para o dilema das empresas, é que se inserem alternativas para estabelecer esta interação da teoria com a prática. Nesta perspectiva, concebemos uma forma de propiciar aos estudantes do curso de administração da Faculdade Ritter dos Reis – FAIR- um contato com o ambiente organizacional desde o 1º semestre do curso com a divisão da prática orientada em três modalidades: Estágio supervisionado de complementação curricular ; Trabalho semestral integrado; Estágio supervisionado de conclusão de curso. Estas alternativas foram criadas para que os estudantes do curso de administração estabeleçam a relação entre o que é visto em sala de aula, a teoria, com os processos organizacionais existentes. A colaboração é em duplo sentido já que a empresa é beneficiada com o desenvolvimento dos conceitos adquiridos pelos estudantes.

Em suma, nossa proposta, utilizando o modelo de aprendizagem vivencial de David Kolb , visa identificar, analisar e integrar. Ao usar estes três verbos estaremos contribuindo para que o estudante de administração, ao integrar as disciplinas do curso, adquira uma qualidade tão requerida em tempo de mudanças rápidas, a visão. A habilidade dos criadores de novas empresas, novos negócios, enfim, daqueles que propiciam o desenvolvimento de uma sociedade.

## Introdução

O mundo passa por substanciais transformações de todas as ordens: o espaço geográfico não se limita mais pelas fronteiras, mercados se entrelaçam, os seres humanos buscam novos significados para suas vidas, consumidores são percebidos individualmente e a competitividade dita as normas. Neste contexto, as economias de todo o mundo procuram facilitar seu desenvolvimento através da união de esforços por blocos econômicos e as empresas, por sua vez, procuram reavaliar-se e reposicionar-se frente a esta nova realidade. Este quadro impõe aos dirigentes e executivos das organizações um novo conjunto de competências e habilidades, e, conseqüentemente, aos cursos de Administração, o desafio de qualificar esta demanda. O resultado é que esta realidade dá origem à necessidade de novas formas de processamento da aprendizagem. Cyntia Rosenburg (2002) afirma que na sociedade do conhecimento, o ensinar e o aprender abrirão, inclusive, novas fronteiras de negócios de dimensões inimagináveis.

## A Aprendizagem Organizacional e a Formação de Administradores

Nesta direção, cumpre considerar a importante contribuição que a tecnologia vem oferecer para o aprendizado organizacional, porém, vale lembrar o alerta que Peter Senge(1998) traz “o máximo que a tecnologia da informação fez foi permitir que as pessoas troquem dados e informações, o que nem sempre é a questão mais importante para o aprendizado”, são necessárias as capacidades para aproveitá-las. O aprendizado ocorre no dia-a-dia, quando as pessoas estão às voltas com questões essenciais ou se vêm diante de desafios, diz o especialista. Os seres humanos aprendem realmente quando há mudanças fundamentais na sua maneira de ver o mundo e alterações significativas de suas capacidades. E Ter mais informações, normalmente, não provoca essas alterações, complementa.

Peter Senge (op.cit) vem provocando uma mudança significativa no mundo dos negócios através do seu estudo das cinco disciplinas de aprendizagem – domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizado em equipe e pensamento sistêmico - que devem ser incorporadas pelas empresas a fim de se constituírem nas *learning organization*.

Garvin (1998), professor de Administração de Empresas da Harvard Business School e pesquisador das áreas de administração geral e mudança estratégica, orienta que, antes de analisar o aprendizado organizacional, é conveniente que se compreenda como funciona o aprendizado individual. Argumenta que, quando o aprendizado é intencional geralmente ele inicia com a conscientização da necessidade de mudar, por exemplo, um executivo que se vê diante de situações em que seus conhecimentos sobre o assunto tornam-se insuficientes, ou um jovem que se vê despreparado para as mínimas exigências do mercado de trabalho atual. Segue-se a fase de descobrir o que é necessário para conquistar o patamar desejado. Esta fase se coaduna com a visão de Senge(op.cit), quando afirma que a maioria das pessoas e empresas iniciam o aprendizado quando se dão conta de que este é importante para elas, ou seja, o engajamento autêntico surge quando começa o compromisso com determinadas mudanças. No terceiro passo, o indivíduo empreende alguma ação para melhorar sua capacidade e, ao final, ele analisa os resultados para determinar o que mais precisa

fazer e, inicia-se um novo ciclo de aprendizado. Garvin(op.cit), portanto, percebe o aprendizado individual como um ciclo com quatro estágios: conscientização, compreensão, ação e análise e entende que o aprendizado organizacional também segue este processo. Transpondo este último estágio, vem a reflexão profunda sobre o que se passou e seus benefícios, o que vai dar lugar à melhoria contínua que configura a mais valorizada habilidade do profissional que está à frente da inovação, a capacidade de "aprender a aprender".

Garvin (op.cit)aponta ainda outras motivações para o aprendizado. O primeiro é um aprendizado ativo a partir da experiência passada, especialmente com as coisas que não deram certo. A seguir, fala do aprendizado impulsionado pela curiosidade (existe um modo melhor de fazer isto?), pela circunstância (eu estava visitando a fábrica de um cliente e adivinha o que eu aprendi?) ou pela experiência diária (tentei fazer uma modificação na minha rotina e deu certo). E, por fim, aborda o aprendizado impulsionado pela crise (estamos perdendo participação de mercado e precisamos nos concentrar em novas tecnologias). Tais desafios só ocorrem no ambiente concreto das organizações o que torna o ensino "acadêmico", nesta área, extremamente limitado.

Já Vaill (1997) nos remete às organizações que aprendem introduzindo o aprendizado como modo de ser, cujos pressupostos se originam das turbulências permanentes nas quais as organizações vivem. Para fazer frente a esta realidade, destaca as questões que devem ser inerentes aos grandes profissionais que são o pensamento sistêmico, a liderança, a cultura e a espiritualidade. O autor destaca sete qualidades ao aprendizado como modo de ser para essas condições de turbulência: o aprendizado autodirigido, o aprendizado criativo, o aprendizado expressivo, o aprendizado de sentimentos, o aprendizado no trabalho, o aprendizado contínuo e o aprendizado reflexivo.

Mas, a leitura que nos parece sobremaneira relevante para o estudo da Administração diz respeito ao aprendizado da liderança gerencial. Como resultado de suas pesquisas, descortina uma forma genuína de aprendizado através das experiências dos profissionais, em que são instigados a responder duas perguntas que correspondem a sua forma particular de aprender.

1. Qual foi o processo de seu aprendizado, isto é, qual corrente de idéias e experiências compôs seu aprendizado ou o trouxe até seu presente grau de compreensão e capacidade?
2. Por que você se empenhou nesse processo de aprendizado?

Ao final dessa reflexão, é convidado a concluir seu raciocínio quanto ao seu processo de aprendizagem, respondendo "Até que ponto os princípios e experiências presentes quando alcançou suas competências anteriores, estão ocorrendo na maneira pela qual ele está aprendendo gerência e liderança.

A partir daí, Vaill dirige sua concepção do aprendizado de liderança para as competências relativas a eficácia de um líder par ao futuro, em que as fronteiras de processos organizacionais encaminham para o estabelecimento de relacionamentos transculturais, cuja viabilidade se dá através de uma percepção holística que contempla a integridade espiritual.

Agregam justificativa à necessidade de uma atenção superior aos processos de aprendizagem, as ponderações de Bartlett e Ghoshal (1998) quando afirmam que "as companhias não se beneficiam com o acúmulo de ilhas de informação e bolsões de experiência, pois eles têm pouco valor fora de suas áreas de responsabilidade isoladas"

(1998, p.70). O aprendizado organizacional é aproveitado quando é capaz de transferir, compartilhar e alavancar conhecimentos e experiências fragmentados, o que só é possível quando a experiência individual é conectada a um fluxo horizontal de conhecimentos que se difundirão rotineiramente em toda organização.

Enriquece este conteúdo, a metodologia de aplicação do estudo oferecida por John Peters através do sistema de *aprendizagem dinâmica*, que é uma proposta de aprender mais sobre o trabalho na prática, situação em que as lacunas de conhecimento tornam-se evidentes e aprende-se como Ter acesso a um conjunto sobre determinado assunto e dele tirar proveito. O currículo da aprendizagem dinâmica inspira-se em princípios como *domínio pessoal* (Peter Senge) e doutrinação ideológica (James Collins e Jerry Porras) e possui seis áreas-chave: aprender sobre o trabalho, aprender sobre o alinhamento organizacional, aprender sobre o futuro, aprender sobre o ambiente operacional, aprender a desafiar paradigmas e aprender a desenvolver a memória organizacional. Seus pressupostos são operacionalizados dentro de uma estrutura de ação (experimente e veja o que acontece) mais reflexão (por que está funcionando? por que não está? quem pode ajudar? quem pode atrapalhar?) mais interpretação do conceito (se essas variáveis estiverem presentes dessa forma, podemos supor que tudo funcionará do mesmo jeito da próxima vez) mais planejamento para o futuro (da próxima vez devemos nos certificar de que tal coisa seja feita).

Considerando que a cooperação universidade-empresa é um importante caminho para o dilema das empresas, tem sido constante a busca de alternativas visando atender esta problemática.

Por outro lado, segundo ROESCH (1996) "é comum ouvir dos alunos que as aulas na universidade são muito teóricas e que os modelos não se aplicam à realidade. A universidade está muito distante da realidade(..).Esta perspectiva pode até expressar a realidade em muitos casos, mas também expressa rejeição do valor às teorias e da conceituação dos problemas organizacionais" revelando-se imperativa a interação da teoria com a prática.

Ao exposto, este estudo apresenta a iniciativa do curso de administração das Faculdades Integradas Ritter dos Reis – FAIR. Este concebe alternativas de propiciar aos estudantes um contato com o ambiente organizacional na forma de um programa denominado de Prática Orientada que integra os aspectos teóricos com as realidades organizacionais concretas, num processo colaborativo de duplo sentido, já que as empresas também se beneficiam através dos estudos e sugestões apresentados pelos acadêmicos.

O programa em referência encontra seu principal fundamento conjugando, numa perspectiva de aprendizagem organizacional a concepção de aprendizagem vivencial de Kolb (KOLB, 1992), uma visão de Educação fundamentada na Teoria da Ação Comunicativa de Habermas (HABERMAS, 1987) e a ótica da administração renovada de Caravantes com a sua ReAdministração (CARAVANTES, 1993).

### **Concepção do programa de Prática Orientada**

A concepção de Educação fundamentada na **racionalidade comunicativa**, contrapondo-se à racionalidade instrumental, tem por base situações de comunicação ideal, permitindo a prática argumentativa das relações sociais como critério de

consenso e de verdade (HABERMAS, 1987). Este é o marco conceitual fundamental das FAIR, inspirador da orientação principal dos projetos acadêmicos de todos os seus cursos.

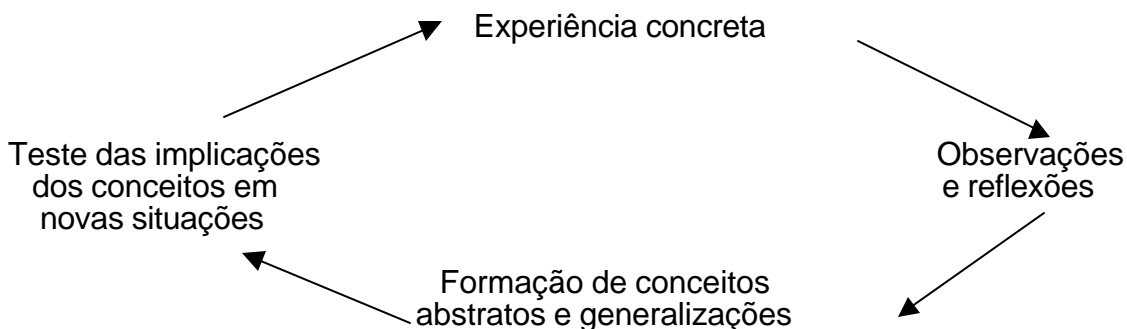
Impregnado desta orientação filosófico-metodológica institucional, o Projeto Acadêmico do Curso de Administração encontra uma concepção de Administração renovada no conceito de **Readministração**.

“Readministração é uma forma de gerir as organizações contemporâneas, de tal sorte que consigamos, de um lado, organizações eficientes (produtivas), eficazes (que atinjam de forma sistemática e continuada os resultados planejados), e efetivas (que levem em consideração sua responsabilidade pública, cultivem a ética em seu desempenho) e, de outro, indivíduos satisfeitos e recompensados com e pelo que fazem”.(CARAVANTES, 1993)

Convergente com a racionalidade comunicativa a Readministração que proporciona a orientação propriamente específica da formação do Administrador nas Faculdades Ritter dos Reis, pelo próprio título, faz um contraponto aos modismos das técnicas gerenciais tão em voga no mundo empresarial. Entende que as técnicas que as complexas organizações contemporâneas necessitam estão fundamentadas nos conhecimentos que o estudo amplo e profundo da evolução do pensamento administrativo proporciona, com base numa sólida formação nas ciências sociais e comportamentais. Ao mesmo tempo em que considera os critérios tradicionais de eficiência e eficácia, numa ótica de racionalidade instrumental, destaca os critérios de efetividade (sócio-política) e de relevância (humana), numa perspectiva de racionalidade substantiva.

Outro marco referencial de natureza conceitual diz respeito diretamente à concepção de processo ensino-aprendizagem. Trata-se do modelo de **aprendizagem vivencial**.

“O cerne do modelo é uma descrição simples do ciclo de aprendizagem – como a experiência se traduz em conceitos, os quais, por sua vez, são usados como guias na escolha de novas experiências... Para efetivo aprendizado, os aprendizes necessitam de quatro tipos diferentes de habilidades – experiência concreta (EC), observação reflexiva (OR), conceituação abstrata (CA) e experimentação ativa (EA). Isto é, eles precisam ser capazes de se envolver completa, aberta e imparcialmente em novas experiências (EC), refletir sobre essas experiências e observá-las a partir de diversas perspectivas (OR), criar conceitos que integrem suas observações em teorias sólidas em termos de lógica (CA), e usar essas teorias para tomar decisões e resolver problemas (EA).” (KOLB, 1992)



O entendimento do processo de ensino-aprendizagem na ótica da aprendizagem vivencial coloca um novo desafio para a operacionalização da relação teoria-prática. Se a experiência concreta é o requisito inicial para que haja uma aprendizagem efetiva, algo deve ser feito para que ela ocorra. Certamente os procedimentos necessários levam a um ensino completamente diferente do tradicional. Isto considerando apenas o requisito inicial. Considerando todo o processo, torna-se necessário uma reconceptualização do que significa e é possível em termos de ensinar e aprender. Certamente coloca em destaque as diferentes modalidades possíveis de prática orientada.

São estes os marcos orientadores da formação de Administradores que se pretende. Entende-se que, com estas orientações, será possível formar um profissional que tenha:

- 1º) compromisso com a competência, através de uma qualificação teórica e técnico-científica, advinda da apropriação da teoria, do saber que lhe permite situar-se na totalidade, ligar teoria à prática e agir de forma interdisciplinar;
- 2º) sólida formação sócio-política, no sentido de obter a necessária consciência social, que lhes dê a dimensão do significado da educação na vida social concreta e lhes permita tornar operacional o conceito de efetividade;
- 3º) Sólida formação filosófica que lhes permita uma reflexão antropológica, filosófica e ética da educação do nosso tempo.

### **Objetivos do Programa de Prática Orientada**

A finalidade do programa prática orientada é criar mecanismos para operacionalizar a concepção de estágio para o MEC estabelecido nas diretrizes curriculares do curso de graduação em administração:

- Proporcionar ao estudante oportunidades de desenvolver suas habilidades, analisar situações e propor mudanças no ambiente organizacional e societário.
- Complementar o ensino-aprendizagem, através da conscientização das deficiências individuais e incentivar a busca do aprimoramento pessoal e profissional;
- Atenuar o impacto da passagem da vida de estudante para a vida profissional, abrindo ao estagiário mais oportunidades de conhecimento da filosofia, diretrizes, organização e funcionamento das organizações e da comunidade;
- Facilitar o processo de atualização de conteúdos disciplinares, permitindo adequar aqueles de caráter profissionalizante às constantes inovações tecnológicas, políticas, sociais e econômicas a que estão sujeitos;
- Incentivar o desenvolvimento das potencialidades individuais, propiciando o surgimento de novas gerações de profissionais empreendedores internos e externos, capazes de adotar modelos de gestão, métodos e processo inovadores, novas tecnologias e metodologias alternativas;
- Promover integração da IES/Curso-Empresa-Comunidade e,
- Atuar como instrumento da iniciação científica á pesquisa e ao ensino (aprender a ensinar)

Cada modalidade tem objetivos específicos:

### **Modalidades do Programa de Prática Orientada**

## **1. Estágio Supervisionado de Complementação Curricular**

Entende-se por ESTÁGIO COMPLEMENTAR o estágio livre realizado sob determinadas condições em empresas que disponibilizam esta oportunidade, comumente através de instituições que promovem a integração empresa-escola como CIEE, FDRH, ABRH, etc. Esta iniciativa, atendidas as exigências metodológicas legais estipuladas, poderá se transformar em atividade complementar, que pode ser computada para integralização curricular de 02 créditos por semestre limitado a 04 no total do curso.

### **Objetivos**

Propiciar ao aluno a oportunidade de transformar uma experiência profissional em produção acadêmica, através da reflexão de como o aprendizado teórico é aplicado à solução dos problemas organizacionais e vice-versa.

### **Normatização**

a. A empresa deverá declarar por escrito o ACEITE do aproveitamento desta experiência profissional para o estudo do processo do qual o aluno participa da execução, na forma de um projeto acadêmico declarando ainda, que dará condições para isto.

b. O aluno deverá matricular-se em ESTÁGIO COMPLEMENTAR sendo facultado a matrícula fora do prazo regulamentar.

c. Pode ser aproveitado para esta modalidade o estágio que contemplar um tempo mínimo de 240 horas de trabalho efetivo na empresa.

### **Orientação**

Os alunos matriculados no estágio complementar deverão, necessariamente, receber orientação técnica, demonstrando periodicamente o andamento do trabalho, por parte de um professor de sua livre escolha dentre os docentes do Curso, com, no mínimo, um encontro quinzenal a ser agendado entre aluno e professor e registrado em planilha própria.

Considerando que o estágio complementar deve ocorrer a cada semestre letivo com quatro meses de aulas e com um encontro quinzenal de orientação, o não comparecimento em dois encontros desabilita o aluno da atividade (frequência mínima de 75%).

### **Estrutura e Apresentação**

o longo do período do estágio o aluno deverá ir redigindo, com o acompanhamento de seu professor orientador, um documento intitulado "Relatório de Estágio Complementar" que deverá ter, no mínimo, as seguintes partes:

INTRODUÇÃO
1 - CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA
1.1-Setor
1.2-Atividade
1.3-Histórico
2 - ESTRUTURA
2.1-Áreas Funcionais
2.1.1-Produção/Serviços
2.1.2-Marketing
2.1.3-Talentos Humanos
2.1.4-Financeira
2.2-Funções
2.2.1-Planejamento
2.2.2-Organização
2.2.3-Direção
2.2.4-Controle
3 - ÁREA DE ESTUDO
3.1-Análise do Departamento/Setor
3.2-Diagnóstico
3.2.1-Pontos Fortes
3.2.2-Pontos Fracos
3.3-Proposta
CONCLUSÃO
BIBLIOGRAFIA

Para a redação deste relatório os alunos deverão receber orientação sobre os aspectos formais da redação técnico-científica, uma vez que os professores orientadores deverão exigir dos trabalhos as condições adequadas de apresentação de acordo com as normas técnicas correspondentes.

### **Sistema de Avaliação**

Ao final do estágio complementar o aluno apresenta um relatório conclusivo chancelado pelo orientador da empresa, contendo uma fundamentação de acordo com as normas da prática orientada vigente e avaliado pelo professor orientador através de grau SATISFATÓRIO OU NÃO-SATISFATÓRIO.

## **2. Trabalho Semestral Integrado**

### **Conceito**

Consiste numa modalidade de operacionalização da interdisciplinaridade que procura integrar as disciplinas do 5º e 6º semestres em torno de um trabalho prático único.

Trata-se de um estudo concreto realizado em um organização real. Neste estudo, os alunos, após contactos preliminares com uma empresa, procuram conhecê-

la (ambiente, histórico e estrutura geral), tendo em vista a sua descrição e a caracterização de áreas da empresa que estejam sendo estudadas no Curso em cada semestre.

O Trabalho Semestral Integrado (TSI) não pode ser, apenas, a justaposição de trabalhos independentes para cada uma das disciplinas. Envolve o estudo de uma empresa que é feito sob diferentes enfoques, utilizando o referencial teórico e instrumentos de análise das disciplinas envolvidas e que terá uma conclusão, necessariamente integradora, onde o aluno deve apresentar a sua síntese integrada da realidade da empresa, apontando situações-problema por ele identificadas ou apontadas pela empresa.

A partir dos conteúdos definidos pelo professor, observando um prazo limitador (p/ex.: meados de maio/outubro), o aluno deverá desenvolver uma análise organizacional que destaque os conteúdos da disciplina no ambiente empresarial. Este estudo, a título de experiência, propõe que o aluno sugira melhorias/aponte soluções técnicas, se for o caso, aos processos organizacionais analisados.

### **Objetivos**

Oferecer ao aluno a oportunidade de identificar concretamente no ambiente empresarial, de forma integrada, os conteúdos das disciplinas de um semestre, de maneira a possibilitar a reflexão sobre os mesmos, bem como, oportunizar o exercício de proposição de soluções técnicas concretas, adequadas às realidades estudadas.

### **Operacionalização**

a . O aluno deverá ser informado sobre o trabalho no início do semestre e orientado a escolher uma empresa, ainda que o começo do trabalho de prática profissional (as visitas) aconteça quando os professores apresentaram uma abordagem mínima dos conteúdos, por eles definidos como objetos do trabalho. Fica estabelecido seguindo o seguinte cronograma:

- 1<sup>o</sup> mês-contato com a empresa
- 2<sup>o</sup> mês-descrição da empresa
- 3<sup>o</sup> mês-análise da situação
- 4<sup>o</sup> mês-proposta

b. O aluno entrega o trabalho em tantas vias quantas forem as disciplinas envolvidas no semestre para o coordenador da Prática Profissional que o distribuirá aos professores de cada disciplina. Cada professor avaliará o conteúdo relativo a sua disciplina, dedicando especial atenção à conclusão onde o aluno deverá revelar uma visão integradora de sua análise.

c. A Apresentação do trabalho segue o seguinte roteiro:

## INTRODUÇÃO

### **Primeira Parte - Descrição da empresa**

Descrever o ambiente, apresentar o histórico da empresa e a sua estrutura geral.

### **Segunda Parte - Áreas de estudo**

Descrever cada área, enfocando estrutura interna, finalidades e funções. O desenvolvimento dos tópicos exigidos pelos professores deverão ser apresentados logo após, formando blocos distintos por área. A cada professor compete definir a amplitude (do mais simples ao mais complexo) da abordagem teórica e das melhorias propostas, caso sejam recomendadas.

### **CONCLUSÃO**

Buscar a integração das diversas áreas envolvidas (pontos essenciais abordados)

### **BIBLIOGRAFIA.**

d) A escolha da empresa ficará a cargo do aluno que deverá aproximar contactos desde o início do semestre para que obtenha consentimento desta até o final do 1º mês de aula. Poderá ser utilizada a mesma empresa para os trabalhos dos dois semestres, sendo recomendado que o trabalho seja realizado em duplas, .

e) Compete ao professor de cada uma das disciplinas em curso no semestre orientar o trabalho quanto aos conteúdos. O Coordenador da Prática Orientada receberá os trabalhos na data determinada, devolvendo aqueles que não preencherem os requisitos metodológicos de apresentação estabelecidos, encaminhando os demais aos professores envolvidos.

### **Sistema de Avaliação**

Cada professor avaliará o seu conteúdo atribuindo conceitos de acordo com o percentual de valor do trabalho que estabelecer, que não poderá ser inferior a 30% do grau B de cada disciplina envolvida.

## **3. Estágio Supervisionado de Conclusão de Curso**

### **Conceito**

O estágio supervisionado é condição indispensável para a conclusão do curso de Administração - realizado em conformidade com Lei Federal nº 6.494, de 07/12/1977, e regulamentado pelo decreto nº 87.497, de 18/08/1982

Entende-se por ESTÁGIO SUPERVISIONADO a aprendizagem profissional realizada por intermédio de atividades como execução de trabalhos práticos e de pesquisa, aplicando conhecimentos ministrados nas disciplinas que compõem o currículo pleno dos Cursos de Administração com Habilitação em Negócios Internacionais e Talentos Humanos .

No curso de administração, o estágio supervisionado está articulado com o trabalho de conclusão de curso.

A articulação do estágio supervisionado com o trabalho de conclusão de curso, TCC como é conhecido, é uma estratégia de integração teoria-prática que necessariamente preserva a identidade de cada uma destas modalidades curriculares.

O estágio objetiva "proporcionar ao estudante a oportunidade de consolidar os conhecimentos adquiridos no curso através da reflexão de como o aprendizado teórico ( conhecimento sistematizado) é aplicado à identificação de problemas organizacionais concretos, mediante atividade em organizações reais. O TCC tem como objetivo principal o "aprimoramento e a integração dos conhecimentos e dos conteúdos do curso, tendo em vista a atuação do futuro profissional".

A articulação se dá mediante o tipo de relatório que é adotado para o estágio O relatório não é apenas um documento estilo "relato gerencial" que é normalmente sumário. O relatório de estágio assume a forma de uma "monografia". Como tal apresenta um estudo sobre uma empresa (estudo de caso) que contempla caracterização, diagnóstico, soluções e intervenção, se for o caso. Envolve uma indispensável fundamentação teórico-conceitual, numa linguagem científica, isto é, com a referência dos conceitos abordados, e, a observância das normas da ABNT para trabalhos acadêmicos, com defesa perante banca examinadora.

### **Objetivos**

Propiciar ao aluno a oportunidade de consolidar os conhecimentos adquiridos no curso de administração, através da reflexão de como o aprendizado teórico é aplicado á solução dos problemas organizacionais.

### **Normatização**

O Estágio de conclusão do curso de administração está fixado em 324 horas (18 créditos), distribuídos em 02 semestres:

a) no 7º semestre (estágio de conclusão de curso I com 06 créditos) os alunos terão encontros semanais com o coordenador do estágio, momento em que o aluno fará a CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA EM SEU AMBIENTE, apresentando:

1. análise do setor empresarial
2. descrição do ambiente (macro e micro) onde a empresa está situada
3. descrição e análise da empresa
  - 3.1 histórico e estrutura
  - 3.2 áreas funcionais
  - 3.3 área selecionada para estudo

b) no 8º semestre (estágio de conclusão de curso II com 12 créditos) os encontros serão com o professor orientador e onde o aluno fará ANÁLISE DE UMA ÁREA FUNCIONAL COM SUGESTÃO TÉCNICA PARA SITUAÇÃO-PROBLEMA DIAGNOSTICADA apresentando

1. Análise da área selecionada
2. Definição do problema
3. Proposta técnica

### **organização**

O estágio de conclusão do curso de administração das Faculdades Ritter dos Reis tem a figura do Coordenador de Estágio e a do professor /orientador:

### **Atribuições da Coordenação**

a) Planejar, coordenar e deliberar sobre os estágios dos alunos do curso de Administração;

b) Semestralmente, o coordenador define a carga horária dos orientadores, segundo disponibilidades e número de alunos a orientar, podendo ser alterada para mais ou para menos semestralmente;

c) o coordenador de estágio é responsável pelo acompanhamento da 1ª fase do Estágio Supervisionado de Conclusão de Curso.

#### **Atribuições dos Professores Orientadores**

- a) receber o aluno estagiário, atribuindo-lhe tarefas compatíveis com o trabalho que lhe compete, auxiliá-lo na aplicação dos princípios básicos na área escolhida, bem como analisar e debater o material que o aluno lhe apresentar;
- b) a cada aluno designado para orientação do estágio de conclusão corresponderá uma carga horária determinada para cada modalidade:
  - b.1 ) 2 horas semanais para Estágio supervisionado de conclusão de curso;
  - b.2) 1 hora semanal para o estágio supervisionado de complementação curricular
- c) participar da Comissão de Avaliação dos relatórios técnico-científicos apresentados pelo alunos do estágio de conclusão de seus orientados e na de outros alunos quando convocado pela coordenação

#### **Campos de Estágio**

São considerados “campos de estágio”, as empresas públicas ou privadas, que manifestarem expressamente a aceitação de sua indicação como tal.

O requisito para a escolha é que esta tenha a complexidade mínima, necessária para estudo. Na hipótese de dúvida relativamente a aprovação da empresa escolhida, o assunto deverá ser encaminhado à Coordenação da Prática Profissional.

OBS.: O estágio do aluno na própria organização depende de aprovação prévia da Coordenação.

#### **Áreas de Estágios**

São consideradas áreas de conhecimento da Administração , todas aquelas que forem objeto de estudo durante o curso, tais como:

- Organização Sistemas e Métodos
- Mercadologia
- Administração da Produção
- Administração Financeira
- Gestão de Talentos Humanos
- Transportes e Seguros

Obs.: Além das áreas de conhecimento da administração fixadas acima, poderão ser analisados outros interesses , que deverão ser submetidas a análise e aprovação prévia da coordenação do departamento de Prática Profissional.

#### **Sistema de Avaliação**

O Estágio Supervisionado de Conclusão de Curso será avaliado sob três aspectos:

##### a. Processo:

Compreende todo o desenvolvimento do trabalho realizado pelo aluno durante o período de estágio, incluindo a assiduidade, iniciativa, autonomia, responsabilidade, desempenho e capacidade técnica. O conceito é atribuído pelo professor orientador (grau máximo 2)

##### b. Produto:

Caracteriza-se pelos resultados alcançados no trabalho, sua relevância para o conhecimento científico, relação de coerência entre o plano teórico e prático, conteúdo e consistência técnica, e aplicabilidade, consistindo de pesquisas, análises, interpretações, diagnósticos, tecnologias e sistemas propostos, planos de trabalho, políticas e estratégias recomendadas, objetivos e metas alcançadas, entre outros (grau máximo 4).

##### c. Apresentação do Relatório Técnico-Científico:

Define-se como sendo a avaliação da defesa oral do conteúdo teórico e técnico do trabalho realizado. (grau máximo 4)

O relatório Técnico Científico será apreciado pela “Comissão de Avaliação”, aprovada pela Coordenação de Curso e de Estágio e composta por três membros: o professor orientador e dois professores integrantes do curso de Administração

Notas:

- É reprovado o aluno com nota inferior a 5 (cinco), conforme disposto no regimento.
- Ao aluno reprovado não caberá uma segunda apresentação, tendo em vista que o produto final não se alterará.

## Considerações Finais

Estamos vivendo num ambiente de mudanças aceleradas. O fenômeno mudança se constitui, atualmente, de importância primordial para a sobrevivência das organizações. Mudanças de mercado, de tecnologia, de influências e de pressões da sociedade, de situações de competição, nos meios de informações, nas condições físicas e ecológicas, legais e outras que fazem parte do ambiente em que as organizações estão inseridas. Igualmente, mudam as necessidades e metas de seus integrantes, pois o próprio sistema de valores de trabalho está em rápida mutação.

À medida que muda o ambiente organizacional, a organização precisa aprender a executar novas tarefas, ou seja, deve gerar novo conhecimento. A estas empresas dá-se o nome de *Learning Organizations*.

Para Peter Senge (1998) mudar é confrontar a organização com novas iniciativas e modelos mentais (paradigmas); usar o pensamento sistêmico e desenvolver o aprendizado colaborativo.

Segundo este,

“Hoje o pensamento sistêmico é mais necessário do que nunca, pois nos tornamos cada vez mais desamparados diante de tanta complexidade... mais informações do que podemos absorver, velocidade muito maior do que podemos acompanhar... As organizações entram em colapso, apesar da inteligência individual e dos produtos inovadores, pois elas são incapazes de reunir suas diversas funções e talentos para criar um todo produtivo” .( SENGE, p.34)

Estudiosos como Garvin, Nayak, Maira e Bragar (HSM, 1998) dizem que Learning Organization é um modelo de empresa que envolve o aprendizado contínuo capaz de liberar o processo criativo. Não é novidade já que desde a infância estamos interessados em aprender: aprendemos a falar, caminhar, ler... e talvez por força do mundo corporativo limitante esquecemos de aprender, nos robotizamos.

Nesta perspectiva se insere um curso de administração voltado para a integração com o ambiente: usando o modelo de Kolb, o modelo de aprendizagem vivencial, as faculdades Ritter dos Reis, concebem um processo de aprender a partir das experiências. Segundo ROESCH (1996) "é comum ouvir dos alunos que as aulas na universidade são muito teóricas e que os modelos não se aplicam à realidade. A universidade está muito distante da realidade(..).Esta perspectiva pode até expressar a realidade em muitos casos, mas também expressa rejeição do valor as teoria e da conceituação dos problemas organizacionais."

A concepção do programa de prática orientada das faculdades Ritter dos Reis é uma Alternativas de operacionalização da relação teoria-prática e da questão da

interdisciplinaridade tão importantes para o curso de administração. Fundamentado num modelo de aprendizagem vivencial espera-se resolver a dicotomia teoria e prática, ou seja, busca-se adaptar o que é visto em sala de aula com a que é realizada fora dela. Assim acredita-se estar formando administradores conscientes da realidade, com uma base teórica que realmente o leve a resolver os desafiantes problemas organizacionais e leve as organizações aos patamares de crescimento que a sociedade tanto necessita.

## **BIBLIOGRAFIA**

BARTLETT, Christopher A e GHOSHAL, Sumantra. Características que Fazem a Diferença. **HSM Management**. São Paulo: Savana, n.9, ano 2, jul./ago. 1998, p. 66-72.

BRISOLLA, Sandra N. **Relação Universidade-empresa como Seria se Fosse**. Brasília: Instituto Brasileiro de Informação em C&T (IBICT), 1998

CARAVANTES, Geraldo. **Recursos Humanos Estratégicos para o Terceiro Milênio**. Porto Alegre: FACTEC, 1993.

GARVIN, David A et al. Aprender a Aprender. **HSM Management**. São Paulo: Savana, n.9, ano 2, jul./ago. 1998, p.58-64.

HABERMAS, Jürgen. **Teoria de la Acción Comunicativa**. Madri: Taurus, 1987.

KOLB, David. A gestão e o processo de aprendizagem. In STARKEY, Ken. **Como as Organizações Aprendem**. São Paulo: Futura, 1992.

KOLB, David. Et alii. **Psicologia Organizacional: uma abordagem vivencial**. São Paulo: Atlas, 1990.

PETERS, John. Um Programa de Estudos. **HSM Management**. São Paulo: Savana, n.9, ano 2, jul./ago. 1998, p.74-80.

ROESCH, Sylvia M. A . **Projetos de Estágio do Curso de Administração**. São Paulo: Atlas, 1996

ROSENBERG, Cynthia. Nota Alta. **Exame**. São Paulo: Abril, ed.763, ano 36, n.7, 03/jan./02

SENGE, Peter. As Cinco Disciplinas. **HSM Management**. São Paulo: Savana, n.9, ano 2, jul./ago. 1998, p.82-88.

\_\_\_\_\_. **A Quinta Disciplina: Arte e Prática da Organização que Aprende**. São Paulo: Best Seller, 1998

VAILL, Peter B. **Aprendendo Sempre: Estratégias para Sobreviver num Mundo em Permanente Mutação**. São Paulo: Futura, 1997.

# Ritter dos Reis

## ADMINISTRAÇÃO

### Curso de Administração

Ênfase: Negócios  
Internacionais

Ênfase: Talentos  
Humanos

