

A IMPORTÂNCIA DO ESTÁGIO PARA A EFETIVAÇÃO E PROGRESSÃO NA CARREIRA DE ESTUDANTES DE ADMINISTRAÇÃO

Fabício Medronha Zolet¹

RESUMO

Este estudo investigou a importância do estágio na efetivação e na progressão de carreira de estudantes e egressos do curso de Administração, buscando compreender quais aspectos dessa experiência são percebidos como mais determinantes para a inserção e o avanço profissional. O objetivo geral foi analisar as percepções de estudantes e egressos sobre a realização do estágio e sua contribuição para a formação e a carreira, considerando o desenvolvimento de competências e a efetivação. Para isso, adotou-se uma pesquisa de abordagem mista, com aplicação de questionário online (Google Forms) contendo questões objetivas e abertas, divulgado nacionalmente, totalizando 110 respostas. A análise combinou estatística descritiva e interpretação qualitativa das narrativas. Os resultados indicaram que o estágio é amplamente percebido como promotor de competências socioemocionais, com destaque para aprendizagem autônoma (90,9% de concordância), relacionamento interpessoal (82%) e comunicação eficaz (81,8%). Além disso, 88,2% dos Respondentes consideraram o estágio determinante para a inserção no mercado de trabalho. Quanto à efetivação, observou-se que 68,6% dos participantes que receberam oferta foram efetivados, sendo a proatividade, o bom relacionamento, o alinhamento cultural e a entrega de resultados os principais facilitadores; já a falta de vagas e restrições econômicas apareceram como os obstáculos mais recorrentes.

Palavras-chave: Estágios. Carreira. Administração.

1. INTRODUÇÃO

O estágio é uma etapa inicial fundamental da formação, pois permite ao estudante lidar com problemas reais e com a prática dos conhecimentos adquiridos, desenvolvendo competências e conexões sobre a atuação profissional. Na rotina de trabalho, o estudante coloca em prática o que aprendeu na Instituição de Ensino Superior (IES), e começa a estruturar sua trajetória profissional. Neste estudo, a carreira é entendida de forma ampla, como um processo contínuo de aprendizagem e de experiências que se inicia já nas primeiras vivências, como o estágio, e se estende ao longo da vida, para além do emprego formal (Hall, 2002).

Entender como essa vivência contribui para a contratação e para o crescimento na carreira interessa não apenas aos alunos, mas também às instituições de ensino e às empresas.

Dados de instituições que acompanham o mercado de estágio mostram que a presença de estagiários vem aumentando e que a conversão de estágio em emprego pode ser relevante e em algumas pesquisas quase metade dos estagiários

¹ Discente do Curso de Administração da Universidade La Salle, e-mail: fabriciozolet@gmail.com. Artigo desenvolvido em caráter de Trabalho de Conclusão de Curso sob orientação da Profa. Vanessa Amaral Prestes. Data de Entrega: 14 de dezembro de 2025.

acaba sendo contratado, e isso indica que a efetivação depende muito do contexto e das práticas adotadas pelas empresas e pelas faculdades. Segundo levantamento da Associação Brasileira de Estágios (ABRES), entre 40% e 60% dos estagiários são efetivados ao término do contrato. Além disso, o curso de Administração costuma figurar entre os com maior oferta e demanda correspondendo a 16,8% de vagas de estágio no país conforme aponta relatório da ABRES (2024), e sendo também um dos cursos com bolsas-auxílio mais expressivas em levantamentos do setor.

O estágio em Administração também acompanha mudanças recentes do mercado com o crescimento de modelos remotos e híbridos, o uso mais intenso de ferramentas digitais e a busca por novas competências transformam o que se aprende nessa fase e com isso nem todos os acadêmicos têm acesso às mesmas oportunidades, o que cria desigualdades entre regiões e instituições e interfere no desenvolvimento da carreira.

Diante desse cenário, a pesquisa pretende compreender de forma mais ampla quais características do estágio estão relacionadas à efetivação e ao avanço profissional.

O objetivo geral do presente estudo é **analisar as percepções de estudantes e egressos em administração sobre a realização de estágio e a contribuição para formação e carreira.**

Para tanto, estabeleceu-se como objetivos específicos;

- Avaliar, pela perspectiva de estudantes e egressos, em que medida o estágio contribui para o desenvolvimento de competências técnicas e socioemocionais.
- Comparar a percepção de estudantes e egressos sobre quanto o estágio contribuiu para suas oportunidades de emprego e avanço profissional.
- Identificar, segundo os próprios estagiários, os fatores do estágio que mais facilitam ou dificultam a efetivação.

Concluída esta introdução, o referencial teórico será organizado nas seguintes seções principais: O Estágio como prática formativa, com o recorte específico em Estágio em Administração e Carreira e Mercado de Trabalho, incluindo Mercado de Trabalho Contemporâneo. Na sequência serão apresentadas a metodologia adotada, os procedimentos de coleta e análise dos dados, depois a análise detalhada e discussão dos resultados obtidos, e por fim as considerações finais, limitações do estudo e recomendações práticas para estudantes, instituições de ensino e empregadores.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O Estágio como prática Formativa

O estágio, ao aproximar a vivência prática do conteúdo acadêmico, tem servido nas últimas décadas como uma ponte entre a universidade e as empresas, sendo muitas vezes o primeiro contato profissional do estudante. Mais que trabalho, o estágio configura-se como um espaço de aprendizado prático, o estudante testa a rota da carreira, usa o que aprendeu, e vê a rotina e os desafios, na área de atuação. Visto pelas empresas, o estágio atrai novos talentos. O contrato sem vínculo, segundo a CLT, dá vantagens operacionais e financeiras. Mas essa

flexibilidade, às vezes, gera problemas, sem acompanhamento e as tarefas sem foco na formação do aluno, ou muita coisa repetitiva, atrapalham o desenvolvimento.

A fim de diminuir essas práticas, a Lei nº 11788/2008 mais conhecida como Lei do Estágio. Define o estágio como um ato de educação supervisionada, que serve para complementar o aprendizado acadêmico. A lei também impõe limites na carga horária (6 horas diárias e 30 horas semanais), requer um plano de atividades feito em colaboração com a instituição de ensino, e faz com que a bolsa-auxílio e auxílio-transporte sejam obrigatórios em estágios não obrigatórios.

Um avanço importante foi a definição sobre o papel dos agentes de integração, como o CIEE servindo como ponte entre universidades, empresas e estudantes, essas entidades não apenas intermediam e ampliam a oferta de vagas, mas também verificam a compatibilidade das atividades com as competências exigidas pelo curso, orientam sobre direitos, deveres e cuidam da documentação necessária sendo eles: termo de compromisso e seguro contra acidentes. Além disso, promovem capacitações e acompanham as atividades.

Quanto às responsabilidades, todas as partes devem zelar pelo cumprimento do termo de compromisso de estágio, a unidade concedente deve oferecer um ambiente de aprendizagem adequado e indicar um supervisor para acompanhar o estagiário, já a instituição de ensino superior, por sua vez, precisa designar um professor-orientador, avaliar as instalações da unidade e exigir a apresentação de relatórios periódicos semestral ao agente de integração cabe intermediar as relações entre as partes e providenciar o seguro contra acidentes; e o estudante deve cumprir a carga horária e as atividades acordadas, além de entregar o relatório à instituição essas atribuições, previstas na legislação, são essenciais para garantir a proteção do estagiário e a qualidade formativa do estágio (BRASIL, 2008).

A importância do estágio está em permitir que o estudante coloque em prática o que aprendeu na universidade e com isso sendo uma etapa essencial da formação porque representa a entrada no mercado de trabalho. Podemos considerar como a partir de Teixeira et al. (2011):

O estágio pode ser considerado um campo de treinamento, um espaço prático de aprendizagem onde o estagiário terá contato com situações e atividades de aprendizagem que visam à formação profissional do mesmo. É um período que possibilita a formação de uma espécie de identidade profissional do estagiário, uma vez que todas as experiências que este vivenciará gerarão nele um senso crítico sobre sua profissão e seu futuro profissional (Teixeira et al., 2011, p. 2).

Estudos sobre estágios destacam a importância dos estágios para a aprendizagem fora das Universidades (Hillesheim, 2016; Silva, 2008). No entanto, algumas pesquisas apontam para práticas problemáticas no ambiente corporativo. O estudo de Maia e Silva (2018), por exemplo, revela que estagiários podem ser alocados em funções que não correspondem à sua formação e que empresas chegam a exigir competências de profissionais já contratados. Távora (2013) também contribuiu para essa discussão em sua tese, ao constatar que o treinamento oferecido aos estagiários nas empresas analisadas era o mesmo dado aos funcionários efetivos e, na maioria das vezes, se limitava a uma integração inicial para ambientação.

Outros estudos argumentam que o estágio é visto por certas empresas como uma forma de conseguir mão de obra qualificada a um custo mais baixo

(Maia-e-Silva, 2018; Távora, 2013). Essa visão pode prejudicar o potencial do estagiário, já que as atividades realizadas podem não estar alinhadas com o seu processo de aprendizagem (Lourenço et al., 2012). Por outro lado, há estudos que mostram que, enquanto as empresas buscam mão de obra barata, muitos estudantes veem o estágio como uma fonte de renda essencial, por meio da bolsa-auxílio (Maia-e-Silva, 2018; Rocha-de-oliveira; Piccinini, 2012a; Walquil, 2012). Esse cenário é especialmente comum entre alunos que dependem desse dinheiro para cobrir despesas e, em alguns casos, até mesmo para pagar a faculdade.

A questão da remuneração nos estágios é um ponto de grande debate, com resultados de pesquisas que parecem se contradizer, o que pode ser explicado por diferenças no perfil dos estudantes e em seus contextos. Em um dos artigos, os autores afirmam que "na expectativa de maiores ganhos, os estudantes se sentem incentivados a assumir responsabilidades incompatíveis com seus cursos e seus programas de estudo" (Lourenço et al., 2012, p. 571). Em contraste, o trabalho de conclusão de curso de Waquil (2012) investigou como a remuneração afeta a motivação do estagiário e concluiu que o valor pago não é o fator mais importante. O estudo de Waquil mostrou que a oportunidade de crescimento e aprendizado é de grande relevância para esses estudantes.

Outro ponto levantado por Waquil (2012) é a alta rotatividade, que ocorre "devido à ausência de um sentimento de pertencimento organizacional", já que os estagiários priorizam seu desenvolvimento pessoal e de carreira, buscando oportunidades melhores no mercado. A diferença na prioridade dada à remuneração nesses estudos pode ser explicada pelo fato de que, em um deles, os estudantes recebiam suporte financeiro da família, permitindo que se concentrasse em outros aspectos, como desenvolvimento e aprendizado. No outro o perfil dos estudantes era diferente, tornando a remuneração mais crucial e questões como carreira e aprendizado podiam ter uma importância menor ou até mesmo irrelevante.

A expressão "trabalhador que estuda", utilizada por Lourenço et al. (2012), ilustra uma exigência preocupante por parte das empresas. O estudo conclui que muitos estudantes enfrentam grandes dificuldades para conciliar as atividades do estágio com a vida acadêmica. Essa prática vai além de apenas buscar mão de obra barata, mas ela também transforma o estagiário em um funcionário de fato, atribuindo as responsabilidades que não seriam adequadas para sua posição. Esses problemas, entre outros, podem surgir porque algumas empresas não possuem um programa de treinamento ou um plano de carreira específico para os estagiários.

A forma como o conteúdo é ensinado em sala de aula impacta diretamente o desenvolvimento dos estudantes. As metodologias ativas de aprendizagem, por exemplo, têm se mostrado eficazes ao promover uma abordagem mais participativa. Elas incentivam a autonomia, o trabalho em equipe, a integração entre teoria e prática e o desenvolvimento de uma visão crítica, além de favorecerem a avaliação contínua do aluno (Paiva et al., 2016).

O estagiário também pode trazer uma perspectiva valiosa para a empresa, ajudando a solucionar dilemas com ideias inovadoras. Isso é especialmente relevante para estudantes de administração, que possuem uma formação ampla e uma visão holística da organização. Isso lhes permite contribuir significativamente, mesmo em setores diferentes daquele em que estão estagiando (LIMA; SILVA, 2022).

2.1.1 Estágio em Administração

Um dos principais objetivos dos estágios é proporcionar aos estudantes a chance de aprender e se desenvolver no ambiente de trabalho e essa experiência é considerada como fundamental, especialmente para aqueles que não possuem vivências profissionais anteriores, pois ajuda a moldar suas carreiras a partir dessas vivências (Távora, 2013). As Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de Administração são definidas pela Resolução CNE/CES 5/2021 do Ministério da Educação. Esse documento serve como um guia completo para as instituições de ensino, abordando desde o perfil ideal dos formandos e as competências que eles precisam ter, até a gestão da aprendizagem e a interação com o mercado de trabalho. O Artigo 3º da resolução é particularmente relevante, pois lista as competências específicas que o egresso do curso deve dominar, sendo:

Art. 3º O Curso de Graduação em Administração deve proporcionar aos seus egressos, ao longo da formação, além dos conhecimentos, ao menos as seguintes competências gerais: I -integrar conhecimentos fundamentais ao Administrador; II -abordar problemas e oportunidades de forma sistêmica; III -analisar e resolver problemas; IV -aplicar técnicas analíticas e quantitativas na análise de problemas e oportunidades; V -ter prontidão tecnológica e pensamento computacional; VI -gerenciar recursos; VII -ter relacionamento interpessoal; VIII -comunicar-se de forma eficaz; IX -aprender de forma autônoma.

É importante notar que a Resolução CNE/CES 5/2021 aborda vários temas que juntos ajudam a modernizar a formação em Administração, sendo o objetivo é que os futuros profissionais estejam preparados para as exigências do mercado e aumentando suas chances de sucesso. Embora as instituições de ensino tenham um prazo de três anos para se adequar às novas diretrizes, algumas já implementaram as mudanças necessárias.

No contexto do ensino superior, o estágio é uma etapa fundamental para a formação acadêmica e profissional dos estudantes. Ele se divide em duas modalidades principais: obrigatório e não obrigatório. O estágio obrigatório, ou curricular, faz parte da grade do curso e ele pode ser realizado em diferentes tipos de organizações, sendo elas públicas, privadas ou ONGs e é uma forma de aplicar, na prática, os conhecimentos teóricos adquiridos em sala de aula (Scalabrin; Molinari, 2013).

Já o estágio não obrigatório, ou extracurricular, é uma atividade opcional que o estudante pode buscar para complementar sua formação. Essa modalidade oferece uma oportunidade para o aluno ter maior contato com o mercado de trabalho, aprofundando sua aprendizagem e trocando experiências com profissionais da área (Scalabrin; Molinari, 2013). Independentemente da modalidade, o estágio é crucial para o desenvolvimento e a aprendizagem do aluno, pois proporciona uma vivência prática dos conteúdos acadêmicos e um intercâmbio de ideias e conhecimentos (Silva; Coelho, Teixeira, 2013).

Com o aumento no número de profissionais formados no ensino superior, o mercado de trabalho se tornou mais competitivo. O diploma universitário é agora visto como um requisito básico, e as experiências e habilidades adquiridas durante a graduação se tornaram o verdadeiro diferencial para os candidatos. No campo da administração, a oferta de mão de obra tem crescido continuamente, intensificando a concorrência por vagas (Rodrigues; Corrêa; Maciel, 2023).

O mercado de trabalho tem passado por transformações significativas, impulsionadas principalmente pelos avanços tecnológicos e por novas abordagens de gestão. Segundo Assunção (2016), essa nova realidade tem levado as empresas a repensarem os critérios para contratar e desenvolver seus profissionais. Em um cenário de instabilidade, há uma demanda crescente por profissionais com novas competências.

Pochmann (2001) aprofunda essa discussão ao analisar como a globalização e a nova divisão internacional do trabalho reconfiguraram o emprego no Brasil. Para o autor, as mudanças nas organizações e no mercado de trabalho brasileiro estão profundamente ligadas ao avanço do conhecimento científico e tecnológico, resultando em reestruturações produtivas, novas formas de gestão e maior flexibilidade nas relações de trabalho. Isso se expressa, por exemplo, na difusão de contratos temporários, terceirização, redução de quadros fixos e intensificação do uso de tecnologias de informação, o que altera tanto o volume quanto a qualidade dos postos de trabalho disponíveis. Nesse contexto, Pochmann (2001) argumenta que a inserção profissional dos jovens tende a ocorrer em um ambiente mais competitivo e seletivo, marcado pela precarização de parte das ocupações e pela exigência de maior escolaridade sem a garantia de estabilidade. As empresas passam a buscar colaboradores mais adaptáveis, capazes de atuar em múltiplas funções, lidar com diferentes tecnologias e mobilizar um conjunto diversificado de habilidades, reforçando a importância de experiências práticas anteriores, como o estágio, na sinalização dessas competências ao mercado. Assunção (2016) destaca que essa nova lógica competitiva desloca o foco da simples qualificação formal para o desenvolvimento de competências, exigindo profissionais que saibam aprender continuamente e aplicar o conhecimento em contextos complexos e mutáveis. Do ponto de vista dos jovens, as transformações econômicas recentes também modificam expectativas e percepções sobre o trabalho: Veloso et al. (2014) apontam que a intensificação da concorrência e a instabilidade das trajetórias profissionais fazem com que a atualização constante deixe de ser um diferencial e se torne uma condição de permanência no mercado. Assim, num contexto em que há grande oferta de diplomados e acirramento da competição por vagas, a ausência de aprimoramento contínuo tende a ampliar o risco de exclusão ou inserção em posições mais precárias, reforçando a importância de que estudantes e egressos busquem, ao longo da formação, experiências como o estágio que favoreçam a ampliação de suas competências.

Conforme dados do Censo da Educação Superior de 2024 divulgados pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), o curso de Administração é o segundo mais popular no Brasil, com 653.126 matrículas, ficando atrás apenas de Pedagogia (887.695 matrículas) e à frente de Direito (652.996 matrículas) (inep, 2024). Esse crescimento contínuo resulta em um mercado de trabalho acirrado, onde o diploma universitário deixou de ser um diferencial e se tornou uma competência básica para a inserção profissional.

A qualidade do ensino superior é fundamental para qualificar os futuros profissionais e para isso, as instituições devem estar em constante melhoria e buscar a opinião de seus alunos, cujas experiências sendo elas profissionais e sociais podem fornecer informações valiosas para avaliar se o curso está cumprindo seu papel na formação das competências previstas no currículo. Regio et al. (2014) afirmam que uma forma de verificar se os recém-formados estão alinhados com as exigências do mercado é avaliando o próprio curso, para entender como o processo

de ensino aprendizagem contribuiu para o desenvolvimento das competências necessárias à profissão.

A qualidade do ensino superior é um pilar fundamental para a formação de futuros profissionais, sobretudo em um cenário em que o conhecimento técnico se torna rapidamente obsoleto e as exigências do mercado de trabalho se tornam mais complexas. Pimenta e Anastasiou (2010) destacam que a docência no ensino superior precisa articular saberes técnico-científicos e pedagógicos, de modo a favorecer uma formação crítica e comprometida com a realidade profissional, indo além da mera transmissão de conteúdos. Nesse contexto, as Instituições de Ensino Superior (IES) são desafiadas a ultrapassar um currículo estritamente técnico e a promover também o desenvolvimento de competências interpessoais e socioemocionais. Com base em Del Prette e Del Prette (2018), essas competências se expressam em repertórios de habilidades sociais, como comunicação, empatia e manejo de conflitos, que funcionam como base para desempenhos profissionais mais específicos. Assim, ouvir estudantes e egressos sobre suas experiências acadêmicas, profissionais e sociais torna-se uma estratégia relevante para que as IES avaliem se estão, de fato, cumprindo seu papel na formação integral, articulando teoria e prática e desenvolvendo, de maneira integrada, tanto as chamadas *hard skills* quanto as *soft skills* demandadas pelo mercado contemporâneo.

2.2 Carreira e Mercado de Trabalho

A noção de carreira ultrapassa a simples ideia de uma sequência rígida de cargos dentro de uma mesma organização, envolvendo diversas perspectivas que contemplam o indivíduo, a empresa e a sociedade (Closs; Rocha-de-Oliveira, 2015). Segundo Dutra (2012), a trajetória profissional não se configura como uma linha fixa e imutável, mas sim como um conjunto de fases e transições que o próprio sujeito vivencia e constrói à medida que responde às demandas do seu meio. A carreira resulta, portanto, da interação entre objetivos pessoais e expectativas organizacionais, fruto da combinação entre a visão do indivíduo e a estrutura da empresa (Dutra, 2012). Miano e Vieira (2012) também ressaltam que as carreiras são formadas por estágios e alterações que expressam necessidades e aspirações pessoais, o que aproxima o tema dos valores e das preferências individuais (Chuang et al., 2020).

No contexto contemporâneo de negócios, caracterizado pela rápida mudança tecnológica e pela concorrência acirrada, a responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira tem migrado progressivamente para o próprio trabalhador. Nesse cenário, o profissional precisa adaptar-se com frequência às transformações do mercado e assumir postura ativa na gestão de sua trajetória (Deluca et al., 2016). As transformações nos modelos de produção e nas tecnologias, segundo Bravo et al. (2015), vêm remodelando as relações de trabalho e, conseqüentemente, substituindo o antigo modelo de carreira linear e previsível por arranjos mais flexíveis e dinâmicos.

Diante dessas alterações, surgiram e ganharam espaço diversas formas de conceber a carreira, autores contemporâneos destacam modelos como a carreira sem fronteiras (*boundaryless career*), que enfatiza trajetórias construídas além dos limites de uma única organização, e a carreira proteana, que valoriza a autogestão, a adaptabilidade e a orientação por valores pessoais (Grangeiro et al., 2020; Ryerson, 2019; Sultana; Malik, 2019). Estudos recentes também apontam para uma

multiplicidade de formatos emergentes de carreira, tais como carreira portfólio, carreira transicional e carreira narrativa, refletindo a diversidade de modos pelos quais os profissionais organizam suas trajetórias (Magalhães; Bendassoli, 2013; Kiani et al., 2020).

Para captar as motivações, habilidades e preferências que orientam as escolhas profissionais dos indivíduos, a teoria das âncoras de carreira, desenvolvida por Edgar H. Schein, oferece um quadro explicativo útil. As âncoras consistem em conjuntos de valores e competências que funcionam como referência para decisões ocupacionais e para a construção de planos de carreira (Schein; Van Maanen, 2016). A literatura identifica que essas âncoras emergem a partir das experiências vividas e passam a guiar opções de carreira, influenciando a visão de futuro e as decisões de permanência ou mudança (Vieira et al., 2019; Gubler et al., 2015). Nesse contexto, a teoria das Âncoras de Carreira, desenvolvida por Schein e posteriormente atualizada com Van Maanen (2016), oferece uma lente útil para analisar as orientações profissionais. A teoria postula que, ao longo da carreira, os indivíduos desenvolvem uma âncora principal, um conjunto de talentos, motivos e valores auto percebidos, que guia suas decisões mais importantes. Os autores identificam oito tipos de âncoras, que variam desde a busca por competência técnica ou gerencial até a necessidade de autonomia, segurança ou dedicação a uma causa, ajudando a compreender os direcionadores internos que estabilizam a trajetória profissional de uma pessoa.

Conhecer as âncoras que orientam cada indivíduo possibilita escolhas de carreira mais conscientes e ajustadas às suas motivações, o que pode aumentar a satisfação e a eficácia profissional (Schein; Van Maanen, 2016; Veloso et al., 2014). Assim, integrar a discussão sobre âncoras ao estudo de trajetórias profissionais contribui para uma compreensão mais fina das razões que orientam a permanência, a migração ou a reconfiguração de carreiras no atual contexto organizacional.

Chanlat (1995) destaca que a carreira não é algo fixo ou exclusivamente individual, mas sim uma construção social inserida em contextos mais amplos. Para ele, as trajetórias profissionais devem ser entendidas à luz das transformações organizacionais e culturais, o que ajuda a enxergar o estágio como um momento de passagem em que o estudante experimenta papéis, escolhas e negocia posições entre a universidade e o trabalho e essa visão contribui para discutir não apenas a efetivação imediata, mas também como o estágio participa da construção de percursos profissionais mais flexíveis e interconectados.

2.2.1 Mercado de Trabalho Contemporâneo

O mercado de trabalho contemporâneo apresenta-se como um espaço de constante mudanças e reconfiguração, marcado pela flexibilização de formas contratuais, a adoção acelerada de tecnologias digitais e a ampliação de atividades híbridas e remotas de trabalho. Essas transformações tornam as trajetórias profissionais mais fluidas e exigem, dos jovens em transição para o mercado, maior capacidade de adaptação, atualização contínua de competências e familiaridade com ferramentas digitais (Cruz, 2023; Ilo, 2021). A literatura clássica que analisa a modernidade e a organização social do trabalho oferece enquadramentos teóricos importante como a metáfora da “modernidade líquida” de Bauman (2001) ajuda a entender a fragilidade e a volatilidade dos vínculos laborais contemporâneos, enquanto a perspectiva de Castells (1999) sobre a sociedade em rede evidencia o

papel central das conexões informacionais e das tecnologias na redistribuição de oportunidades e no acesso a informações sobre vagas e carreiras.

Desta forma, o estágio assume dois lados, sendo por um lado, funciona como um mecanismo privilegiado de aproximação entre teoria e prática, sendo capaz de reduzir a incerteza inicial do jovem profissional ao oferecer experiência direta nas rotinas organizacionais, socialização profissional e sinalização de competências ao mercado, já por outro, sua eficácia depende fortemente da qualidade do programa de estágio supervisão adequada, projetos com carga formativa e integração com o currículo aumentam a probabilidade de efetivação e de progressão na carreira (Silva, 2018; Bezerra, 2021). Relatórios e pesquisas institucionais indicam que empresas que investem em programas estruturados tendem a efetivar um percentual maior de estagiários ao término do contrato conforme apresentar o relatório do CIEE 2024, o que reforça a ideia de que o estágio pode ser uma ponte efetiva para o primeiro emprego quando ocorre sob condições formativas.

A digitalização e os modelos de trabalho remoto/híbrido impactam também a natureza dos estágios, passam a ser exigidas competências digitais, autonomia na gestão do tempo e capacidade de comunicação em ambientes virtuais, e muda a forma de supervisão e avaliação (Cruz, 2023; Ilo, 2021). Estágios remotos podem ampliar o acesso a oportunidades para estudantes que não residem em grandes centros, mas também podem aprofundar desigualdades relacionadas à infraestrutura (qualidade na internet e equipamentos tecnológicos). Assim, a presença do estágio não garante resultados positivos pois sua contribuição para a efetivação e progressão profissional está mediada por fatores materiais e institucionais.

As desigualdades regionais e institucionais são centrais para entender por que o estágio beneficia desigualmente os estudantes. Em países com forte concentração econômica regional, por exemplo o Brasil, a oferta de vagas estruturadas e a presença de empresas com programas de estágio são maiores nas regiões metropolitanas e em centros econômicos (Ipea, 2020). Estudantes em regiões com menor densidade empresarial ou com universidades sem núcleos de carreira bem estruturados têm acesso limitado a vagas e a menores possibilidades de contato com redes profissionais influentes. Além disso, instituições de ensino com maior capital institucional, parcerias empresariais consolidadas, programas de extensão e serviços de carreira ativos conseguem mediar mais efetivamente o ingresso de estudantes no mercado (CIEE, 2024).

A qualidade do estágio é, sem dúvida, uma variável crucial. Programas que se limitam a tarefas administrativas repetitivas e carecem de supervisão reflexiva oferecem poucos ganhos formativos, acabando por se tornar apenas uma ocupação temporária (Bezerra, 2021). Por outro lado, quando o estágio inclui objetivos de aprendizagem claros, mentoria, avaliação formativa e exposição a projetos que exigem aplicação de conhecimentos de administração, ele contribui para o desenvolvimento de competências técnicas (controle financeiro, análise de dados, planejamento) e socioemocionais (comunicação, trabalho em equipe, resolução de problemas), favorecendo a empregabilidade e a progressão inicial na carreira (Silva, 2018).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O estudo em questão é de natureza exploratória e classifica-se como pesquisa mista, combinando abordagens qualitativas e quantitativas. Segundo Gil

(2021), a pesquisa qualitativa é apropriada para investigar variáveis que ainda não se encontram claramente definidas, permitindo aprofundar a compreensão sobre as percepções subjetivas dos sujeitos. Já a pesquisa quantitativa tem como finalidade medir e explicar fenômenos por meio de dados numéricos, buscando identificar padrões e tendências com base em uma coleta estruturada. Para Mattar (2021), a união desses métodos gera uma perspectiva mais completa dos fenômenos estudados, permitindo que os dados numéricos sejam complementados pela visão detalhada dos participantes.

Desse modo, para a coleta de dados, o instrumento utilizado foi o questionário, o qual foi construído por meio da Ferramenta Google Forms e aplicado de forma online e enviado para coordenações de curso de Administração de todos os estados brasileiros, compartilhado pelo WhatsApp, e disponibilizado em redes sociais, contendo tanto questões objetivas (múltipla escolha e escalas) quanto questões abertas (discursivas), visando alcançar estudantes e egressos do curso de Administração. A escolha por este instrumento deve-se à sua capacidade de alcance, e por proporcionar organização e agilidade na tabulação dos dados quantitativos, ao mesmo tempo em que oferece espaço para que os Respondentes expressem suas percepções e vivências de forma livre nas perguntas qualitativas (Mattar, 2021).

Para a análise dos resultados, adotou-se uma abordagem multivariada combinada com análise de conteúdo. As respostas quantitativas foram tratadas por meio de estatística descritiva, gerando gráficos e tabelas para visualizar o perfil dos estagiários, índices de efetivação e níveis de satisfação com as competências desenvolvidas. Os dados qualitativos provenientes das questões abertas foram submetidos a uma análise interpretativa para identificar os fatores que, na visão dos próprios estagiários, facilitam ou dificultam a efetivação e o avanço profissional. Essa combinação permitiu compreender não apenas se o estágio contribui para a carreira, mas como e por que isso ocorre na perspectiva dos estudantes de Administração.

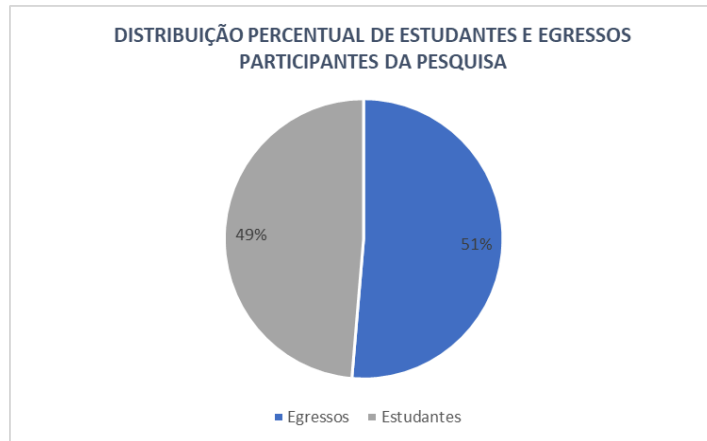
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção, realiza-se uma análise aprofundada e sistemática dos dados coletados através do questionário aplicado a 110 Respondentes. A análise está estruturada de forma a responder aos três objetivos específicos propostos para esta pesquisa, combinando análise quantitativa detalhada com interpretação qualitativa das respostas. Os dados apresentados permitem uma compreensão multidimensional das percepções de estudantes e egressos sobre a experiência de estágio e sua contribuição para a formação e desenvolvimento profissional em Administração.

4.1 Caracterização Detalhada da Amostra

A pesquisa obteve um total de 110 Respondentes. A amostra é composta por 57 egressos (aproximadamente 51%) e 53 estudantes matriculados no curso (49%), proporcionando uma distribuição equilibrada que permite análises comparativas entre os dois grupos. A faixa etária dos participantes variou de 20 a 42 anos, com idade média de 24,9 anos e mediana de 24,0 anos, o que evidencia maior concentração de Respondentes nas menores idades da faixa observada.

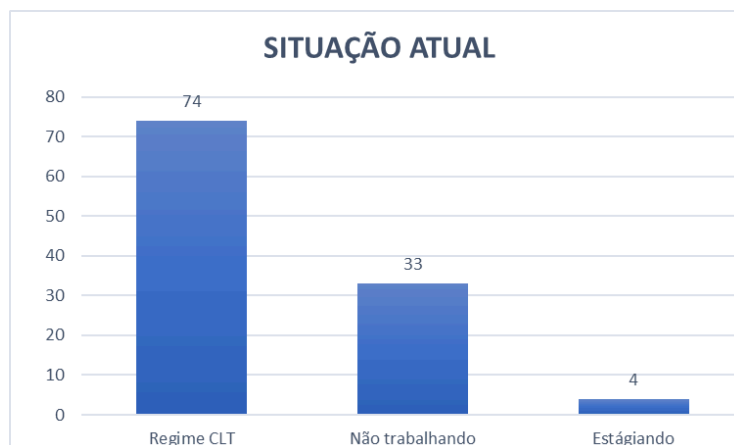
Gráfico 1 – Distribuição percentual de estudantes e egressos participantes da pesquisa



Fonte: o autor (2025)

Em relação à situação laboral atual, os dados revelam que 73 Respondentes (66,4%) encontram-se empregados sob o regime CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), enquanto 33 Respondentes (30,0%) não estavam trabalhando no momento da pesquisa, e apenas 4 Respondentes (3,6%) ainda atuavam como estagiários. Esses números sugerem uma boa taxa de inserção no mercado de trabalho entre os participantes, particularmente entre os egressos, o que está alinhado com a visão de que o estágio funciona como uma porta de entrada para o mercado profissional (Scalabrin; Molinari, 2013).

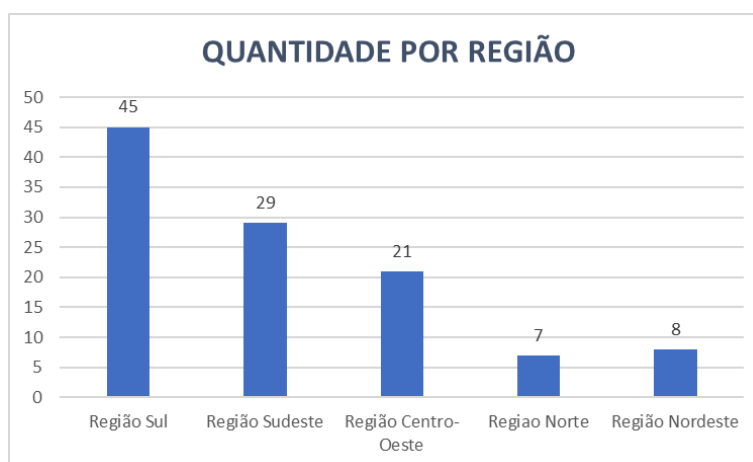
Gráfico 2 – Situação atual



Fonte: o autor (2025)

A distribuição geográfica da amostra, embora não representativa da população brasileira como um todo, oferece um panorama sobre as percepções de estudantes e egressos de Administração em diferentes contextos regionais:

Gráfico 3 – Quantidade por região



Fonte: o autor (2025)

O Gráfico 3 mostra que a amostra se concentra principalmente nas regiões Sul (45 respondentes) e Sudeste (29 respondentes), seguida pelo Centro-Oeste (21 respondentes), com menor participação do Nordeste (8 respondentes) e do Norte (7 respondentes), totalizando 110 respondentes. Essa distribuição regional contextualiza a leitura dos resultados apresentados nas seções seguintes, indicando que as percepções analisadas refletem com maior peso os contextos das regiões com maior adesão ao questionário, ainda que haja participação de diferentes regiões do país.

4.2 Análise das Competências Técnicas e Socioemocionais (Objetivo Específico 1)

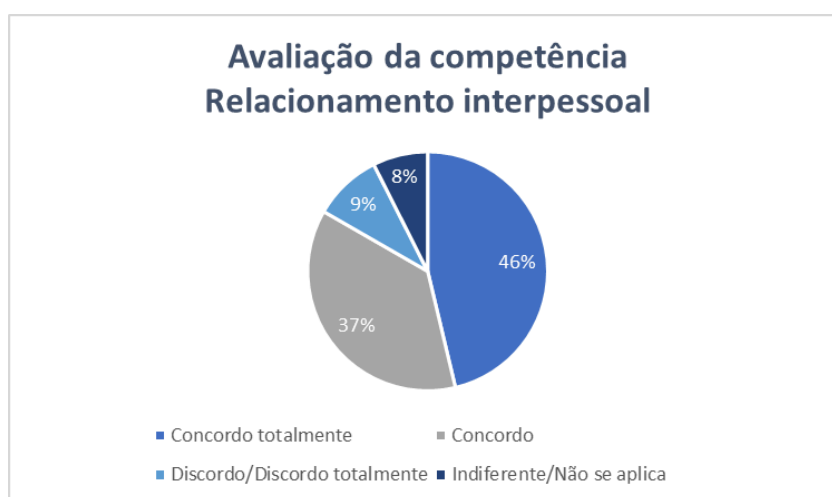
O primeiro objetivo específico visava avaliar em que medida o estágio contribui para o desenvolvimento de competências técnicas e socioemocionais. Para isso, foram apresentadas aos Respondentes nove competências alinhadas às Diretrizes Curriculares Nacionais (DCNs) do curso de Administração, em uma escala de concordância que variava de "Discordo Totalmente" a "Concordo Totalmente", passando por "Indiferente" e "Não se Aplica".

4.2.1 Competências de Relacionamento Interpessoal

A competência "Ter relacionamento interpessoal (empatia, trabalho em equipe, gestão de conflitos)" foi avaliada positivamente pela grande maioria dos Respondentes. A avaliação dessa competência foi majoritariamente positiva. Dos 110 Respondentes, 46% concordaram totalmente e 37% concordaram, totalizando 82% de concordância. Apenas 9% discordaram ou discordaram totalmente, enquanto 8% se mostraram indiferentes ou consideraram que não se aplicava., indicando que a maioria dos participantes reconhece o desenvolvimento dessa competência através da experiência de estágio. O relacionamento interpessoal, diretamente associado às chamadas *soft skills*, é discutido por Del Prette e Del Prette (2018) como parte de um repertório de habilidades sociais que envolve comunicação, empatia e manejo de conflitos, servindo de base para desempenhos

profissionais mais específicos. Essa ênfase em competências interpessoais também aparece nas Diretrizes Curriculares Nacionais do curso de Administração (Resolução CNE/CES n. 5/2021), que incluem “ter relacionamento interpessoal” como uma das competências gerais esperadas do egresso, reforçando esse aspecto como um diferencial importante na formação em Administração.

Gráfico 4 – Avaliação da competência Relacionamento interpessoal



Fonte: o autor (2025)

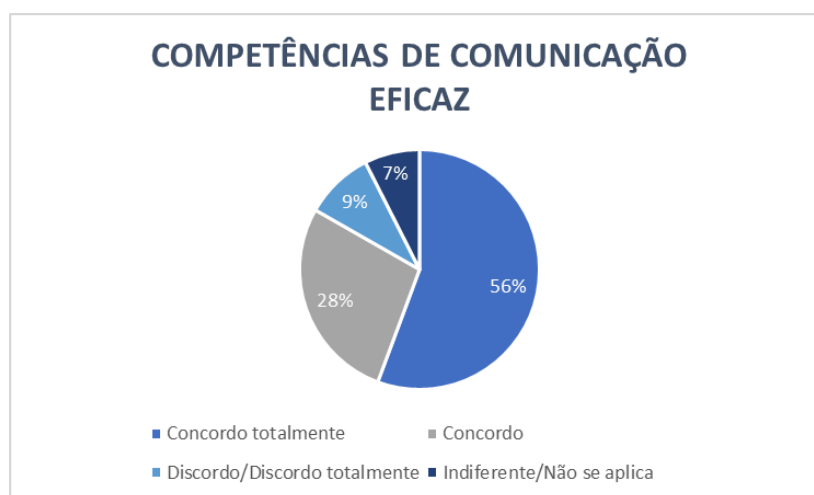
A importância dessa competência é reforçada pelas narrativas qualitativas. Um Respondente relatou: "No estágio, aprendi que administração não é só sobre números e processos. É sobre lidar com pessoas, entender suas motivações, resolver conflitos de forma construtiva. Isso foi uma lição que a faculdade não conseguiu ensinar tão bem" (Respondente, 2025). Essa fala dialoga com a perspectiva de Teixeira et al. (2011), que descrevem o estágio como um “campo de treinamento” e um “espaço prático de aprendizagem”, no qual o estudante vivencia situações reais de trabalho que contribuem para sua formação profissional e para a construção de uma identidade profissional mais definida. Nessa pesquisa, esse processo aparece, de forma concreta, no desenvolvimento de competências de relacionamento interpessoal, como empatia, gestão de conflitos e trabalho em equipe.

Outros Respondentes afirmaram: "Aprendi a lidar com pessoas, assumir responsabilidades, ter empatia" (Respondente, 2025), demonstrando como a vivência prática do estágio desenvolve essas competências de forma integrada. Essas falas vão ao encontro da ideia de que o estágio constitui um momento central da formação, por articular teoria e prática, proporcionar vivência concreta dos conteúdos acadêmicos e favorecer o intercâmbio de ideias e conhecimentos (Silva; Coelho; Teixeira, 2013; Scalabrin; Molinari, 2013). Assim, mais do que apenas aplicar conhecimentos técnicos, o estágio contribui para uma formação mais ampla, que envolve também dimensões relacionais e socioemocionais do futuro profissional.

4.2.2 Competências de Comunicação Eficaz

A competência "Comunicar-se de forma eficaz (apresentar ideias com argumentação baseada em evidências)" também apresentou avaliações altamente positivas. A avaliação desta competência também foi muito positiva. Dos 110 Respondentes, 56% concordaram totalmente e 28% concordaram, totalizando 81,8% de concordância. Apenas 9% discordaram ou discordaram totalmente, enquanto 7% se mostraram indiferentes ou consideraram que não se aplicava., confirmando que o estágio é um espaço importante para o desenvolvimento da comunicação profissional.

Gráfico 5 – Competências de Comunicação Eficaz



Fonte: o autor (2025)

Uma estudante compartilhou mudanças que percebeu após a vivência do estágio: "Eu era muito tímida antes do estágio. Tive que aprender a me comunicar melhor, a apresentar minhas ideias em reuniões e a trabalhar em equipe. Isso mudou completamente minha postura profissional" (Respondente, 2025). Essa narrativa alinha-se com a perspectiva de Távora (2013), para quem um dos principais objetivos do estágio é proporcionar ao estudante a chance de aprender e se desenvolver no ambiente de trabalho, sobretudo quando ele não possui experiências profissionais anteriores. A autora mostra que o estágio ocupa um lugar central na construção da carreira, na medida em que as vivências concretas no cotidiano organizacional vão moldando a forma como o jovem compreende o trabalho, assume responsabilidades e redefine sua postura profissional.

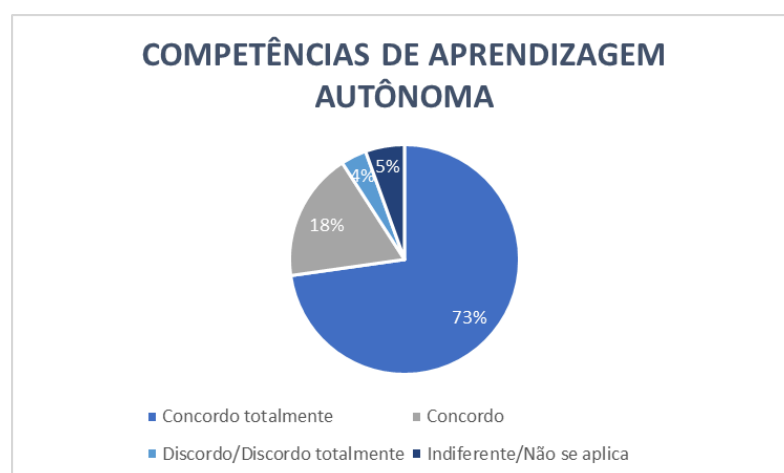
Ao mesmo tempo, Távora (2013) chama atenção para o fato de que a qualidade formativa dessa experiência depende de como as organizações estruturam o estágio: quando o treinamento se limita a uma rápida integração inicial e o estagiário é tratado apenas como mão de obra de baixo custo, o potencial de aprendizagem é reduzido. No caso relatado pela estudante, porém, o contato com reuniões, apresentações e trabalho em equipe ilustra um cenário em que o estágio funciona efetivamente como espaço de desenvolvimento de competências de comunicação, permitindo a passagem de uma postura tímida para uma atuação mais segura e alinhada às demandas do ambiente corporativo.

Outro Respondente comentou: "Para a resolução de alguns problemas do trabalho, tive que usar ferramentas e conceitos que tinha aprendido em aula. Isso me fez entender melhor a aplicação prática desses conceitos" (Respondente, 2025), evidenciando como a comunicação eficaz está intrinsecamente ligada à capacidade de articular conhecimentos teóricos com situações práticas. Essa articulação entre teoria e prática é enfatizada também por Teixeira et al. (2011), ao descreverem o estágio como um espaço privilegiado de formação, no qual os conteúdos aprendidos na universidade ganham significado ao serem mobilizados para resolver problemas reais. Nesse contexto, comunicar-se bem não envolve apenas transmitir informações, mas organizar o raciocínio, selecionar argumentos e traduzir conceitos técnicos em linguagem acessível para diferentes interlocutores no ambiente de trabalho.

4.2.3 Competências de Aprendizagem Autônoma

A competência "Aprender de forma autônoma (capacidade de adquirir e aplicar novos conhecimentos sem mediação)" recebeu avaliações majoritariamente positivas. Essa competência obteve a maior taxa de concordância entre todas as analisadas. Dos 110 Respondentes, 73% concordaram totalmente e 18% concordaram, totalizando 91% de concordância. Apenas 4% discordaram ou discordaram totalmente, enquanto 5% se mostraram indiferentes ou consideraram que não se aplicava., sugerindo que o ambiente de estágio incentiva fortemente a autonomia e a iniciativa dos estagiários.

Gráfico 6 – Competências de Aprendizagem Autônoma



Fonte: o autor (2025)

Um egresso afirmou: "O estágio me ensinou a ser autossuficiente. Não podia ficar esperando que alguém me dissesse o que fazer. Tive que aprender a pesquisar, a resolver problemas por conta própria, a buscar conhecimento quando precisava. Isso foi fundamental para minha carreira" (Respondente, 2025). Essa fala se insere no cenário descrito por Pochmann (2001), ao analisar como o avanço do conhecimento científico e tecnológico promove reestruturações produtivas, novas formas de gestão e maior flexibilidade nas relações de trabalho, fazendo com que as empresas passem a buscar trabalhadores mais adaptáveis, capazes de atuar em

múltiplas funções e lidar com diferentes tecnologias. Nesse ambiente, como complementa Assunção (2016), a nova lógica competitiva desloca o foco da simples qualificação formal para o desenvolvimento de competências, exigindo profissionais que saibam aprender continuamente e aplicar o conhecimento em contextos complexos e mutáveis. O relato do egresso mostra como o estágio se torna justamente o espaço em que essa exigência se materializa: ele precisa tomar iniciativa, buscar informações, experimentar soluções e assumir responsabilidade pelo próprio processo de aprendizagem.

Outro Respondente comentou: "Que evoluir e aprender vem de você mesmo" (Respondente, 2025), sintetizando a compreensão de que a autonomia não é apenas uma competência técnica, mas uma atitude frente à carreira. Esse entendimento dialoga com a análise de Veloso et al. (2014), para quem a intensificação da concorrência e a instabilidade das trajetórias profissionais fazem com que a atualização constante deixe de ser um diferencial e se torne condição de permanência no mercado. Nessa perspectiva, a autonomia para aprender, decidir caminhos e buscar desenvolvimento contínuo torna-se um elemento central da trajetória profissional, e os estágios aparecem, nos depoimentos dos participantes, como um momento-chave para consolidar essa postura.

4.2.4 Análise Comparativa entre Estudantes e Egressos

Um egresso afirmou: "Meu primeiro estágio foi essencial para o meu desenvolvimento profissional e pessoal. Aprendi não apenas competências técnicas, mas também como me comportar em um ambiente corporativo, como lidar com pressão e como trabalhar em equipe" (Respondente, 2025). Essa perspectiva retrospectiva permite reconhecer a integralidade do aprendizado proporcionado pelo estágio, indo ao encontro da compreensão do estágio como "campo de treinamento" e espaço privilegiado de aprendizagem prática, que contribui para a construção da identidade profissional do jovem (Teixeira et al., 2011).

Outro egresso destacou: "Só depois de alguns anos formado percebi o quanto o estágio me ajudou. Foi ali que comecei a entender o que eu realmente queria na carreira e a ganhar confiança para assumir responsabilidades maiores" (Respondente, 2025). Esse olhar em retrospecto reforça o argumento de Silva, Coelho e Teixeira (2013) de que as experiências de estágio se articulam a indicadores de desenvolvimento de carreira, na medida em que favorecem a exploração profissional, a definição de rumos e a transição mais segura para o mundo do trabalho.

Entre os estudantes, as falas evidenciam um processo ainda em curso. Uma estudante comentou: "Ainda estou no estágio, mas já percebo que estou aprendendo a lidar com pessoas diferentes, com prazos e cobranças. Não sei exatamente como isso vai impactar minha carreira, mas sinto que estou crescendo" (Respondente, 2025). Outro estudante relatou: "O estágio tem me mostrado na prática o que eu via só na teoria. Às vezes é cansativo conciliar tudo, mas sei que essa experiência vai fazer diferença quando eu for procurar um emprego efetivo" (Respondente, 2025). Essas narrativas expressam uma percepção mais imediata e processual do estágio, centrada no aprendizado cotidiano e na articulação entre teoria e prática, em sintonia com autores que defendem o estágio como componente fundamental da formação por possibilitar a vivência concreta do trabalho e a construção gradual da identidade profissional (Scalabrin; Molinari, 2013).

Assim, as falas de estudantes e egressos, embora situadas em momentos distintos do percurso formativo, convergem com o referencial teórico ao evidenciar que o estágio ultrapassa a dimensão técnica e se configura como experiência estruturante na trajetória de carreira, ainda que esse impacto seja percebido de maneira mais ampla e integrada pelos egressos.

4.3 Análise Quantitativa da Percepção sobre Oportunidades de Emprego e Avanço Profissional (Objetivo Específico 2)

O segundo objetivo específico buscava comparar as percepções de estudantes e egressos sobre as oportunidades de emprego e avanço profissional decorrentes do estágio. Para isso, foram apresentadas aos Respondentes 18 afirmações em uma escala Likert de 5 pontos, variando de "Discordo Totalmente" a "Concordo Totalmente".

4.3.1 Determinância do Estágio para Inserção no Mercado

A afirmação "Em termos gerais, considero que o estágio foi determinante para minha inserção no mercado de trabalho" apresentou os resultados mais positivos de toda a pesquisa. Entre os Respondentes que forneceram respostas válidas, 85% concordam ou concordam totalmente com essa afirmação, enquanto apenas 7% discordam ou discordam totalmente. Essa alta taxa de concordância confirma a visão do estágio como um elemento importante para a transição da vida acadêmica para a profissional, alinhando-se com a perspectiva de Scalabrin e Molinari (2013).

Gráfico 7 – Inserção no mercado de trabalho



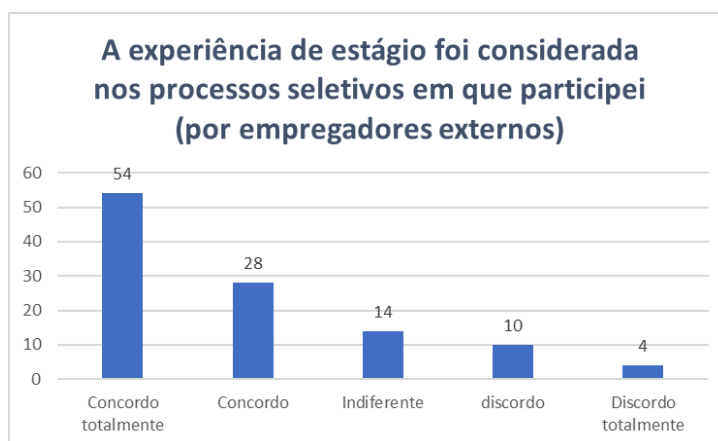
Fonte: o autor (2025)

Um egresso relatou: "Em todas as entrevistas de emprego que fiz depois de formado, a primeira coisa que me perguntavam era sobre minhas experiências de estágio. Ter um bom estágio no currículo abre muitas portas. Os recrutadores querem saber se você tem experiência prática, não apenas conhecimento teórico" (Respondente, 2025). Essa narrativa evidencia como o estágio funciona como um diferencial competitivo no mercado de trabalho, validando a perspectiva de que o estágio é uma "ponte" entre a universidade e o mercado profissional (Scalabrin; Molinari, 2013).

4.3.2 Consideração da Experiência em Processos Seletivos

A afirmação "A experiência de estágio foi considerada nos processos seletivos em que participei (por empregadores externos)" também apresentou avaliações positivas, com 75% dos Respondentes concordando ou concordando totalmente. Isso sugere que o estágio não apenas contribui para a inserção no mercado, mas também é valorizado por empregadores externos, funcionando como um diferencial em processos seletivos.

Gráfico 8 – Experiência em Processos Seletivos



Fonte: o autor (2025)

Um Respondente afirmou: "Descobri que estava no caminho certo e ali, naquela primeira experiência, me mostrou que a Administração era realmente o que eu queria fazer" (Respondente, 2025). Essa fala ilustra como o estágio não apenas abre portas no mercado de trabalho, mas também contribui para a clareza sobre as escolhas profissionais, um aspecto importante da construção da carreira (Lourenço et al., 2012).

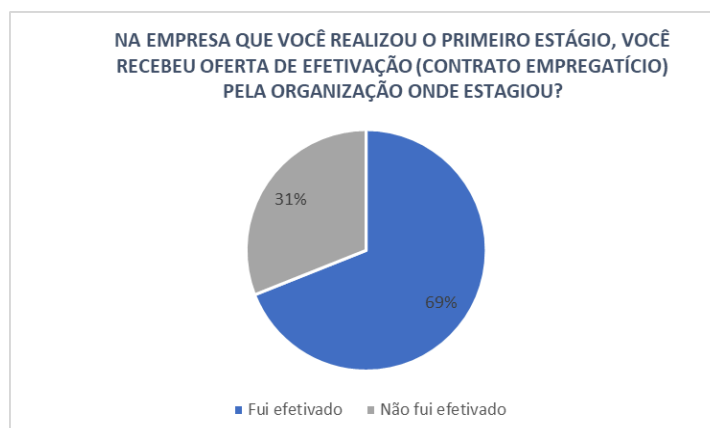
4.4 Análise Quantitativa dos Fatores de Efetivação (Objetivo Específico 3)

O terceiro objetivo específico visava identificar os fatores que facilitam ou dificultam a efetivação do estagiário em empregado. A análise desse objetivo combina dados quantitativos sobre a taxa de efetivação com narrativas qualitativas sobre os fatores envolvidos.

4.4.1 Taxa de Efetivação

Entre os Respondentes que receberam oferta de efetivação durante ou após o estágio, 69% foram efetivados, enquanto 31% não foram efetivados. Essa taxa é superior à média nacional de 40-60% reportada pela ABRES (2024), sugerindo que a amostra dessa pesquisa teve uma experiência relativamente positiva em termos de efetivação. A diferença pode refletir a qualidade dos estágios realizados ou características específicas da amostra.

Gráfico 9 – Efetivação de estágio



Fonte: o autor (2025)

4.4.2 Fatores Facilitadores da Efetivação

As respostas qualitativas dos Respondentes efetivados apontam para uma combinação de fatores que, em conjunto, contribuem para a transição bem-sucedida do estágio para o emprego formal. A análise das narrativas revela que a efetivação raramente depende de um único fator, mas sim de uma postura proativa e de um alinhamento estratégico com a organização. O primeiro fator crucial é a iniciativa e proatividade, onde os Respondentes efetivados frequentemente mencionam que buscaram oportunidades além de suas responsabilidades diretas. Um deles afirmou que não se limitava a fazer o que lhe pediam, mas buscava "entender os problemas da empresa e propor soluções", mostrando que queria "crescer junto com a organização" (Respondente, 2025). Essa atitude materializa a perspectiva de Teixeira et al. (2011), que conceituam o estágio como um espaço privilegiado onde o estudante pode e deve demonstrar sua capacidade de iniciativa. Para os autores, a proatividade vai além de uma simples característica pessoal; ela é uma competência estratégica que sinaliza ao empregador que o futuro profissional possui autonomia, engajamento e potencial de liderança, qualidades difíceis de mensurar em um processo seletivo tradicional.

Em segundo lugar, o relacionamento interpessoal surge como um pilar para a efetivação. A capacidade de estabelecer relacionamentos positivos com colegas, gestores e clientes foi citada como um fator decisivo, como ilustra a fala de um Respondente que sempre tentou ser "prestativo, colaborativo e respeitoso com todos", o que, segundo ele, "criou um ambiente positivo ao meu redor e as pessoas queriam trabalhar comigo" (Respondente, 2025). Essa observação corrobora diretamente a análise de Scalabrin e Molinari (2013), que destacam o relacionamento interpessoal como um fator determinante não apenas para a efetivação, mas para a construção de capital social dentro da empresa. Para os autores, a competência técnica é uma premissa básica, mas é a habilidade de se integrar às equipes, de colaborar e de construir redes de confiança que solidifica a permanência do indivíduo na organização, transformando-o de um mero executor de tarefas em um membro valioso da equipe.

O terceiro elemento é o alinhamento com a cultura organizacional. Vários Respondentes mencionaram a importância de compreender e se adaptar aos

valores da empresa, como uma participante que afirmou ter estudado a cultura da empresa e tentado se alinhar a ela para mostrar que não era "apenas um estagiário passando, mas alguém comprometido com a organização" (Respondente, 2025). Essa fala se conecta profundamente com a visão de Teixeira et al. (2011) sobre o estágio como um processo de socialização organizacional. Para os autores, é nesse período que o estagiário aprende e internaliza não apenas as competências técnicas, mas também os valores, as normas e as expectativas implícitas da organização. O alinhamento cultural bem-sucedido demonstra adaptabilidade e um forte indicativo de retenção a longo prazo, sinalizando para a empresa que o investimento na efetivação daquele profissional tende a ser mais seguro e produtivo.

Por fim, a entrega de resultados de qualidade foi consistentemente apontada como um diferencial. A capacidade de realizar um "trabalho de qualidade, cumprir prazos e entregar mais do que era esperado" (Respondente, 2025) foi vista como uma prova de confiabilidade e capacidade. Essa perspectiva reforça que, embora as soft skills sejam cruciais, a competência técnica e a capacidade de gerar resultados tangíveis continuam sendo a base da avaliação de desempenho. Como outro Respondente comentou, o fato de ter adquirido "novas habilidades" e ampliado seu "olhar profissional" (Respondente, 2025) durante o estágio foi um fator decisivo, evidenciando que a efetivação é o resultado da combinação sinérgica entre o desenvolvimento contínuo de habilidades e a aplicação eficaz dessas competências na geração de valor para a organização.

4.4.3 Fatores Dificultadores da Efetivação

Um dos relatos mais comuns foi a frustração de receber feedback positivo sobre o desempenho, mas não ser efetivado por falta de vagas disponíveis, como ilustra a fala de um Respondente: "Eu recebi feedbacks muito positivos durante todo o estágio, mas a empresa estava passando por um momento de corte de custos e não havia vagas para efetivação. Foi frustrante, mas entendi que não era algo pessoal" (Respondente, 2025). Essa situação se alinha diretamente com a perspectiva de Lourenço et al. (2012), que analisam a carreira dos jovens profissionais não como um produto exclusivo da agência individual (esforço, competência), mas como uma negociação constante com as estruturas e contingências organizacionais. Para os autores, a carreira é moldada por uma "lógica de oportunidades" que a organização oferece (ou retira) em função de suas próprias estratégias e saúde financeira. Nesse sentido, a não efetivação por "corte de custos" ou por uma política interna de congelamento de contratações, como também foi citado, exemplifica um momento em que as restrições estruturais da empresa se sobrepõem ao mérito individual do estagiário, por mais competente que ele seja.

Ampliando essa análise para um nível macro, outros Respondentes citaram a "crise econômica" como um fator impeditivo, o que dialoga diretamente com a análise de Pochmann (2001) sobre a dinâmica do mercado de trabalho brasileiro. Para Pochmann, o mercado de trabalho não é um ambiente estável, mas sim um sistema cíclico, profundamente influenciado por flutuações macroeconômicas que determinam a criação ou destruição de postos de trabalho. A fala de um Respondente que afirma que "a crise econômica afetou a empresa e ela não conseguiu oferecer vagas de emprego" (Respondente, 2025) é a manifestação micro dessa dinâmica macro. A teoria de Pochmann (2001) nos ajuda a compreender que,

em períodos de recessão, as empresas tendem a adotar posturas mais defensivas, priorizando a manutenção de seus quadros existentes em detrimento da expansão e da contratação de novos talentos, como os estagiários. Portanto, a não efetivação, nesse contexto, não é um reflexo da falta de qualificação do indivíduo, mas sim um sintoma de um ciclo econômico desfavorável que restringe a capacidade de absorção de mão de obra pelo mercado.

4.5 Análise da Influência do Estágio na Trajetória Profissional

Quando questionados sobre como o estágio influenciou sua trajetória profissional e desenvolvimento técnico e pessoal, os Respondentes forneceram narrativas ricas sobre o impacto da experiência. Um egresso afirmou: "Meu primeiro estágio foi essencial para o meu desenvolvimento profissional e pessoal. Aprendi não apenas competências técnicas, mas também como me comportar em um ambiente corporativo, como lidar com pressão e como trabalhar em equipe" (Respondente, 2025).

Outro Respondente comentou: "O estágio influenciou muito durante esses 2 anos e meios dentro da Universidade. Eu pude aplicar vários conceitos aprendidos em sala de aula, principalmente os processos administrativos" (Respondente, 2025). Essa narrativa ilustra como o estágio funciona como um catalisador para a aprendizagem contínua, permitindo que o estagiário aplique e reforce os conhecimentos adquiridos na universidade.

Um terceiro Respondente afirmou: "Ajudou a entender minhas áreas de interesse e como posso me moldar pra servir o mercado" (Respondente, 2025), evidenciando como o estágio contribui não apenas para o desenvolvimento de competências, mas também para a clareza sobre as escolhas profissionais e a construção da identidade profissional.

Outro Respondente comentou: "Me tornou mais forte diante dos problemas" (Respondente, 2025), sugerindo que o estágio desenvolve não apenas competências técnicas, mas também resiliência e capacidade de lidar com desafios.

As narrativas dos participantes corroboram a visão de Teixeira et al. (2011), que descrevem o estágio como um "campo de treinamento" onde o estudante vivencia situações práticas que contribuem para a formação de sua identidade profissional. A fala do egresso que aprendeu a "se comportar em um ambiente corporativo" e a "lidar com pressão" ilustra exatamente esse processo de socialização e amadurecimento. Da mesma forma, a capacidade de "aplicar vários conceitos aprendidos em sala de aula", mencionada por outro Respondente, materializa a função do estágio como uma ponte entre teoria e prática, um ponto também destacado por Scalabrin e Molinari (2013). A experiência, portanto, transcende o mero desenvolvimento técnico, atuando como um espaço de validação de conhecimentos e de construção de uma postura profissional mais resiliente e adaptada às exigências do mercado.

4.6 Análise da Autoconhecimento Desenvolvido através do Estágio

Uma questão particularmente reveladora perguntava aos Respondentes o que descobriram sobre si mesmos através do estágio. As respostas indicam que o estágio é um espaço importante de autoconhecimento e desenvolvimento pessoal. Um Respondente afirmou: "Descobri que consigo lidar com o público, antes do

estágio, como sou muito introvertido, tinha medo de interagir com pessoas. Mas no estágio, tive que aprender a me comunicar e percebi que consigo fazer isso bem" (Respondente, 2025).

Essa narrativa está alinhada com a perspectiva de que o estágio é um espaço de desenvolvimento integral, onde o estagiário não apenas desenvolve competências profissionais, mas também descobre aspectos sobre si mesmo que contribuem para o desenvolvimento pessoal.

Outro Respondente comentou: "descobri que estava no caminho certo e ali, naquela primeira experiência, me mostrou que a Administração era realmente o que eu queria fazer" (Respondente, 2025), evidenciando como o estágio contribui para a clareza sobre as escolhas profissionais e a construção da carreira.

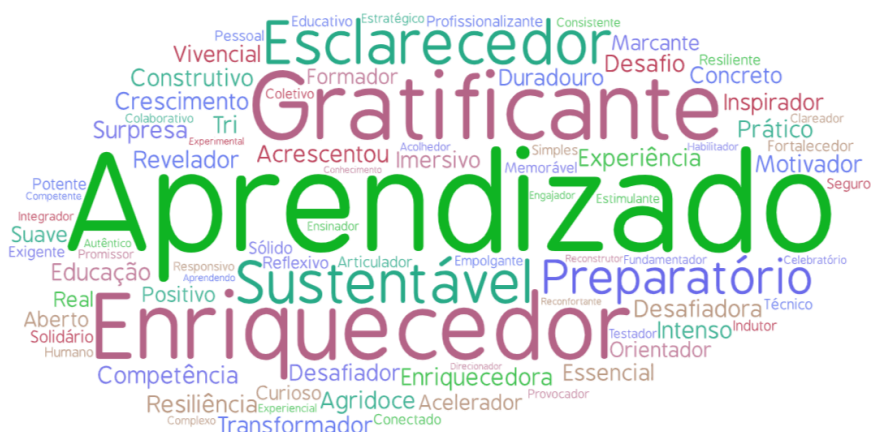
Um terceiro Respondente afirmou: "Que não gosto de rotina (por isso eu criticava muito o setor público e não queria trabalhar lá)" (Respondente, 2025), ilustrando como o estágio oferece oportunidades para o autoconhecimento sobre preferências profissionais e estilos de trabalho.

Outro Respondente comentou: "Minha habilidade de me relacionar com as pessoas" (Respondente, 2025), sintetizando a ideia de que o estágio permite ao indivíduo reconhecer e valorizar suas forças e competências.

Os relatos sobre autoconhecimento dialogam com a perspectiva de Távora (2013), para quem um dos principais objetivos do estágio é justamente proporcionar vivências que moldam a carreira. A descoberta de um Respondente sobre sua capacidade de "lidar com o público" apesar da introversão, ou a confirmação de outro de que "a Administração era realmente o que queria fazer", são exemplos claros de como a experiência prática serve como um espelho para o indivíduo. Esse processo de descoberta e validação de interesses e habilidades é fundamental para a construção das "âncoras de carreira" descritas por Schein e Van Maanen (2016). Ao identificar o que realmente valoriza (como a aversão à rotina, citada por um participante), o estudante começa a delinear um caminho profissional mais autêntico e alinhado com seu perfil, transformando o estágio em uma jornada de autodescoberta que vai muito além da aplicação de técnicas administrativas.

4.7 Nuvem de palavras

Figura 1 – Nuvem de palavras das respostas da questão: "Se você pudesse definir a sua primeira experiência de estágio em uma palavra, qual seria?"



Fonte: o autor (2025)

Observa-se que a palavra mais frequente foi “Aprendizado” com 4 respostas, sugerindo que a primeira vivência no estágio é compreendida, principalmente, como um processo formativo. Essa interpretação é coerente com o referencial que define o estágio como um ato educativo supervisionado e como um “campo de treinamento”, isto é, um espaço prático no qual o estudante vivencia situações reais de trabalho, articula teoria e prática e constrói gradualmente uma identidade profissional (Brasil, 2008; Teixeira et al., 2011). Além disso, com termos que operam como sinônimos e reforços dessa ideia como “esclarecedor”, “enriquecedor”, “preparatório”, “formador/educativo” e “transformador” indicando que o estágio foi percebido como experiência de desenvolvimento contínuo e de ampliação de repertório profissional. Esse achado também dialoga com os resultados quantitativos do estudo, nos quais a aprendizagem autônoma aparece como uma das competências mais bem avaliadas pelos respondentes (90,9% de concordância), reforçando a consistência entre o que os participantes nomeiam em uma palavra e o que avaliam como desenvolvimento no estágio.

Em segundo destaque, a palavra “Gratificante” com 3 respondentes aponta para uma dimensão avaliativa/afetiva da experiência, sugerindo que, além de ensinar, o estágio tende a ser percebido como algo positivo e recompensador. Essa leitura é sustentada por termos correlatos na nuvem como “motivador”, “inspirador”, “positivo” e “marcante” que aproximam a experiência de um sentimento de realização e sentido. Tal resultado converge com Waquil (2012), ao indicar que, para muitos estagiários, a motivação não se explica apenas por fatores financeiros, mas sobretudo pela percepção de crescimento e aprendizado, o que ajuda a compreender por que a experiência pode ser descrita como “gratificante”.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir da análise desenvolvida ao longo deste trabalho, foi possível cumprir o objetivo geral de analisar as percepções de estudantes e egressos de Administração sobre a realização do estágio e sua contribuição para a formação e a carreira profissional. Por meio de uma abordagem mista, com questionário online aplicado a 110 respondentes e análise combinada (estatística descritiva e interpretação qualitativa), tornou-se possível compreender, de forma mais concreta, como o estágio é vivenciado enquanto experiência de aprendizagem e como essa vivência se conecta à inserção e ao avanço na trajetória profissional.

No que se refere ao desenvolvimento de competências, os resultados reforçam o estágio como um espaço formativo que vai além da dimensão técnica. Os dados evidenciam avaliações muito positivas para aprendizagem autônoma (90,9%), relacionamento interpessoal (82%) e comunicação eficaz (81,8%), indicando que os participantes percebem no estágio um “laboratório” para amadurecimento profissional e comportamental aprendendo a lidar com pessoas, comunicar-se melhor, adaptar-se a rotinas e compreender, na prática, como o trabalho se organiza.

Esse achado dialoga com a compreensão do estágio como ato educativo supervisionado e como “campo de treinamento”, no qual a articulação entre teoria e prática favorece não apenas desempenho, mas também a construção gradual de identidade profissional (Brasil, 2008; Teixeira et al., 2011).

Quanto às oportunidades de emprego, a pesquisa mostra que o estágio é amplamente percebido como uma ponte de acesso ao mercado, uma vez que 88,2%

consideraram essa experiência determinante para a inserção profissional e 75% afirmaram que o estágio foi considerado em processos seletivos externos.

Ainda assim, as evidências indicam que a efetivação não deve ser lida como consequência “automática” do estágio: a transição do estágio para o emprego formal envolve uma combinação de fatores, incluindo desempenho (proatividade, entrega, relacionamento, alinhamento cultural), mas também condicionantes organizacionais e econômicos como disponibilidade de vagas e contexto financeiro da empresa. É precisamente nesse ponto que os resultados permitem aprofundar o diálogo com as teorias contemporâneas de carreira, conforme sugerido pela orientação. Ao longo do referencial teórico, a carreira é compreendida como um processo dinâmico, construído em fases, transições e interações entre expectativas individuais e possibilidades organizacionais (Dutra, 2012; Closs; Rocha-de-Oliveira, 2015).

Além disso, mudanças no mundo do trabalho têm tensionado a ideia de trajetórias lineares e previsíveis, ampliando a relevância de perspectivas como a carreira sem fronteiras e a carreira proteana, nas quais o indivíduo assume maior protagonismo, adaptabilidade e orientação por valores, mas sem controlar integralmente as condições externas (Bravo et al., 2015; Grangeiro et al., 2020; Hall, 2002). Dessa forma, os achados desta pesquisa reforçam que o estágio não se reduz a um “degrau técnico” rumo à efetivação, mas se configura como experiência de aprendizagem relacional e identitária: os respondentes descrevem ganhos de postura profissional, autoconhecimento e clareza sobre escolhas, aproximando o estágio de um momento de experimentação e definição de rumos (Scalabrín; Molinari, 2013; Silva; Coelho; Teixeira, 2013).

Ao mesmo tempo, a pesquisa evidencia uma tensão importante com visões estritamente meritocráticas de ascensão: embora competências e desempenho sejam decisivos, muitos relatos indicam que a continuidade (efetivação e progressão) depende também de limites estruturais, como ciclos econômicos, políticas internas, qualidade do programa e condições materiais/institucionais. Essa constatação converge com a leitura de que a carreira é também uma construção social situada em contextos mais amplos (Chanlat, 1995), o que ajuda a compreender por que nem todo estágio “bem executado” resulta em efetivação e por que a experiência pode ser valiosa mesmo quando não culmina em contratação imediata. Como implicações práticas, os resultados reforçam que a contribuição do estágio tende a ser maximizada quando há qualidade formativa, supervisão e atividades alinhadas ao aprendizado, conforme enfatiza a literatura e a própria legislação do estágio (Brasil, 2008).

Para as IES, destaca-se a importância de fortalecer a articulação entre estágio, currículo e orientação de carreira (incluindo apoio institucional e núcleos de carreira), especialmente diante de desigualdades regionais e institucionais que impactam o acesso a oportunidades. Para as organizações, os dados sugerem ganhos ao estruturar programas com mentoria, feedback e projetos com complexidade progressiva, evitando reduzir o estágio a mão de obra de baixo custo, sob pena de comprometer seu potencial formativo. E, para os estudantes, o estágio aparece como espaço estratégico para desenvolver competências transferíveis (soft skills, autonomia, comunicação), construir redes e ampliar repertórios elementares fundamentais em trajetórias mais flexíveis e não lineares.

De forma geral, encerro este trabalho como o estágio tem contribuição significativa e abrangente para a formação em Administração: promove desenvolvimento de competências (sobretudo socioemocionais e autonomia),

favorece inserção no mercado e participa da construção da carreira como trajetória processual marcada por aprendizados, escolhas e também por condicionantes organizacionais e econômicos.

REFERÊNCIAS

ABRES – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTÁGIOS. Estatísticas. Disponível em: <https://abres.org.br/estatisticas/>.

ASSUNÇÃO, Y. B. Qualificação Profissional ou Competências para o Mercado Futuro. *Future Studies Research Journal*, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 175-207, 2016.

BARANCHENKO, Y.; XIE, Y.; LIN, Z.; LAU, M. C. K.; MA, J. Relationship between employability and turnover intention: the moderating effects of organizational support and career orientation. *Journal of Management Organization*, v. 26, n. 2, p. 241-262, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.77>.

BRASIL. Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira. Inep divulga resultado do Censo Superior 2024. Brasília, 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/inep/pt-br/centrais-de-conteudo/noticias/censo-da-educacao-superior/inep-divulga-resultado-do-censo-superior-2024>.

BRASIL. Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 set. 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>

BRAVO, J.; SEIBERT, S. E.; KRAIMER, M. L.; WAYNE, S. Measuring career orientations in the era of the boundaryless career. *Journal of Career Assessment*, v. 6, p. 1-11, nov. 2015.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? *Revista de Administração de Empresas – RAE*, v. 35, n. 6, dez. 1995. DOI: 10.1590/S0034-75901995000600008.

CHUANG, N. K.; LEE, P. C.; KWOK, L. Assisting students with career decision-making difficulties: can career decision-making self-efficacy and career decision-making profile help? *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, v. 26, n. 100235, jan. 2020. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2019.100235>.

CLOSS, L. S.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. História de vida e trajetórias profissionais: estudo com executivos brasileiros. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 19, n. 4, p. 525-543, jul./ago. 2015. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1982-7849rac20151951>.

CORREIO BRAZILIENSE. Administração e Contábeis têm as maiores bolsas-auxílio do país. Brasília, DF, 20 maio 2024. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/euestudante/trabalho-e-formacao/2024/05/6859481-administracao-e-contabeis-tem-as-maiores-bolsas-auxilio-do-pais.html>.

DA SILVA LIMA, Taciana Patrícia Rodrigues; SILVA, Fabiana Ferreira. Expectativas e experiências de jovens graduandos em Administração acerca do estágio. *Desafio Online*, v. 10, n. 1, 2022.

DEL PRETTE, Zilda A. P.; DEL PRETTE, Almir. Competência social e habilidades sociais: manual teórico-prático. Petrópolis: Vozes, 2018.

DELUCA, G.; ROCHA-DE-OLIVEIRA, S. Inked careers: tattooing professional paths. *Brazilian Administration Review*, v. 13, n. 4, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1807-7692bar2016160081>.

DUTRA, J. S. Administração de carreiras. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GRANGEIRO, R. R.; NADAE, J.; BARRETO, A. J. T. P. Produção científica sobre carreira em periódicos de Administração: uma análise bibliométrica. *Caderno Profissional de Administração UNIMEP*, v. 9, n. 1, jan./jun. 2020.

GUBLER, M.; BIEMANN, T.; TSCHOPP, C.; GROTE, G. How career anchors differentiate managerial career trajectories. *Journal of Career Development*, v. 42, n. 5, p. 412-430, mar. 2015. DOI: <https://doi.org/10.1177/0894845315572891>.

HALL, D. T. Careers in and out of organizations. Thousand Oaks: Sage Publications, 2002.

HILLESHEIM, Jaime. Estágio profissional e precarização do trabalho. *Temporalis*, Brasília, v. 16, n. 32, p. 159-181, 2016.

KIANI, A.; LIU, J.; GHANI, U.; POPELNUKHA, A. Impact of future time perspective on entrepreneurial career intention for individual sustainable career development: the roles of learning orientation and entrepreneurial passion. *Sustainability*, v. 12, n. 3864, p. 1-18, mai. 2020. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12093864>.

LOURENÇO, Mariane Lemos; LEMOS, Iomara Scandelari; PÉCORA JUNIOR, José Eduardo. Desafios e possibilidades no estágio supervisionado obrigatório: a visão dos estudantes do curso de Administração. *Administração: Ensino e Pesquisa*, Rio de Janeiro, v. 13, n. 3, p. 559-596, 2012. DOI: 10.13058/raep.2012.v13n3.89.

MAGALHÃES, M. de O.; BENDASSOLLI, P. F. Desenvolvimento de carreira nas organizações. In: BORGES, L. de O.; MOURÃO, L. (Org.). *O trabalho e as organizações: atuações a partir da Psicologia*. Porto Alegre: Artmed, 2013. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-73722407316>.

MAIA-E-SILVA, Fabiane Dias. Requisitos exigidos na seleção e o desvio de função de estagiários do curso de Administração. *Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração)* – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018. 71 p.

MIANO, V. Y.; VIEIRA, F. O. Perspectivas de carreira dos formandos de Administração de uma IFES. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 6, n. 1, p. 72-90, jan./mar. 2012. DOI: <https://doi.org/10.12712/rpca.v6i1.114>

PAIVA, Marlla Rúbya Ferreira et al. Metodologias ativas de ensino-aprendizagem: revisão integrativa. *SANARE – Revista de Políticas Públicas*, v. 15, n. 2, 2016.

PIMENTA, Selma Garrido; ANASTASIOU, Léa das Graças Camargos. *Docência no ensino superior*. 4. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

POCHMANN, M. O emprego na globalização: a nova divisão internacional do trabalho e os caminhos que o Brasil escolheu. São Paulo: Boitempo, 2001.

REGIO, M. L. et al. Gestão de competências profissionais na formação de administradores. *Avaliação*, Campinas; Sorocaba, v. 19, n. 1, 2014.

RIBEIRO, J.; SOUZA, F. N.; LOBÃO, C. Saturação da análise na investigação qualitativa: quando parar de recolher dados? *Revista Pesquisa Qualitativa*, São Paulo, v. 6, n. 10, p. 3-5, abr. 2018a.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei; PICCININI, Valmiria. Uma análise sobre a inserção profissional de estudantes de Administração no Brasil. *Revista Administração Mackenzie*, São Paulo, v. 13, n. 2, p. 44-75, 2012a.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei; PICCININI, Valmiria. A construção do mercado de estágios em Administração na cidade de Porto Alegre. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, Rio de Janeiro, v. 6, n. 4, p. 29-48, 2012b.

RODRIGUES, Elizabeth Freitas; CORRÊA, Fernando Ramos; MACIEL, Marcelo Sampaio Dias. Estágio supervisionado em Administração – diagnóstico e oportunidades em uma IES no Rio de Janeiro. *Revista de Gestão e Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, v. 14, n. 2, p. 1413-1432, 2023.

RYERSON, L. 10 jobs that don't exist 20 years from now. *Insider*, mai. 2019. Disponível em: <https://www.insider.com/jobs-going-extinct-2018-5#retail-jewelers-3>.

SCALABRIN, I. C.; MOLINARI, A. M. C. A importância da prática do estágio supervisionado nas licenciaturas. *UNAR*, v. 17, n. 1, 2013.

SCHEIN, E. H. *Career anchors: discovering your real values*. San Diego: University Associates, 1990.

SCHEIN, E. H.; VAN MAANEN, J. Career anchors and job/role planning. *Organizational Dynamics*, v. 45, n. 3, p. 165-173, 2016. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.002>

SILVA, Andressa Darosci. Características do comprometimento de estagiários com organizações de trabalho. Tese de Mestrado (Pós-graduação em Psicologia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008. 109 p.

SILVA, C. S. C. da; COELHO, P. B. M.; TEIXEIRA, M. A. P. Relações entre experiências de estágio e indicadores de desenvolvimento de carreira em universitários. *Revista Brasileira de Orientação Profissional*, v. 14, n. 1, p. 35-46, 2013.

SULTANA, R.; MALIK, O. F. Is protean career attitude beneficial for both employees and organizations? Investigating the mediating effects of knowing career competencies. *Front. Psychol.*, v. 10, n. 1284, jun. 2019. DOI: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01284>.

TEIXEIRA, Maurício de Cordeiro et al. A percepção dos jovens sobre o estágio e a resistência aos estágios não remunerados. São Paulo: Conference of Labor and Employment Relations, 2011.

VELOSO, E. F. R.; SILVA, R. C.; TREVISAN, L. N. T.; GOMES, D. F. N.; DUTRA, J. S. Momento social, valores e expectativa: como as mudanças econômicas influenciam a visão dos jovens sobre o trabalho? *Revista Organizações em Contexto*, v. 10, n. 19, p. 279-305, 2014. DOI: <https://doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v10n19p279-305>.

VIEIRA, A.; MONTEIRO, P. R. M.; CARREIRI, A. P.; GUERRA, V. A.; BRANT, L. C. Um estudo das relações entre gênero e âncoras de carreira. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 17, n. 3, p. 577-589, jul./set. 2019.

WAQUIL, Lucas Paul. A influência da remuneração sobre a motivação de estagiários. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012. 88 p.