

A EXPERIÊNCIA DO ESTÁGIO SUPERVISIONADO: UMA REFLEXÃO TEÓRICO-APLICADA

DANIELA BARBOSA SOUSA¹; FRANCIELLE MOLON DA SILVA²

¹Universidade Federal de Pelotas – danielabsousa96@gmail.com

²Universidade Federal de Pelotas – franmolon@yahoo.com.br

1. INTRODUÇÃO

O estágio diz respeito às atividades programadas, realizadas fora do ambiente acadêmico com o objetivo de proporcionar ao estudante uma vivência prática de aprendizagem capaz de complementar o ensino teórico (Manual de estágio - ADM). De acordo com Freire (1996), Santos, Kienen e Castiñeira (2015), é como se os *acadêmicos (grifo da autora)* tivessem poder sobre a própria realidade, que passa de um espaço inanimado (sala de aula) para um espaço dinâmico de aprendizado (local de trabalho), em que é possível o indivíduo se perceber e compreender os diversos fenômenos associados ao seu contexto, tendo assim a capacidade de agir de maneira crítica e consciente. “Não há pensar certo fora de uma prática testemunhal que o re-diz em lugar de desdizê-los” (FREIRE, 2021, p. 36).

Tendo em mente, a importância da teoria-prática, esse trabalho tem como objetivo relatar as percepções e aplicações teóricas feitas durante o Estágio Supervisionado em Administração. No qual foi possível observar três grandes temas das ciências organizacionais: Gestão de processos (PRADELLA, FURTADO, KIPPER, 2016), Gestão de Pessoas (MACSHANE; GLINOW, 2013) e Mediação de Conflitos (TANI, 2018; VECCHIO, 2008, *apud* MARQUES, 2016; ROBBINS, DECENZO E WOLTER, 2014).

2. METODOLOGIA

Esse trabalho é um relato das percepções e aplicações teóricas feitas durante a disciplina “Estágio Supervisionado” do curso de Administração. Este, tem caráter observacional, com duração de 4 semanas e carga horária de 20 horas semanais. O Estágio foi organizado, de modo que a cada semana fosse feita a observação crítica sobre as seguintes temáticas: (1) Gestão de Processos, (2) Gestão de Pessoas e, (3) Gestão de Conflitos. Foi organizado assim, considerando que a empresa escolhida é uma prestadora de serviços, que tem função pública exercida em caráter privado.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Na primeira semana, foi observado quesitos que fossem relativos a Gestão de Processos. Como a empresa lida com a entrada e saída de serviços, e distribuição das solicitações entre os membros da equipe. Entende-se como Processos o conjunto ordenado de atividades, inter-relacionadas ou interativas, que permitem transformar as entradas, agregando-lhes valor em saídas. Na empresa em análise, o usuário tem várias formas de solicitar o serviço, mas a ênfase foi o Balcão. O primeiro passo com a chegada do cliente é a interpretação da solicitação, ou seja, entender o que o cliente precisa de modo a suprir a necessidade real do cliente. Essa é uma função dos atendentes, chamados de “linha de frente”, por terem a função de filtrar o serviço. Perguntas que contribuem são: Qual necessidade do cliente? Qual valor aproximado a ser cobrado? Quanto

tempo dura entre início e finalização do serviço? Quais opções oferecer ao cliente? É possível realizar o serviço na hora ou precisa de prazo? Independente do serviço, após a solicitação do serviço, o cliente é direcionado para o caixa, para efetuar o pagamento.

A segunda etapa é direcionar o serviço, por meio de cadastro no sistema interno que automaticamente direciona o serviço para os funcionários da equipe. Os serviços podem ser executados pelo próprio atendente, na hora ou ainda, pode ser passado para a “retaguarda” que tem o prazo de até 5 dias para confecção e finalização. No período de observação, esse prazo foi bem menos que 5 dias, vi casos em que o serviço foi resolvido no mesmo dia. O que influencia no prazo é a demanda de serviço do colaborador, o grau de dificuldade do serviço e o tempo de conferência. A terceira etapa é a execução em si, quando o serviço passa para a “retaguarda” normalmente requer mais atenção e análise. A quarta etapa é a conferência, realizada por funcionários específicos e mais experientes, que ficam responsáveis por revisar o serviço, conferir se está de acordo com a solicitação, se as informações estão corretas, se o texto possui erro, dentre outros aspectos. Vale lembrar que todo serviço passa por conferência antes de ser finalizado. A quinta etapa é a finalização, na qual é feita a impressão ou emissão em PDF, dependendo da preferência do usuário. Ao término do processo o cliente é avisado por telefone ou e-mail sobre a conclusão do serviço. O serviço fica no caixa aguardando retirada.

Considerando cada etapa, podemos concordar com Pradella, Furtado e Kipper (2016, p.14) ao afirmar que na “gestão de processos, cada integrante da equipe deve entender claramente seu papel na distribuição de suas responsabilidades de forma a garantir o sucesso do modelo.” Quando o colaborador compreende o passo a passo dos processos, ele deixa de ser apenas um executor de tarefas, “passam a trabalhar com processos documentados e padronizados, permitindo-lhes o conhecimento explícito de todos os seus elementos” (PRADELLA, FURTADO, KIPPER, 2016, p. 06). Os autores definem os elementos como “objetivos, metas, medição de desempenho, entradas, saídas, clientes a serem atendidos, entre outros” (PRADELLA, FURTADO, KIPPER, 2016, p.06). O que corrobora com o objetivo da gestora de que todos os colaboradores aprendam cada etapa da execução das tarefas, para que o serviço possa seguir o fluxo programado.

A observação quanto a Gestão de Pessoas, considerou especificamente entender como a empresa e os membros da equipe organizam a demanda e o prazo de entrega dos serviços. Os prazos são estabelecidos pela Corregedoria e devem ser cumpridos. A empresa, possui um sistema que é organizado pelo setor de Recursos Humanos, capaz de distribuir tarefas, monitorar o tempo de execução, estabelecer metas de pontuação, além de pontuar cada serviço dependendo do tempo de execução, gerar relatórios, entre outros. Cada colaborador tem sua área de trabalho e pode visualizar o serviço a ser executado, a meta do dia e contabilizar o tempo de cada serviço ao ativar o cronômetro. Os gestores podem visualizar em tempo real a demanda total, por setor, por serviço e individual de cada colaborador.

Nesse aspecto da gestão do tempo *versus* gestão de pessoas é possível analisar a percepção do papel, que novamente resgata a gestão de processos. Para MacShane e Glinow (2013, p.29), a percepção do papel é o “grau em que uma pessoa compreende exatamente as responsabilidades do trabalho (papéis) que a ela são atribuídas ou que dela se espera.” Essa compreensão está diretamente ligada a alocar tempo adequado para execução de tarefas de modo a

cumprir os prazos e permitir a continuidade do processo. Vale lembrar ainda, que o estabelecimento de metas dá “aos funcionários percepções claras dos seus papéis para que seus esforços sejam canalizados para comportamentos que melhorem o desempenho profissional” (MACSHANE; GLINOW, 2013, p.105) .

Outro aspecto com relação ao tempo e a gestão de pessoas, é a aplicação de inconformidades, caso aconteçam erros na confecção do serviço. Há uma lista com possíveis erros divididos em penalidades baixa, média, grave e gravíssima. Macshane e Glinow classificam como punição que (2013, p.64) “se dá quando uma consequência diminui a frequência ou a probabilidade futura de um comportamento.” Ou seja, é uma forma de evitar erros causados por falta de atenção, por exemplo. Logo é uma consequência que os colaboradores tentam evitar.

Na terceira semana, foi observada quesitos relativos à Gestão de conflitos, ou seja, como os colaboradores lidam com as divergências do dia-a-dia, especificamente no tratamento com os clientes. Por se tratar de um setor de serviços é bem comum encontrar clientes insatisfeitos com prazos, com a forma como o documento foi gerado, o modo como foi atendido, inclusive as conversas que ouviu enquanto aguardava para ser atendido. Conforme Tani (2018, p. 102) o conflito pode surgir simplesmente na “impossibilidade de atender da forma como o cliente quer”.

Segundo Vecchio (2008, *apud* Marques, 2016), o conflito é o processo resultante de uma pessoa perceber que outra está impedindo, ou se encontra em vias de impedir uma ação importante. Robbins, DeCenzo e Wolter (2014, p. 437) afirmam que o conflito é como uma interferência “inconsciente nos esforços da outra parte para conquistar os objetivos”. Macshane e Glinow (2013, p.198) corroboram nessa construção ao dizer que conflito é o “processo no qual uma parte percebe que seus interesses estão sendo contrariados ou afetados negativamente pela outra parte.”

É válido pontuar que dentre os atendentes do balcão cada um lida com o conflito com o cliente de uma maneira diferente a partir de seus valores, personalidade e vivências. Alguns são mais calmos e mantém a opinião firme, ainda que o usuário relute; outros preferem pedir ajuda de outro colaborador; há ainda aqueles que respondem ao usuário na “mesma altura”, sem embora ser descortês. Macshane e Glinow (2013, p. 206) afirmam que “normalmente, as pessoas gravitam para um ou outro estilo preferido de resolução de conflito que combine com suas personalidades, valores pessoais e culturais e experiências pregressas”, para eles existem pelo menos cinco formas de lidar com conflitos: resolver, impor, evitar, ceder e negociar.

Foi possível observar que no geral os colaboradores conseguem lidar com os clientes conflituosos de modo satisfatório, de modo a minimizar o atrito. Em alguns momentos se faz necessário o auxílio de um colaborador mais experiente que possa explicar ou oferecer informações mais claras ao cliente, ou mesmo do RH. Robbins, DeCenzo e Wolter (2014, p. 437) esclarecem que uma organização que entende o benefício no conflito, suporta desacordos, dá espaço para o questionamento e desafia o *status quo*. No caso da empresa em análise o conflito com o cliente gera desconforto mas agrega conhecimento ao usuário e esclarecimento para o colaborador envolvido, pois o capacita a entender o ponto de vista do cliente para então oferecer a melhor opção para resolver o conflito.

Por fim, “o melhor estilo de resolução de conflito depende da situação, então precisamos compreender e desenvolver a capacidade para aplicar cada um deles nas ocasiões adequadas” (MACSHANE, GLINOW, 2013, p.206).

4. CONCLUSÕES

O objetivo do Estágio Supervisionado em Administração oportuniza vivenciar na dinamicidade do ambiente de trabalho as teorias estudadas em sala de aula. As atividades propostas, permitiram a observação de práticas relativas às principais temáticas abordadas durante o curso de Administração como Gestão de Processo, Gestão de Pessoas e Gestão de Conflitos. Temáticas que, embora diferentes, relacionam-se quando aplicadas no contexto de uma empresa. Quando se olha por fora é apenas uma organização privada que presta serviços tidos por públicos a população, mas por dentro é um organismo vivo, que tem uma Gestão para orientar os processos de produção e uma equipe que executa e acompanha cada parte, de modo a agregar valor ao usuário e ao serviço.

A empresa tem uma equipe madura e competente, que dentro do que foi observado mostra-se disposta a auxiliar uns aos outros, adaptar-se a metas e lidar com conflitos diários de maneiras diferentes, contudo com o objetivo comum de proporcionar qualidade no atendimento e execução das tarefas. A partir dessa experiência teórico-empírica, considera-se que há um processo de desenvolvimento e aprendizagem para a aluna, em questão, além de uma contribuição prática para a organização concedente.

5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia: saberes necessários à prática educativa** / Paulo Freire. – São Paulo: Paz e Terra, 1996; 2021.

MARQUES, J. C. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Cengage Learning, 2016. (livro eletrônico)

MCSHANE, S. L.; GLINOW, M. A. V. **Comportamento organizacional. (Série A)**. Porto Alegre: Grupo A, 2013. 9788580551839. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580551839/>. Acesso em: 06 jun. 2022.

PRADELLA, S.; FURTADO, J.C.; KIPPER, L.M. **Gestão de Processos: da teoria à prática**. São Paulo: Atlas, 2016. 4. reimpr. 9788597009149. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009149/>. Acesso em: 06 jun. 2022.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A.; WOLTER, R. M. **A Nova Administração**. São Paulo: Editora Saraiva, 2014. (livro eletrônico)

SANTOS, P. A.; KIENEN, N.; CASTIÑEIRA, M. I. **Metodologia da pesquisa social: da proposição de um problema à redação e apresentação do relatório**. São Paulo: Atlas, 2015.

TANI, Z. R. **Atendimento ao Público**. São Paulo: Érica, 2018. 9788536530628. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536530628/>. Acesso em: 07 jun. 2022.

VECCHIO, R. P. **Comportamento organizacional: conceitos básicos**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.