

O Estágio como Formação Profissional Técnica sob a Análise das Teorias de Mintzberg *et al* (2006) e Porter (1986)

Marlise Pinto Azevedo (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas)
marlise@ifam.edu.br

Maria Carolina da Costa Monteiro (Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Amazonas)
carolina@ifam.edu.br

Waleska da Costa Nascimento (Universidade Federal do Amazonas) waleska.nascimento@gmail.com

Wanessa da Costa Nascimento (Universidade Federal do Amazonas) wanessadacostanascimento@gmail.com

Ocileide Custódio da Silva (Universidade Federal do Amazonas) ocileide2002@yahoo.com.br

Resumo:

Este trabalho aborda a importância do estágio como uma etapa de aprendizado na formação profissional técnica. Para a construção do trabalho foi realizado um levantamento bibliográfico, utilizando dissertações de mestrado, leis, decretos, artigos científicos e livros. Foram utilizados dados e pesquisas referentes à aprovação e reprovação dos alunos do ano de 2010, concedidos pelos setores do serviço social e controle acadêmico do IFAM/Centro. A estrutura deste trabalho tem como base as teorias da Corrente de Produção de Mintzberg *et al* (2006) e das Cinco Forças Competitivas de Porter (1986). A preocupação com este tema parte da observação de que os alunos da área técnica precisam se adequar às exigências do mercado competitivo, adotando um comportamento dinâmico e proativo no que diz respeito ao estágio. Através das análises das teorias citadas acima, observou-se que os problemas da falta de mão de obra específica, encontram-se durante a corrente média ou corrente de processo, ou seja, um número significativo dos alunos matriculados na modalidade subsequente não se formam, se perdem durante o processo de formação, muitos ficam reprovados, problemas de evasão, transferidos, trancam ou cancelam a matrícula. Para isso os institutos federais de educação, ciência e tecnologia ainda precisam observar e investigar com maior relevância o mercado de ensino que também oferecem profissionais das áreas técnicas, para daí criar planos de ação melhorando assim a sua defesa contra as eventuais forças competitivas.

Palavras chave: Estágio, Formação Técnica, Teoria de Mintzberg, Teoria de Porter.

The Internship Program based at Mintzberg *et al* (2006) and Porter (1986) Analyses Theory to qualify the professional capability

Abstract

This paper discusses the importance of Internship Program as a step in learning technical capability. All the development for this work it was done a revised literature using dissertations, laws, decrees, scientific articles and conceited books. There were used data and research regarding the approval and disapproval of the students during the 2010 year scenario. This material was authorized by the social service sectors and academic control of the IFAM/Center Department. The structure of this work is based on the theories regarding Production Issues from Mintzberg *et al* (2006) and the Five Competitive Forces from Porter (1986). The main concerning of this subject comes from the

observation that technical students must fit the requirements of the competitive market, adopting a proactive and dynamic behavior to be applied during the internship program. Thought of critical analysis of the theories already mentioned, it's possible to confirm that the problems with manpower gap is concentrated during media and stream process. It means that a significant number of regular students don't get the final graduated. The main reasons are disapproved process, problems of evasion, transferred courses, lock or cancel the enrollment registration. For all the points mentioned, the federal education institutes of science and technology must have to observe and investigate the most relevant education profile combining the offers of professional technical areas. After that, the next lesson is create action plans thus improving its defense against any competitive forces.

Key-words: Internship, Thechnical Professional Capability, Mintzberg Theory, Porter Theory.

1. Introdução

O presente trabalho tem como objetivo geral abordar a importância do estágio como uma etapa de aprendizado na formação profissional técnica, utilizando como análise as teorias da corrente de produção de Mintzberg *et al* (2006) e das cinco forças competitivas de Porter (1986).

A preocupação com este tema parte da observação de que os alunos da área técnica precisam se adequar às exigências do mercado competitivo, adotando um comportamento dinâmico e proativo no que diz respeito ao estágio. Partindo desse princípio, investimentos em educação profissional, em pesquisas, assim como a implantação de mais estágios, são extremamente importantes.

Segundo Mintzberg e Quinn (2001) as estratégias genéricas que são citadas neste trabalho, carecem de criatividade e podem colocar empresas, organizações e instituições de ensino que faz uso delas em desvantagens.

Dentre as estratégias genéricas, ressaltamos o primeiro grupo como localização da essência do negócio: Estratégia de Negócio de Corrente Ascendente, Estratégia de Negócio de Corrente Média ou de Processo e da Estratégia de Negócio de Corrente Descendente.

Oliveira (2004), em seus estudos sobre a teoria de Porter (1986) ressalta que a competitividade significa aptidão de uma organização ou instituição em manter ou aumentar seus lucros e sua participação no mercado.

A análise da estratégia de produção de profissionais auxilia na investigação do real problema da falta de mão de obra especializada e com capacidade técnica suficiente, para suprir a demanda do mercado profissional. Dai a importância do estágio na formação profissional.

2. O que é o Estágio?

É cada vez maior a necessidade do debate em torno do fortalecimento do ensino no nosso país e da formação dos alunos, enquanto profissionais e cidadãos. A prática do estágio representa um dos importantes mecanismos deste processo, uma vez que representa o início da inserção do aluno no mercado de trabalho.

Segundo a Lei de Estágio 11.788/2008 define estágio como “ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa a preparação para o trabalho produtivo de educandos”. Além disso, o estágio possibilita também o desenvolvimento de uma série de habilidades e competências, tão solicitadas pelo mercado de trabalho, como por exemplo, capacidade de liderança, relacionamento interpessoal, senso crítico, autoconfiança, iniciativa, inovação, criatividade, inteligência emocional etc.

Ainda são grandes os desafios a serem enfrentados e os esforços necessários para se implantar um sistema inovador de estágios supervisionados. O estágio não deve ser centrado unicamente no exercício de tarefas específicas da área de formação do aluno, mas sim

acompanhado de um compromisso social que possa refletir a responsabilidade e a solidariedade necessárias ao exercício da cidadania.

Nesse sentido, cabe aos Institutos Federais garantir a valorização da educação, a fim de colaborar com a inclusão social da população menos favorecida, exigindo dos cursos ofertados a obrigatoriedade da carga horária de estágio, servindo também como a primeira experiência do profissional em formação no mercado de trabalho.

Por meio do estágio, vê-se a oportunidade do aluno inserir-se em uma situação real de trabalho, abrindo caminho para a conquista profissional num mercado cada vez mais competitivo. Com este tipo de atividade, o aluno passa a complementar sua formação educacional de maneira mais eficiente.

2.1 O estágio como prática de treinamento

Entre a escola e o mercado de trabalho há um caminho fundamental para quem quer se qualificar – trata-se do estágio. Essa nova etapa do aprendizado representa a transição e a complementaridade entre a área educacional e o mundo empresarial (MONTE, 2009).

É nesse sentido, que as instituições de ensino devem privilegiar o desenvolvimento de habilidades cognitivas que permitam ao estudante identificar novas e variadas estratégias na busca de resolução de problemas (LEITE E BRANDÃO, 1999).

Ainda segundo a ideia das autoras, as rápidas mudanças organizacionais que vêm ocorrendo, exigem pessoas capacitadas, que saibam separar e sistematizar informações relevantes, elaborando raciocínios lógicos. Os trabalhadores de hoje precisam ser capazes de utilizar a tecnologia existente, assimilando rapidamente novas técnicas e inovando para criar um diferencial competitivo para as empresas. Ou seja, o conhecimento teórico aliado a habilidades de comportamento, como bom relacionamento, criatividade, iniciativa, são fundamentais para satisfazer a necessidade de sobrevivência das organizações.

A relação entre o conhecimento, que promove o espírito crítico, e a atividade prática deve ser feita pelo estágio. Assim, sob a supervisão de um profissional da área juntamente com a de um docente, o aluno é capaz de fazer a ligação entre o saber e o fazer. O estágio é, portanto, um treinamento para o estudante vivenciar o que tem aprendido na teoria. Através do estágio, o aluno pode perceber as diferenças do mundo organizacional e exercitar sua adaptação ao meio empresarial.

A preparação dos profissionais do futuro começa na escola, mas sua completa formação se dá cada vez mais dentro das organizações. A inserção do aluno no mercado de trabalho, através da realização do estágio, quando ainda recebe a influência direta das atividades desenvolvidas nos laboratórios, nas salas de aula e pelos professores, é um fator inovador de desenvolvimento econômico e social (GANDOLFO E KOVALESKI, 2004).

Dentre tudo que foi exposto, fica claro o quanto o estágio é o meio mais adequado para que os alunos sejam inseridos na vida profissional e de garantir as melhores perspectivas de crescimento e de realizações.

2.2 Dificuldades encontradas para realização do estágio

Embora o estágio tenha como finalidade o aprimoramento do aluno através de atividades práticas, em que possa aplicar os ensinamentos adquiridos na escola, várias dificuldades são encontradas para que ele efetive o trabalho de forma satisfatória. Infelizmente, muitas empresas ainda não percebem o estudante como um investimento produtivo, considerando-o, na maioria das vezes, como mão de obra barata, a ser aproveitada em outras atividades fora de sua área de formação.

Por sua vez, algumas instituições de ensino geram certos entraves para realização de um estágio de qualidade, como por exemplo, não se aproximam de forma efetiva das empresas ou organizações - unidades concedentes dos estágios, permanecendo voltadas para dentro de si mesmas, esquecendo que trabalham para a sociedade e devem formar pessoas capazes de modificar o meio onde vivem através da criatividade e do desenvolvimento de suas potencialidades.

Castro *et al* (2007) ressalta ainda, casos de estudantes que se queixam da incoerência existente entre a real finalidade do estágio e as atividades efetivamente propostas e aplicadas pelos programas de estágio das empresas, o que ocasiona insatisfação do estagiário e acaba por prejudicar seu aprendizado.

Outra dificuldade encontrada para realização do estágio, são os requisitos exigidos por empresas quanto ao perfil do aluno-estagiário, muitas exigem que esses alunos estejam realmente qualificados para assumir certas responsabilidades que um estagiário ainda não tem condições de assumir. Porém, o que se percebe é que o avanço tecnológico tornou o mundo do trabalho mais complexo e a competição cada vez mais acirrada.

Sendo assim, é preciso que as instituições de ensino se modernizem revendo seus currículos e métodos, objetivando um aprendizado mais relacionado com as exigências organizacionais, além de permitir uma retenção maior, por parte do estudante, do conhecimento técnico que lhe é oferecido (LEITE E BRANDÃO, 1999).

2.3 Interface do estágio e o ambiente produtivo

A relação com o ambiente produtivo, segundo Gandolfo e Kovaleski (2004), trata-se de uma aprendizagem mútua, pois as instituições de ensino não detém o monopólio do saber, portanto, o relacionamento da instituição de ensino com o ambiente produtivo não é passivo, no sentido de preparar o indivíduo para ser apenas empregado. O relacionamento está na base da interação de saberes, construídos nos laboratórios da escola e na vivência do estagiário inserido no contexto produtivo.

Seguindo a ideia dos autores, no relacionamento instituição de ensino e ambiente produtivo, o estagiário será preparado para enfrentar os novos desafios, sabendo que os segmentos produtivos estão em transformação, regidos por novas tendências e baseados em novos paradigmas.

Esse aluno-estagiário será o comunicador das transformações tecnológicas que estão ocorrendo no mundo. Não transmitirá apenas conhecimentos gerados dentro da instituição de ensino através de receitas prontas para manipular técnicas. O professor será o articulador do diálogo com o aluno para que ele descubra no estágio, ou ambiente produtivo, uma palavra a ser construída e a ser pronunciada de outra maneira como ele a escutou. O professor, dentro da instituição de ensino, é o incentivador de novos conhecimentos, não sozinho, recluso nas suas leituras e reflexões, mas em parceria com os alunos. Ele fará a grande experiência da geração e transferência do saber tecnológico a partir da interação com o aluno no ambiente produtivo (GANDOLFO E KOVALESKI, 2004).

A baixa participação das demais modalidades de relacionamento entre as instituições de ensino para o nível de educação profissional e o setor produtivo parece apontar para a necessidade das instituições profissionalizantes estreitarem seus laços com as empresas, de maneira a fortalecer seus vínculos com elas e tornar seus esforços de qualificação profissional mais efetivo.

2.4 O aluno-estagiário e a expectativa de um futuro melhor

Em um país como o Brasil - marcado por acentuadas diferenças socioeconômicas - muitas vezes o estágio passa a desempenhar um papel que transcende a esfera educacional. O estágio além de um processo acadêmico-pedagógico de aprendizagem prática tem uma função social no nosso país. A maioria dos estagiários usa a bolsa-auxílio para custear seus estudos e muitos deles até ajudam em casa com esse benefício (MONTE, 2009).

Para esta mesma autora, o cenário profissional que desponta logo no início da vida adulta traz consigo uma realidade dura, onde cada vez mais as oportunidades são ceifadas, assim como parte dos sonhos juvenis, que vão ficando no passado. Em muitos casos, o baixo nível escolar, a baixa renda econômica e a falta de perspectivas profissionais conduzem grande parte da juventude à desagregação social, levando o jovem ao consumo de bebidas alcoólicas e drogas, e também no aumento dos casos de violência.

A Abres (Associação Brasileira de Estágios) entende que o estágio é a melhor política pública de inserção do jovem no mercado de trabalho, pois o mantém na escola, dá renda e melhora a sua empregabilidade.

3. A educação profissional técnica

A educação profissional técnica é uma alternativa para as pessoas de qualquer crença, etnia ou classe social terem oportunidades de inserção no mercado de trabalho. Seja pela facilidade de ser empregado, pela aprendizagem de uma profissão, ou mesmo pela associação de ensino regular com a colocação profissional.

Segundo Casarotto *et al* (2001), as transformações por que passa a sociedade contemporânea trazem em seu bojo todos os impactos dos avanços tecnológicos. Aos poucos, mais e mais pessoas encontram na educação profissional técnica uma saída eficiente para a realização profissional.

A reforma da educação profissional traz a proposta de aproximar a oferta desta modalidade de educação ao novo mercado, bem como a inserção de um fazer pedagógico que contemple a inclusão de referenciais das áreas de educação, trabalho, ciência e tecnologia. (CASAROTTO *et al*, 2001).

A Lei de Diretrizes e Bases da Educação (lei n.º 9394/96), regulamentada pelo Decreto n.º 2208/97 estabelece uma organização curricular para a educação profissional de nível técnico, associando a formação técnica a uma sólida educação básica.

Sendo assim, a educação profissional técnica é voltada para o aluno que vai cursar ou já cursou o ensino médio e quer aprender uma profissão. Ou seja, os institutos federais ofertam uma educação profissional e tecnológica, em seus diversos níveis e modalidades.

4. Análise da estratégia de produção de profissionais

A estratégia pode ser considerada como um plano para interagir com o ambiente competitivo e alcançar as metas organizacionais. Para isso é necessário que empresas, organizações, instituições públicas e particulares estabeleçam metas, conheçam o seu mercado e o meio de se diferenciar dos concorrentes (REID E SANDERS, 2005).

É com esse olhar estratégico que o Governo Federal, por meio do Plano de Desenvolvimento da Educação Nacional (PDE) do Ministério da Educação (MEC), criou os institutos federais de educação, ciência e tecnologia regulamentados pela lei n.º 11.892/2008.

Para Silva (2009), a criação dos institutos federais deve possibilitar aos estudantes e trabalhadores a formação continuada reconhecendo competências profissionais. A educação profissional técnica pode ser vista como um instrumento de transformação e de

enriquecimento do conhecimento, capaz de modificar a vida social e atribuir maior sentido e alcance ao conjunto da experiência humana.

Para um melhor entendimento sobre esta análise serão abordadas a seguir duas teorias sobre o processo de formação da estratégia voltado para a produção de profissionais: a teoria da corrente de produção de Mintzberg *et al* (2006) e a teoria das cinco forças competitivas de Porter (1986).

4.1 A teoria da corrente de produção de Mintzberg *et al* (2006)

Para Mintzberg e Quin (2001) esta teoria está subdividida dentro do grupo de estratégia genérica no nível de negócios, mas propriamente dentro da família de estratégia localizando a essência do negócio, descritas da seguinte forma:

- a) Estratégias de negócios de corrente ascendente: os negócios de corrente ascendentes operam junto às matérias-primas;
- b) Estratégias de negócios de corrente média: organizações que se situam atraindo diversos inputs com um único processo de produção do qual flui o produto para uma série de usuários;
- c) Estratégias de negócios de corrente descendente: grandes variedades de entradas convergem para um estreito funil.

Na análise estratégica de produção de profissionais nas áreas técnicas para suprir a necessidade de mão de obra qualificada que o mercado de trabalho exige, a localização da essência do negócio obedece ao seguinte procedimento:

a) Na corrente ascendente encontram-se as diversas modalidades de ensino que a educação profissional oferece, dentre elas está o ensino técnico integrado ao médio (para quem vai cursar tanto o ensino médio como o técnico), a modalidade subsequencial (para quem já concluiu o ensino médio e pretende se formar como técnico) e o proeja – educação de jovens e adultos (tanto o ensino médio como o técnico, somente para aqueles acima de 18 anos de idade);

b) Na corrente média ou de processo, todos que integram o sistema de ensino técnico, corpo docente, discente, administrativos e outros, têm a responsabilidade de desempenhar o objetivo geral que é ver diplomados todos os alunos que ingressam nos institutos federais de educação, ciência e tecnologia, porém alguns entraves são encontrados nesta fase, por exemplo, alunos que ingressam na modalidade subsequente do curso técnico de edificações. De acordo com os dados da coordenação de pesquisa institucional de um dos institutos federais em relação ao 1º semestre de 2010, dos 279 alunos matriculados somente 147 foram aprovados, 37 ficaram em dependência, 64 ficaram reprovados, 3 tiveram as matrículas canceladas, 19 evadiram, 7 tiveram as matrículas trancadas e 2 foram transferidos de estado. Novamente, no 2º semestre de 2010 os dados também foram preocupantes. Dos 265 alunos matriculados, 155 foram aprovados, 31 ficaram em dependência, 51 reprovados, 4 tiveram as matrículas canceladas, 15 foram evadidos, 8 tiveram as matrículas trancadas e 1 foi transferido para outro estado. Das modalidades média integrado, técnico e proeja o problema de aprovação é mínimo comparado à modalidade subsequente;

c) Na corrente descendente, devido o problema na corrente de produção, a saída de profissionais, por exemplo, da área da construção civil está sendo menor que a demanda. O produto final é o aluno formado e preparado para corresponder às exigências que o mercado profissional busca.

Através da análise desta teoria, observou-se que os problemas da falta de mão-de-obra técnica, em sua maioria, encontram-se durante a corrente média ou corrente de processo, ou

seja, um número significativo dos alunos matriculados na modalidade subsequente não se formam. Acabam se perdendo durante o processo de formação ou muitos são reprovados por problemas de evasão, transferências, trancam ou cancelam a matrícula.

4.2 A teoria das cinco forças competitivas de Porter (1986)

Segundo Porter (1986) a essência da formulação da estratégia competitiva de uma organização é relacioná-la com o meio ambiente lutando por participação de mercado. Nesta visão, Porter (1986) propõe uma estrutura de cinco forças que define a postura básica de competição em um segmento, são elas: o poder de barganha dos fornecedores e compradores existentes, a ameaça de substitutos e de novos entrantes e a intensidade da rivalidade existente.

O poder do grupo de fornecedores e compradores dependerá de diversas características do mercado. Já na ameaça de substitutos e de novos entrantes, determinados produtos ou serviços limitam o potencial de certo setor, esse grupo geralmente entra rapidamente em jogo se alguma situação aumentar a concorrência em seus setores, principalmente no quesito qualidade e preço (MINTZBERG *et al*, 2006).

Seguindo esta linha de raciocínio, para os institutos federais a principal estratégia para se fortalecer no mercado de educação profissional técnica é preparar seus alunos de forma completa, ou seja, capacitá-los de acordo com as exigências do mercado profissional, interagindo com situações novas, deparando-se com mudanças constantes, exercendo uma postura profissional adequada, onde as exigências do mercado são ainda mais requisitadas.

A análise estratégica de produção de profissionais das áreas técnicas está relacionada às cinco forças competitivas de Porter (1986), (ver a Figura 1).

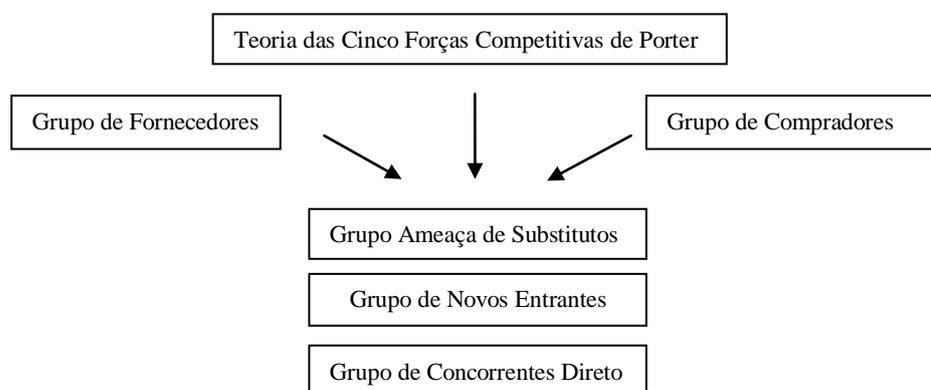


Figura 1 – Teoria das cinco forças competitivas de Porter (1986)

O grupo de fornecedores se caracteriza através do levantamento dos dados socioeconômicos no qual os institutos realizam para aqueles alunos que estão ingressando. A partir destes dados temos como parâmetro de fornecedores, por exemplo, a zona da cidade que mais tem alunos ingressando nos institutos, bem como a rede de ensino que mais forneceu alunos (pública ou privada).

Já o grupo de compradores relaciona-se com o próprio mercado de trabalho, que necessita de mão de obra técnica: grandes construtoras, indústrias metalúrgicas, empresas de automóveis, laboratórios químicos e outras. Para o grupo ameaça de substitutos é necessário que os

institutos federais de educação, ciência e tecnologia se adequem as exigências do novo perfil profissional que busca o mercado de trabalho, criando modalidades novas de ensino e pensando em expansão do ensino de qualidade, levando oportunidades e perspectivas de crescimento profissional para sociedade.

O grupo de novos entrantes correlaciona outras instituições públicas ou privadas que oferecem cursos técnicos, a exemplo do SENAI (Serviço Nacional da Indústria) e de outras fundações, instituições e centros de ensino.

Para o grupo de concorrentes direto, além de outras instituições que oferecem cursos técnicos, estão os trabalhadores que são denominados “práticos”, ou seja, trabalham na área por muito tempo, porém sem qualificação técnica comprovada, ou seja, não têm a teoria aliada ao tempo de prática que muitos possuem.

Diante do exposto, os institutos federais de educação, ciência e tecnologia ainda precisam observar e investigar com maior relevância o mercado de ensino que também oferece profissionais das áreas técnicas, para daí criar planos de ação melhorando assim a sua defesa contra as eventuais forças competitivas.

5. Considerações finais

O estágio é considerado para os alunos que ingressam nos institutos federais de educação, ciência e tecnologia uma etapa de aprendizagem fundamental, além de representar uma fase de extrema importância para o aperfeiçoamento técnico-profissional.

Vale sempre lembrar, que o estágio não é emprego, assim como também não há recebimento de salário e sim de bolsa-auxílio.

Para atender ao universo de estagiários foram criadas leis e outros dispositivos legais, de modo que haja uma garantia mínima de condições aos estudantes-trabalhadores.

Durante o estágio, tanto o aluno como a parte concedente só tem a ganhar, para o aluno em termos de aprendizagem, complemento na formação técnica, aperfeiçoamento e qualificação, e para as empresas ou organizações a obtenção de estagiários das áreas técnicas, onde estes são qualificados para apoiar no desenvolvimento de certas atividades. Além de ter a possibilidade de adequar o futuro profissional à cultura de cada organização.

O cenário da carência de mão de obra específica historicamente tem sido o mais forte elemento balizador da educação profissional e, portanto, deve ser definidor da política de ampliação de vagas para essa modalidade de educação. Sem dúvida, a formação do trabalhador exige que se estabeleça uma articulação entre a educação profissional e o mundo da produção e do trabalho.

Referências

BRASIL. PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Lei n.º 11.788, de 25 de setembro de 2008. *Estabelece algumas alterações ocorridas no programa de estágio*. Disponível em : <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 02 de abr. 2012.

BRASIL. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. Lei n.º 9394, de 20 de dezembro de 1996 . *Dispõe sobre a Lei de Diretrizes e Bases para Educação Nacional (LDB)*. Disponível em: <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em: 30 ago. 2012.

_____. MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO E DO ESPORTO. *Decreto federal n.º 2208, de 17 de abril de 1997. Institui a Regulamentação da Educação Profissional*. Disponível em : <<http://www.mec.gov.br>>. Acesso em: 30 ago. 2011.

CASAROTTO, R. et al. *Curriculo por competência: do ensino técnico para o ensino da engenharia*. Florianópolis, 2001.

CASTRO, L. A. M. H. M.; NISHIMURA, A. T.; SILVA, C. M.; MADUREIRA, B. M.; CASADO, T. *Expectativas e satisfação dos alunos de graduação em administração da FEA-USP/SP em relação aos estágios.* Revista de Gestão USP. Vol. 14, número especial, p. 61-76, 2007.

GANDOLFO, C. A. G.; KOLAVESKI, J. L. *Estágio supervisionado: uma interface entre o Cefet- Pr unidade de Campo Mourão e o meio produtivo local e regional.* XXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção- Florianópolis, SC, 03 a 05 de nov de 2004.

INSTITUTOS FEDERAIS LEI n.º 11.892/2008: comentários e reflexões. Organização: Caetana Juracy Resende Silva, Rio Grande do Norte: IFRN Editora, 2009.

LEITE, A. C. T. E BRANDÃO, M. N. *Estágio supervisionado: uma modalidade de treinamento para aprimorar as competências profissionais.* Coletâneas do II Encontro Nacional de Estágios. Revisora: Lúcia Fernanda Pinheiro Barros. Minas Gerais: Gáfica Cultura, 1999.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. *O processo da estratégia.* 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MINTZBERG, H. et al, *O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados.* Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MONTE, C. *O estágio no contexto profissional.* Revista T&C Amazônia. Ano 7, n. 16, p. 22-28, 2009.

OLIVEIRA, L. *A estratégia organizacional na competitividade: um estudo teórico.* Revista READ. Vol. 10, n.4, p. 02-24, 2004.

PORTER, M. *Estratégia competitiva.* Rio de Janeiro: Editora Campus, 1986.

REID, R. D. E SANDERS, N. R. *Gestão de operações.* Tradução: Darlon Conde de Alencar. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora , 2005.

SILVA, C. J. R. ; PACHECO, E. M.; PEREIRA, L. A.; VIDOR, A. M. *Institutos Federais: Lei 11.892, de 29 de dezembro de 2008 – Comentários e Reflexões.* 1. ed. Natal -RN: IFRN Editora, 2009. v.1.

