

ESTÁGIO DE NÍVEL SUPERIOR NA INICIATIVA PRIVADA: PROPOSTA DE
IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE ESTÁGIO COM FOCO EM
DESENVOLVIMENTO

Laura de Moraes Menti

Monografia apresentada como exigência parcial do Curso de Especialização em
Psicologia – Ênfase em Psicologia Organizacional – sob orientação da
Prof. Dra. Andrea Oltramari

Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Instituto de Psicologia

Porto Alegre, junho/2015

SUMÁRIO

Lista de Quadros	03
Capítulo I	
Introdução	04
1.1 Legislação de estágio no Brasil	06
1.2 Fundamentos do Programa de Estágio e análise das práticas atuais	08
1.3 Desenvolvimento e Programa de Estágio: um diálogo possível?	11
Capítulo II	
Método	14
Capítulo III	
Resultados e Discussão.....	16
3.1 Caracterização da empresa estudada e percepção dos gestores	16
3.2 Implementação de um Programa de Estágio na empresa multinacional	17
3.3 Programa de Desenvolvimento como fator determinante no Programa de Estágio	21
Capítulo IV	
Considerações Finais.....	25
Referências.....	27

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Cronograma das Etapas Para Implementação de um Programa de Estágio...20

Quadro 2 - Descrição das Etapas de Desenvolvimento do Programa de Estágio23

CAPÍTULO I

INTRODUÇÃO

Pensando nas diferentes formas de ingresso em empresas privadas, entende-se que o Programa de Estágio, é uma das portas de entrada mais frequentes, pois dentre diversos objetivos, estabelece um vínculo entre empresas que precisam de pessoas e estudantes que necessitam da prática para garantir a formação. Porém, esta combinação que parece perfeita apresenta um grande problema, que está presente na maioria das empresas de pequeno porte e até multinacionais: o esquecimento do propósito básico do Programa de Estágio.

A sociedade em que estamos inseridos hoje é direcionada de forma bastante intensa para o mercado de trabalho, em que é possível observar diversos movimentos como, por exemplo, a busca contínua das empresas por profissionais cada vez mais qualificados e “prontos”, ou seja, que preferencialmente já possuam experiências prévias e uma bagagem técnica, o que dispensa a necessidade de focar em treinamento.

Em suma, as empresas têm buscado profissionais com perfil multifuncional, ou seja, com um perfil mais abrangente, com mais habilidades para execução de tarefas diversificadas (Carvalho, 1994; Helal, Neves, & Fernandes, 2007; Murari & Helal, 2009). Percebe-se atualmente que esta busca está presente também em posições de estágio.

Oliveira e Piccinini (2012) apontam que os estágios começaram a ficar mais semelhantes às vagas com contrato formal de trabalho. Esta observação já é visível desde os processos seletivos de vagas de estágio, onde o nível de exigência é similar ao nível de cargos efetivos. As organizações estão estipulando praticamente os mesmos requisitos das posições permanentes, como conhecimentos em informática e idiomas e outras habilidades.

Além disso, de acordo Jasinski (1999), o recrutamento de estagiários se tornou forma que muitas empresas adotaram para conseguir mão-de-obra qualificada e de baixo custo. São poucas as empresas que proporcionam a participação de estudantes em novos projetos, onde suas ideias possam ser ouvidas e que seu verdadeiro potencial possa ser visto pela organização (in Espíndula et al., 2007).

Este funcionamento impacta no objetivo inicial de receber um estagiário no ambiente de trabalho, que deveria estar totalmente direcionado para o desenvolvimento de

jovens profissionais. O que acontece é que muitas empresas estão atribuindo cada vez mais responsabilidades e atividades rotineiras aos estagiários, deixando de lado o desenvolvimento dos mesmos.

A consequência disso é que por vezes os estagiários acabam se sentindo sobrecarregados e com dificuldade para atingir um resultado acadêmico satisfatório, conforme descreve Oliveira (2009), que a entrada no mercado de trabalho muitas vezes acaba conflitando na frequência e rendimento escolar, justamente por ser um tema delicado e de extrema importância.

O cenário que temos hoje em muitas organizações não cumpre com a proposta inicial de um Programa de Estágio, que objetiva a captação e desenvolvimento técnico e comportamental de jovens talentos, para que os mesmos – após um período de treinamentos formais e práticos – estejam preparados para assumir algum desafio e serem aproveitados pela empresa para compor o quadro de funcionários. Como muitas vezes as empresas não conseguem focar neste desenvolvimento e até esperam que os estagiários venham com experiências e conhecimentos prévios, os mesmos acabam realizando atividades de funcionários efetivos e sem o preparo adequado.

Sendo assim, este artigo tem como principal objetivo abordar o conceito e regulamentação do estágio e realizar uma análise de práticas atuais, reforçando a importância da etapa de desenvolvimento nesta forma de contratação. Um estudo de caso com proposição de plano é apresentado ao final do artigo, destacando a estrutura e ações para a implementação de um Programa de Estágio em uma empresa multinacional.

A estrutura deste artigo está dividida em quatro capítulos, conforme segue:

Capítulo I - Legislação de estágio no Brasil: nesta seção é apresentada uma revisão da lei, um resumo dos principais aspectos e mudanças que aconteceram com a nova lei e é realizado um contraponto entre o que a legislação de estágio determina e o que é praticado atualmente; Fundamentos do Programa de Estágio e análise das práticas atuais: estudo sobre o conceito de Programa de Estágio através de diversas definições de autores variados; Desenvolvimento e Programa de Estágio: um diálogo possível? – análise sobre a possibilidade de conceber a etapa de Desenvolvimento como intrínseca ao Programa de Estágio, de forma a apresentar dados que corroborem com este diálogo.

Capítulo II - Método: Descrição e embasamento teórico do método utilizado no artigo.

Capítulo III - Caracterização da empresa estudada e percepção dos gestores: Descrição da empresa estudada no artigo, com base na vivência da autora e de percepções dos gestores; Implementação de um Programa de Estágio na empresa multinacional: Apresentação de uma proposta de Programa de Estágio adequado às necessidades da empresa e do mercado; Programa de Desenvolvimento como fator determinante no Programa de estágio: Detalhamento da etapa de Desenvolvimento, ressaltando sua importância em um Programa de Estágio.

Capítulo IV - Considerações Finais: síntese dos principais análises e descobertas do artigo, assim como das limitações do estudo e sugestões para um próximo trabalho.

1.1 Legislação de estágio no Brasil

A atividade de estágio foi formalizada pela primeira vez em 1972, através de uma portaria, porém foi em 1977 que se instituiu a Lei número 6.494, que regulamentava a atividade (Almeida, Lagemann, & Souza, 2006; Murari & Helal, 2009).

Apenas em 25 de Setembro de 2008 surgiu a Lei de Estágio como a conhecemos hoje, Lei número 11.788, que prevê entre diversos pontos a definição de que estágio é um ato educativo supervisionado (pela instituição de ensino e unidade concedente), desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação do estudante para o trabalho (Murari & Helal, 2009).

Resumindo, o estágio é uma atividade voltada para o desenvolvimento de competências necessárias ao estudante e esta atividade deve ser realizada em empresas que oferecem a experiência prática condizente com a área de formação acadêmica em curso (Murari & Helal, 2009).

Entre diversos pontos importantes da Lei de Estágio, além dos já citados, destacam-se alguns itens como: a jornada de atividade em estágio, em que os alunos do Ensino Superior, Educação profissional de nível médio e do Ensino médio regular podem estagiar no máximo seis horas diárias e trinta horas semanais; a condição de permanecer na mesma unidade concedente por até dois anos - exceto estagiários portadores de deficiência física e

a possibilidade de reduzir pela metade a carga horária em períodos de avaliação na Instituição de Ensino (Lei de Estágio, 2008).

As empresas que descumprem as regras da Lei de Estágio (além das citadas neste artigo) são obrigadas a reconhecer vínculo empregatício com o estagiário para todos os fins da legislação trabalhista e previdenciária, além de serem impedidas de receber estagiários por dois anos e sofrerem penalidade (Lei de Estágio, 2008).

Analisando a Lei atual e o que era praticado até 2008 - estagiários que tinham uma jornada de oito horas diárias, sem férias remuneradas, sem a possibilidade de redução da carga horária em períodos de provas, etc. – trabalhamos atualmente com uma Lei que compreende melhor a situação em que se encontram os estudantes, que além da execução das atividades do estágio, precisam conciliar atividades acadêmicas como realização de provas, trabalhos e estágios não obrigatórios.

Porém, mesmo com uma Lei revisada que prevê os direitos e obrigações do estágio, percebe-se que muitas empresas não praticam as regras descritas na Lei. É comum atualmente, encontrar estagiários que permanecem na empresa por muito mais do que as seis horas diárias permitidas, que não recebem o devido acompanhamento e que acabam realizando atividades sem conexão alguma com os conteúdos acadêmicos.

Um dos principais fatores que resultam nesta situação é a forma como as empresas se relacionam com seus estagiários. Em muitas organizações, os estagiários são chamados para cumprir atividades que não necessitam de muito envolvimento com os conteúdos acadêmicos, que não instigam no estagiário uma postura mais proativa e curiosa. Desta forma, as organizações falham ao desenvolver competências profissionais nos mesmos.

Para Ramos (2012), frequentemente o estágio nas empresas não cumprem com os artigos contidos na lei, principalmente no que diz respeito à carga horária e relação entre vivência acadêmica e profissional. Segundo o autor, a falta de fiscalização é um fator agravante para esta situação. Além disso, na teoria, a nova Lei do Estágio trouxe muitas vantagens aos estudantes, porém, ao analisar a realidade é possível perceber que a prática atual não é correspondente e a realidade acaba sendo a de muitas empresas que contratam estagiários sem o devido respeito às normas.

Desta forma, considerando o cenário atual, entende-se que muitas vezes fica restrita aos estagiários a realização de inúmeras atividades operacionais e de muita

responsabilidade, mas que não tem a devida ligação entre o que os estudantes aprendem nas instituições de ensino. Esta combinação contribui para o descumprimento da carga horária permitida por lei e para o descumprimento da lei de forma geral.

1.2 Fundamentos do Programa de Estágio e análise das práticas atuais

Basicamente, as organizações optam por realizar as contratações de estágio de duas formas: através de Programas de Estágio, quando normalmente contrata-se um grande número de estagiários apenas uma vez ao ano e com as etapas de seleção e desenvolvimento bem estruturadas ou através de vagas avulsas, ou seja, vagas abertas em diferentes períodos do ano e de acordo com a demanda de cada área da empresa. Neste último modelo, as etapas de seleção e desenvolvimento não fazem necessariamente parte do processo.

Atualmente é difícil encontrar empresas que de fato oferecem um Programa de Estágio aos candidatos. Esta tem se tornado uma prática restrita a algumas empresas de grande porte e/ou multinacionais. Estas empresas oferecem o Programa de Estágio por estar alinhado a sua estratégia, por entender que esta primeira experiência ainda aliada à formação acadêmica é uma das portas de entrada de jovens talentos e que se bem desenvolvidos, podem se tornar candidatos em potencial para compor o quadro efetivo da empresa.

Para se caracterizar como um Programa, as empresas devem minimamente propor uma etapa de desenvolvimento para seus estagiários, caso contrário, é apenas uma vaga avulsa que na maior parte das vezes tem como escopo apenas atividades administrativas e burocráticas.

Sendo assim, entende-se que um dos pressupostos básicos do Programa de Estágio é desenvolver no estudante competências profissionais, para propiciar uma vivência no ambiente profissional como forma de experimentação do mesmo. Este princípio também se torna uma ferramenta estratégica para as empresas que apostam na possibilidade de encontrar perfis profissionais em alunos universitários. Os estagiários passam por um período de desenvolvimento direcionado ao perfil cultural da empresa, ou seja, o período de Desenvolvimento e Treinamento destes estagiários é desenhado com base do que a empresa

julga ser importante para o funcionário. Desta forma, pode-se entender que ao final do Programa de Estágio, o estudante estará munido de conceitos e informações teóricas, além de já estar alinhado com o perfil que a empresa busca (Festinalli, Canopf, & Bertuol, 2007; Murari & Helal, 2009).

Esta combinação favorece imensamente as organizações que se dedicam ao desenvolvimento de estagiários e não apenas a atribuição de atividades operacionais aos mesmos. Isto porque as empresas não precisam buscar no mercado candidatos que ainda não conhecem a empresa ou que ainda não passaram por algum treinamento específico, ao contrário, conseguem desenvolver internamente estes profissionais.

Muitas empresas afirmam que o Programa de Estágio é uma forma de investir em novos talentos, renovar a equipe e adquirir novos conhecimentos (Castro, Nishimura, Silva, Madureira, & Casado, 2007). Entretanto, atualmente percebe-se que as empresas estão se desprendendo deste objetivo e na urgência por entregar resultados acabam eliminando o período designados ao desenvolvimento dos estudantes e designam atividades operacionais e ao mesmo tempo essenciais para a empresa, não levando em conta o aprimoramento das competências profissionais do estagiário.

Muitas empresas entendem a contratação de estagiários como uma forma de conseguir mão-de-obra qualificada e de baixo custo. Esta postura impossibilita que o estudante desenvolva seu potencial e a anulam o objetivo inicial de aprendizagem do estágio (Domingo, 2002; Oliveira, 2009).

Reforçando o que foi visto no capítulo anterior, a Lei do Estágio aponta os objetivos e normas a serem seguidas no Estágio, porém mesmo assim encontra-se muita dificuldade em assegurar sua correta aplicação para que de fato haja uma integração entre aprendizagem acadêmica e experiência prática (Roesch, 1999; Castro et al., 2007).

Muitos estagiários afirmam que as empresas passam a eles apenas atividades repetitivas e operacionais, sem relação alguma ao aprendizado da universidade, caracterizando assim o estágio como uma exploração de mão-de-obra qualificada (Roesch, 1999; Castro et al., 2007).

Como já discutido anteriormente, este é um dos fatores responsáveis pelo distanciamento da base do conceito de estágio. É possível inclusive observar que hoje as empresas vão ao mercado e de forma agressiva muitas vezes, em busca por talentos, por

candidatos em potencial para ocupar suas posições estratégicas quando poderiam ter estes talentos sendo desenvolvidos em seu próprio ambiente de trabalho. Por não se atentarem a este detalhe que também causa retrabalho – pois acabam contratando profissionais que desconhecem a cultura e políticas da empresa, quando um estagiário já está habituado a organização - as empresas também perdem estes estagiários, que muitas vezes optam por buscar novas experiências que lhes propiciem um desenvolvimento de fato.

Em contrapartida, Castro e colaboradores (2007) afirmam que o Programa de Estágio passou a invadir as empresas no momento em que as mesmas perceberam que seria mais interessante para seu negócio e planejamento, desenvolver o seu capital humano desde os cargos iniciais de forma a construir uma equipe robusta e que atenda as expectativas da empresa. Além disso, perceberam que é uma forma mais barata de contratação de talentos e de renovar seus conhecimentos e práticas ao invés de buscar profissionais já graduados no mercado.

Este seria o conceito ideal do estágio nas organizações, algo que visa o benefício de ambas as partes – o desenvolvimento dos estudantes e o aproveitamento deles por parte da empresa. Retomando o conceito inicial de estágio, esta experiência deve proporcionar ao estudante uma integração dos conteúdos estudados de forma fragmentada na Instituição de Ensino, a fim de gerar uma visão interdisciplinar das diversas áreas de conhecimento experimentadas na prática do estágio (Almeida et al., 2006; Castro et al., 2007).

O estágio deve ainda oportunizar uma vivência profissional participativa, onde o estudante possa aplicar conceitos teóricos, apoiar na resolução de problemas, sugerir ideias para melhorias, desenvolver sua capacidade de negociação, resultando assim em uma visão holística do ambiente organizacional (Castro et al., 2007).

Pode se dizer que atualmente muitos estagiários tem uma percepção um tanto negativa a cerca do Programa de Estágio, onde a execução de atividades operacionais predomina, impactando crescimento profissional dos mesmos. Além disso, existe a expectativa por parte das empresas que o estagiário ultrapasse a carga horária permitida e se necessário realize quarenta horas semanais para dar conta das suas atividades, o que vai contra a lei e também a conduta ética das empresas. Esta solicitação implícita, em que se subentende que para crescer na empresa precisa superar a carga horária diária, gera grande

desmotivação nos estagiários, além de atrapalhar no rendimento acadêmico (Castro et al., 2007).

Desta forma, é observado que atualmente muitas empresas esqueceram o seu dever enquanto unidade concedente, em que precisam também se preocupar em atender os objetivos do estágio, através da orientação para tarefas que contribuam para o crescimento do jovem. Esta omissão acaba resultando no desvio das atividades dos estagiários para tarefas puramente operacionais (Castro et al., 2007).

A partir desta análise, é possível observar que o Programa de Estágio precisa passar por uma reestruturação, em que a Lei deverá ser aplicada de fato a fim de assegurar aos estagiários seus direitos e que o resultado de um Programa seja vantajoso para o estagiário e para a organização.

1.3 Desenvolvimento e Programa de Estágio: um diálogo possível?

Analisando o que a maior parte das empresas de grande porte e/ou multinacionais que oferecem nos Programas de Estágio, é possível identificar que a etapa de Desenvolvimento está sempre presente. A partir desta constatação e conforme discutido anteriormente, a etapa de Desenvolvimento é o que de fato transforma uma vaga de estágio avulsa em um Programa propriamente dito.

Além de ser algo que em longo prazo beneficia as organizações, pois as mesmas irão contar com estagiários mais preparados, o Desenvolvimento dentro das empresas é um dos fatores mais atrativos para os estudantes que procuram inserção no mercado de trabalho.

Pode se definir o treinamento empresarial como um processo educacional que tem como objetivo a aquisição de competências necessárias para exercer determinada atividade na organização (Chiavenato, 1994; Oliveira & Vanalle, 1999). Neste contexto, o treinamento vai muito além de apenas aprender algo novo, o treinamento se torna uma ação que estimula mudança significativa no comportamento.

A partir destes treinamentos, o desenvolvimento de habilidades dentro das empresas se torna um fator determinante na caminhada pela competitividade (Oliveira & Vanalle, 1999).

Segundo Abreu e colaboradores (2003), para atender os desafios da competitividade global, as empresas vêm buscando novos modelos de gestão que privilegiem o desenvolvimento de seus talentos. Para manter seus profissionais motivados e estar bem posicionada no mercado de trabalho, a área de Gestão de Pessoas dentro das organizações deve proporcionar o desenvolvimento destes profissionais, através de cursos, treinamentos e vivências que geram diferentes conhecimentos (Chiavenato, 1999; Abreu et al., 2003).

Desta forma, é possível inferir que empresas que investem em ações de Treinamento e Desenvolvimento para seus colaboradores, inclusive estagiários, alcançam ponto de vantagem na competitividade do mercado, assim como, preparam e moldam o talento humano para que esteja apto a assumir mais desafios e adquirir novos conhecimentos relevantes para a organização.

Considerando que o patrimônio mais valioso das empresas é o talento humano, é dever destas organizações estimulá-lo e fornecer as ferramentas necessárias para seu desenvolvimento, para se auto realizar e encontrar os meios para que possa enfrentar os desafios que surgem com entusiasmo (Abreu et al., 2003).

Em contrapartida, muitas empresas ainda possuem uma visão ultrapassada de que treinamento é um evento pontual e específico para o desenvolvimento de uma habilidade essencialmente técnica, como operar uma máquina. Empresas com esta visão acabam por não investir na gestão do conhecimento, que compreende o desenvolvimento além das habilidades técnicas, o desenvolvimento das habilidades comportamentais que visam agregar na formação de um profissional mais robusto.

Corroborando com esta análise, afirma-se que as organizações tiveram que modificar a visão que se tinha anteriormente sobre treinamento como uma ação pontual e desconexa para um evento diretamente relacionado às estratégias e posicionamento da empresa (Salas & Cannon-Bowers, 2001; Campos et al., 2004).

Para Abreu e colaboradores (2003), a gestão do conhecimento se tornou um elemento imprescindível na obtenção de vantagem competitiva no mercado atual. Desta forma, as empresas se encontram comprometidas a oferecer um sistema de desenvolvimento próprio, orientado para a formação do novo perfil de profissional. Para atingir este perfil este sistema atende as necessidades de aprendizagem contínua, desenvolvimento de postura, habilidade e conhecimento teórico.

Entende-se que empresas que apostam em Programas de Desenvolvimento se tornam alvo de candidatos interessados em ingressar em organizações que irão estimular seu crescimento. Para estagiários, não é diferente. Este público que faz parte de uma geração caracterizada pela busca de crescimento contínuo e acelerado, visualiza nestas empresas a possibilidade de fugir de atividades extremamente operacionais para fazer parte de atividades mais estratégicas, como participação em projetos e treinamentos corporativos.

Com base nos dados expostos na Revista Amanhã, na edição das Melhores Empresas para Trabalhar no Rio Grande do Sul (2013), fica destacado que o Desenvolvimento Profissional é o fator mais valorizado pelos funcionários de grandes empresas como Dell Brasil, John Deere, Ilegra e Ael Sistemas, com uma média de 45% de preferência. Estes dados mostram que de fato, a possibilidade de se desenvolver dentro das empresas é algo de extrema importância para seus colaboradores de forma geral.

Outro ponto que deve ser considerado, é que partindo do pressuposto que não se deve exigir experiência anterior do estagiário, as organizações que oferecem política de treinamento para este público garantem o sucesso do Programa de Estágio, a partir da concepção que o desenvolvimento dos estudantes fornece as ferramentas necessárias para que os mesmos se tornem profissionais preparados para compor o quadro efetivo da empresa (Manual de Boas Práticas de Estágio, 2009).

Desta forma, é possível entender o Desenvolvimento como etapa fundamental de um Programa de Estágio, sendo um aliado imprescindível na busca das empresas por competitividade no mercado e atração de jovens talentos.

CAPÍTULO II

MÉTODO

Os dados apresentados neste artigo foram coletados principalmente através da vivência da autora em uma empresa multinacional. Relatos de quatro gestores que normalmente supervisionam estagiários e avaliações semestrais dos estagiários também foram utilizados. Os gestores que foram ouvidos são de áreas estratégicas da empresa como Financeiro, Controladoria, Crédito e Recursos Humanos e estão em média há seis anos na empresa. As avaliações observadas ficam arquivadas na empresa e são dos anos de 2014 e 2015. Nestas avaliações são abordados diversos pontos do estágio, como qualidade e frequência da supervisão dos gestores e supervisores, oportunidade de desenvolver ou participar de projetos, correlação das atividades do estágio com as disciplinas cursadas, entre outros.

Com base nestes recursos, o presente estudo de caso com proposição de plano apresenta como o estágio está estabelecido nesta organização e traz ações sugeridas para a implementação de um Programa de Estágio, ressaltando a importância da etapa de Desenvolvimento.

Sendo assim, o principal objeto de análise deste estudo de caso com proposição de plano é o conceito de estágio e a importância da etapa de Desenvolvimento, que resultam em ações sugeridas para a implementação de um Programa de Estágio em uma empresa multinacional.

O método adotado neste artigo, estudo de caso com proposição de plano, é descrito como uma estratégia de pesquisa que propõe alternativas para solução de problemas já diagnosticados. Neste modelo, o estudo deve propor a aplicação de modelos a situações práticas, com o objetivo de adaptar pesquisas teóricas a situações específicas (Martins & Theóphilo, 2009).

De acordo com Diehl e Tatim (2004), o método estudo de caso se caracteriza pelo estudo profundo de um determinado objeto, permitindo seu amplo e detalhado conhecimento. Muito utilizado para investigação de fenômenos, este método pode também ser definido como um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade de um

processo social de uma unidade quer seja uma pessoa, um profissional, uma família, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação.

O método de Proposição de Planos tem como objetivo a apresentação de propostas de planos ou sistemas para solucionar conflitos organizacionais (Diehl & Tatim, 2004).

Para estruturar este estudo de caso, foram utilizados artigos científicos e dissertações para fundamentar a vivência descrita, através de revisão teórica de conteúdos relacionados.

Para compor a proposição de plano, foram utilizados os materiais elaborados pela autora para apresentação de um projeto de implementação de Programa de Estágio na empresa. Também foram utilizadas fontes secundárias tais como documentos da empresa e relatos de gestores.

CAPÍTULO III

RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Caracterização da empresa estudada e percepção dos gestores

A empresa em questão é uma multinacional com aproximadamente quatro mil colaboradores no Brasil. Até o ano de 2009, a empresa adotava a estrutura de Programa de Estágio, que incluía um processo seletivo mais detalhado e extenso e um plano de desenvolvimento dos estagiários. A princípio, por questões de orçamento, a empresa parou de se organizar desta forma e passou a abrir vagas por demanda, ou seja, em qualquer período do ano, cada área poderia abrir uma ou mais vagas de estágio em sua equipe. A partir desta transição, foi possível perceber que – de forma gradativa - a empresa começou a perder o foco no desenvolvimento dos jovens estudantes, visto que as atividades de acompanhamento e treinamento realizadas com os estagiários foram extintas.

Com base nos últimos processos de seleção de estágio realizados na empresa, foi possível perceber de forma progressiva, a displicência da empresa para com os estagiários, tanto por parte do departamento de Recursos Humanos como da gestão. Os estagiários começaram a preencher vagas que eram consideradas “urgentes” e essenciais para o negócio. As atividades da descrição da vaga poderiam certamente ser responsabilidades de vagas do nível Assistente.

Apresentou-se um nível mais elevado de insatisfação dos estagiários e dos gestores. Os processos seletivos começaram a demorar mais tempo para serem concluídos e muitas vezes as vagas eram preenchidas com candidatos com pouco potencial, devido à pressa de fechar a vaga.

A partir de relatos dos gestores, pode-se perceber uma insatisfação em relação aos estágios, que pode ser entendida pelo fato do processo seletivo ser realizado rapidamente, sem uma avaliação técnica ou comportamental mais profunda. Além disso, a atribuição de atividades repetidas que não proporcionam momentos de criação, debates, e discussões acabam impactando no desenvolvimento das habilidades dos estagiários, que conseqüentemente não apresentam a performance desejada. Desta forma, percebe-se a

frustração por parte dos gestores ao identificarem (depois da contratação) que o estagiário não está atendendo as suas expectativas.

O descontentamento dos estagiários também está presente nas avaliações de estágio realizadas semestralmente. A partir da análise destes documentos, observa-se que a falta de treinamento, plano de desenvolvimento e acompanhamento de suas atividades figura frequentemente como um dos fatores que causa desmotivação. Este fator também contribui para se sentirem sobrecarregados e sem supervisão.

Analisando também a carga horária destes estagiários, é possível afirmar que a realização de horas extras é uma situação recorrente. Um dos fatores responsáveis por esta irregularidade é a atribuição de um grande volume de atividades, que superam o limite de demandas que o estagiário consegue atender durante o dia.

A partir da vivência nesta organização e comparação com a prática de outras empresas do mesmo porte, análise dos relatos dos gestores e das avaliações semestrais dos estagiários, surgiu a proposta de implementação de um Programa de Estágio na empresa em questão. Esta decisão foi tomada pela área de Recursos Humanos e aprovada pela diretoria da empresa.

3.2 Implementação de um Programa de Estágio na empresa multinacional

Após a compilação de todos os fatores que contribuíram para a decisão de revisar a estrutura do estágio que se tinha na empresa e desenhar um novo processo, pode-se afirmar que a incompatibilidade entre as atividades desempenhadas e a vivência acadêmica e o acúmulo de atividades que geram horas extras foram os pontos de atenção decisórios para iniciar esta reavaliação.

Com o intuito principal de se adequar a legislação de estágio e se tornar mais atrativa para os candidatos que buscam uma boa empresa para o seu desenvolvimento, a implementação deste novo Programa também visa maior aproveitamento dos estagiários para composição do quadro efetivo da empresa.

Para iniciar este projeto, foram propostas as seguintes etapas para análise da viabilidade para implementação de um Programa de Estágio, descrita no método deste artigo como proposição de plano:

1. **Feedback da gestão / empresa:** A possibilidade de implementar um Programa de Estágio começou a ser estudada juntamente com os gestores da empresa. Muitos já solicitavam algo assim, um processo seletivo mais complexo, mais força na atração de jovens talentos, etc.
2. **Relatos de gestores e avaliações semestrais dos estagiários:** Compilação dos relatos de gestores em relação às limitações e dificuldades com o estágio na empresa. Análise dos dados das avaliações semestrais preenchidas pelos estagiários, apontando para diversos pontos de melhoria.
3. **Reuniões com consultorias especializadas em Programas de Estágio, com abrangência nacional:** A partir da percepção desta demanda, se iniciou a busca por consultorias especializadas com abrangência nacional, para coletar os valores deste serviço, ideias de estruturas e noção dos períodos de seleção.
4. **Análise das propostas das consultorias (custo x benefício):** A partir das reuniões realizadas com quatro consultorias, foi possível definir qual a consultoria que melhor atenderia a empresa, pensando desde o momento da divulgação até a gestão dos contratos e acompanhamento / desenvolvimento dos estagiários.
5. **Análise do custo total para a contratação de um estagiário:** A partir da definição da consultoria, foi possível calcular o custo que cada área teria para contratar um estagiário. Para as áreas que já tinham estagiários, o custo seria menor, visto que o processo de seleção e a proposta do estágio estavam sendo aprimoradas e para isso, o custo seria superior ao que se tinha antes.

6. **Benchmarking com empresas multinacionais que trabalham com Programa de Estágio:** Para entender melhor a realidade e a prática de um Programa, foi realizado benchmarking com empresas multinacionais para debate de questões básicas como quantidade de entradas dos estagiários ao ano, etapas do processo seletivo e da fase de desenvolvimento, desafios do estagiário, etc.

7. **Definição e aprovação da estrutura das etapas de seleção e desenvolvimento do Programa de Estágio:** Depois deste período de coleta de informações com gestores, consultorias, empresas (benchmarking) e estagiários, foi possível desenhar toda a estrutura de um Programa de Estágio adaptado para a empresa, utilizando as melhores práticas do mercado, porém com alguns ajustes conforme a cultura da empresa.

8. **Comunicação para os gestores sobre a nova proposta (resgate dos fundamentos do estágio) e custos:** Todo o material desenvolvido (estrutura do Programa – com referencial teórico, etapas, consultoria escolhida, custos, pesquisa de mercado, pesquisa dos estagiários) será apresentado aos gestores de todas as áreas da empresa.

9. **Comunicação para toda a empresa e início do Programa de Estágio:** Em parceria com a área de Comunicação Interna da empresa, foi desenvolvida uma nova imagem para o Programa de Estágio para enviar um comunicado a toda empresa sobre esta nova iniciativa. Depois desta divulgação, será implementado o Programa de Estágio em todas as unidades da empresa.

No quadro abaixo, estão discriminadas as etapas de acordo com o objetivo resumido, mês e ano de realização e status.

Quadro 1

Cronograma das Etapas Para Implementação de um Programa de Estágio

Ações	Objetivo das ações	Mês / Ano	Status
Feedback da gestão / empresa	Entender a necessidade da empresa	nov/14	Concluído
Relatos de gestores e avaliações semestrais dos estagiários	Compilação dos relatos de gestores e análise dos dados das avaliações semestrais dos estagiários	dez/14	Concluído
Reuniões com consultorias especializadas em Programas de Estágio	Identificar a melhor consultoria para apoiar no processo seletivo em todas as regiões	jan/15	Concluído
Análise das propostas das consultorias	Avaliar a relação custo X Benefício das propostas recebidas	jan/15	Concluído
Análise do custo total para a contratação de um estagiário	Definir custo total que cada área terá na contratação de estagiários neste novo modelo	fev/15	Concluído
Benchmarking sobre Programa de Estágio com empresas multinacionais	Buscar mais informações das práticas de mercado sobre Programa de Estágio	mar/15	Concluído
Definição da estrutura de seleção e desenvolvimento do Programa de Estágio	Compilação de todos os dados coletados para desenhar a estrutura do Programa de Estágio	abr e mai/15	Concluído
Comunicação para os gestores sobre a nova proposta	Apresentar aos gestores e diretoria da empresa o novo modelo do Programa de Estágio	jun/15	Pendente
Comunicação para toda a empresa e início do Programa de Estágio	Apresentar a toda a empresa esta nova estrutura	ago/15	Pendente

Fonte: Dados elaborados pela autora (2015).

A estrutura deste Programa prevê a eliminação das irregularidades presentes hoje nos estágios da empresa, assim como o investimento nos estagiários, para que os mesmos sejam de fato desenvolvidos dentro de um ambiente profissional.

Corroborando com este plano de implementação, atualmente o principal objetivo de um Programa de Estágio é resgatar o estágio como uma oportunidade de aplicação do

aprendizado e reduzir ou até eliminar a substituição de mão-de-obra celetista por estagiários (França, 2005; Castro et al., 2007).

Desta forma, é possível identificar nesta iniciativa da empresa, um resgate dos objetivos primordiais do estágio e para isto, se tornou necessário iniciar um trabalho de reeducação da empresa e gestores para que o Programa de Estágio se alinhe com as melhores práticas e atenda ao que os jovens procuram atualmente em uma empresa.

Basicamente, as expectativas dos estagiários giram em torno da possibilidade de aplicar no ambiente empresarial todo o conhecimento adquirido na universidade, para preencher as lacunas deixadas na graduação. Além disso, a vontade de se envolver em atividades mais estratégicas e menos operacionais também está presente nos desejos dos estagiários (Castro et al., 2007).

Pensando nisso e também no posicionamento da empresa frente ao mercado, neste projeto de implementação de Programa de Estágio, destaca-se o importante objetivo de inclusão da etapa de Desenvolvimento.

3.3 Programa de Desenvolvimento como fator determinante no Programa de estágio

Como já explicitado anteriormente, entende-se que o que de fato diferencia vagas de estágio para um Programa de Estágio propriamente dito, é o que a empresa oferece para o estudante no que diz respeito ao seu desenvolvimento.

Uma pesquisa do Instituto Euvaldo Lodi (IEL, uma das instituições que compõe o Sistema FIEP) mostra que 58% dos jovens buscam a possibilidade de se desenvolverem profissionalmente dentro das organizações. Além disso, as empresas preferidas e mais procuradas pelos estagiários são as que oferecem programas bem estruturados – desde a seleção até o acompanhamento do estagiário e onde exista proximidade entre estagiários e liderança / gestão (Instituto Euvaldo Lodi [IEL], 2013).

Corroborando com o que a pesquisa mostra, Oliveira (2009) afirma que o estágio tem como base principal a função pedagógica, e que para cumprir com esta função o estágio deve estar diretamente relacionado com a área de formação do estudante. Além disso, esta experiência também tem como missão desenvolver atitudes e capacidades através de atividades que simulam situações reais de trabalho. O papel da gestão ou

liderança se torna essencial para um desenvolvimento bem sucedido, visto que esta figura se torna um modelo a ser seguido pelo estudante.

O período de estágio só se transforma em desenvolvimento prático no momento em que o estagiário recebe desafios reais, estabelecendo assim uma situação de trabalho (Oliveira, 2009). Em paralelo a isso, o estudante vai se munindo de conhecimentos teóricos através da instituição de ensino e também vai adquirindo mais conhecimentos e vivências a partir de ações de desenvolvimento oferecidas pela empresa.

Estas ações – idealizadas pelo Departamento de Recursos Humanos - possuem importante papel na caracterização de um Programa de Estágio, pois o tornam mais completo e proporcionam interface dos estagiários com áreas e lideranças diferentes.

A etapa de Desenvolvimento do Programa de Estágio que será implementada na empresa em questão tem como principais objetivos a aproximação do Departamento de Recursos Humanos aos estagiários, o que proporciona um acompanhamento mais efetivo dos estagiários e a preparação técnica e comportamental dos estudantes.

Conforme a afirmação de Oliveira e Piccinini (2012), que apesar do estágio caracterizar uma forma concreta de desenvolvimento e formação de jovens para futuros cargos na empresa, os mesmos não recebem a devida atenção da área de Recursos Humanos.

Como parte das novas atividades dos estagiários está a elaboração de um projeto de melhoria na área de atuação dos mesmos. Para isso, a etapa de Desenvolvimento irá abordar módulos de Gestão de Projetos, Organização e Planejamento, com o propósito de oferecer as ferramentas necessárias para o desenvolvimento desta tarefa. A duração desta etapa será de um ano. Ao final deste período, os estagiários irão apresentar o projeto desenvolvido por eles para a gestão de cada área.

O desenvolvimento profissional destes jovens deve preparar os mesmos para o ingresso no mercado de trabalho, através da revisão de conceitos e conhecimentos, da criação de situações de estudos reais aplicáveis, proporcionando assim a aprendizagem das atribuições de uma profissão (Oliveira e Piccinini, 2012).

Além disso, para cada estagiário será designado um tutor, um colega que irá acompanhar o estagiário durante todo o período de estágio, é quem facilita a adaptação na empresa, apresenta as atividades que serão realizadas e auxilia na elaboração do projeto.

É evidente a necessidade e importância da presença de um tutor para o suporte e acompanhamento do estagiário, que se torna fundamental para o desenvolvimento do mesmo (Oliveira & Piccinini, 2012).

No quadro abaixo, é possível visualizar as etapas e o cronograma do programa de Desenvolvimento desenhados para suprir algumas das necessidades dos estagiários durante o primeiro ano de estágio.

Quadro 2

Descrição das Etapas de Desenvolvimento do Programa de Estágio

Etapas do Programa de Desenvolvimento	Objetivo de cada etapa	Mês / Ano
F o Boas vindas dos gestores (1hr)	Aproximar desde o início o estagiário do seu gestor	Jan/16
n t Integração e Apresentação dos tutores (5hrs)	Reunir todos estagiários para um momento único de integração na empresa. Apresentação dos tutores de cada estagiário	jan/16
e : Treinamento técnico: Módulo Gestão de Projetos (4hrs)	Treinamento técnico ministrado por uma consultoria sobre Gestão de Projetos	jan/16
D Início das atividades nas unidades	Ingresso dos estagiários em suas respectivas unidades	fev/16
a d Definição dos Projetos de cada estagiário	Juntamente com os gestores e tutores, cada estagiário define o Projeto em que irá trabalhar ao longo do ano	mar/16
e s Treinamento técnico: Módulo Organização e Planejamento (4hrs)	Treinamento técnico ministrado por uma consultoria sobre Organização e Planejamento	jul/16
e l Acompanhamento com RH (2hrs)	Reuniões de acompanhamento com grupos de 10 estagiários. Prévia da apresentação dos projetos	jul/16
Apresentação dos Projetos de cada estagiário em suas unidades (5hrs)	Etapa final do Programa de Desenvolvimento. Apresentação dos Projetos para gestão	dez/16

Fonte: Dados elaborados pela autora (2015).

É esperado que após a implementação do Programa de Estágio, seja possível encontrar melhorias no cumprimento das normas de estágio, mais qualidade no processo

seletivo e o desenvolvimento dos estudantes orientado para a formação acadêmica e profissional.

Considerando que os estagiários terão mais de quinze horas dedicadas ao seu desenvolvimento, e que terão mais oportunidades para interagir com a área de Recursos Humanos e também com os seus colegas de outras áreas ou unidades, é possível inferir que tanto a empresa quanto os estagiários estarão mais engajados com o propósito de um Programa de Estágio, assegurando assim, resultados positivos ao término do programa.

CAPÍTULO IV

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Programa de Estágio é hoje uma das formas mais frequentes de inserção de jovens no mercado de trabalho. Por ser oferecido a jovens que ainda estão completando sua formação, o Programa de Estágio visa à complementação acadêmica dos estudantes, onde as empresas assumem um papel de extrema importância de prover as ferramentas necessárias para que o estudante possa explorar e se desenvolver em um ambiente de trabalho real.

Atualmente muitas empresas acabam não cumprindo com este compromisso de desenvolver e preparar jovens profissionais para o mercado. Percebe-se que muitas vezes os estagiários acabam executando atividades repetitivas e operacionais, como forma de suprir a necessidade de mão-de-obra de baixo custo nas empresas.

A revisão da estrutura e proposta de implementação de um Programa de Estágio revisitou conceitos básicos sobre o tópico e trouxe alternativas para retomar o objetivo principal deste tipo de programa dentro das empresas: o desenvolvimento dos estagiários.

A partir da concepção de que a etapa de Desenvolvimento é o que de fato caracteriza um Programa de Estágio nas empresas, considera-se que este artigo oferece importantes contribuições para a retomada e/ou revisão deste programa dentro das organizações.

Entende-se como contribuição deste trabalho a discussão sobre as práticas atuais em relação ao estágio em muitas empresas e a retomada do seu conceito, que é amparado por uma lei específica, que assegura o direito dos estagiários.

O objetivo proposto neste trabalho foi atingido, uma vez que a literatura encontrada é atual e aborda questões pertinentes, o que contribuiu para cumprir as metas de revisão do conceito e regulamentação de estágio, a análise de práticas atuais, ressaltando a importância da etapa de desenvolvimento, além da elaboração de um estudo de caso com proposição de plano sobre a implementação de um Programa de Estágio em uma empresa multinacional.

Um dos pontos de destaque no artigo é a repetição dos mesmos padrões de funcionamento e irregularidades no estágio na pesquisa teórica realizada, o que aponta para a relevância do estudo e atualização deste tema.

O limite deste trabalho é a falta de uma pesquisa de satisfação com os estagiários da empresa, para coletar mais dados sobre o que eles buscam em um estágio e suas sugestões para um programa de desenvolvimento bem sucedido. Para futuras pesquisas sugere-se a aplicação de uma pesquisa de satisfação em relação ao estágio na empresa em questão, com todos estagiários, de forma a complementar os resultados encontrados neste artigo.

REFERÊNCIAS

- Abreu, A. F., Gonçalves, C. M., & Pagnozzi, L. (2003). Tecnologia da Informação e Educação Corporativa: contribuições e desafios da modalidade de ensino-aprendizagem à distância no desenvolvimento de pessoas. *Revista PEC Curitiba*, 3 (1), 47-58. Disponível em: <ftp://ftp.cefetes.br/Cursos/EnsinoMedio/InformaticaBasica/Helaine/PROEJA%20-%20EAD/Ricardo/2003_ti_educacao_coporativa.pdf>. (Acessado em 2015)
- Campos, K. C. L., Barduchi, A. L. J., Marques, D. G., Ramos, K. P., Santos, L. A. D., & Becker, T. J. (2014). Avaliação do Sistema de Treinamento e Desenvolvimento em Empresas Paulistas de Médio e Grande Porte. *Revista Psicologia: Reflexão e Crítica*, 17 (3), 435-446. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prc/v17n3/a15v17n3.pdf>>. (Acessado em 2015).
- Castro, L. A. M. H. M., Nishimura, A. T., Silva, C. M., Madureira, B. M., & Casado, T. (2007). Expectativas e satisfação dos alunos de graduação em Administração da FEA – USP/ SP em relação aos estágios. *Revista de Gestão*, 15 (5). Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36582>>. (Acessado em 2015)
- Diehl, A. A. & Tatim, D. C. (2004). *Pesquisa em Ciências Sociais aplicadas, Métodos e Técnicas*. São Paulo: Pearson.
- Espíndula, R. P., Miranda, V., Bernardes, C., Souza, D., & Costa, P. (2007). Análise sobre a contribuição dos estágios na vida acadêmica e profissional: o caso do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia. *Artigo acadêmico*, Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, Brasil. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/web/artigos72007/164.pdf>>. (Acessado em 2015)
- Instituto Euvaldo Lodi. (2012). *Manual de boas práticas de estágio* (2a ed.). Salvador: IEL Núcleo Regional da Bahia. Disponível em: <<http://www.fieb.org.br/midia/2015/3/ManualMelhoresPraticas-para-download.pdf>>. (Acessado em 2015)
- Instituto Euvaldo Lodi. (2013). Estudantes valorizam treinamentos e feedback das empresas. Disponível em: <<http://www.ielmt.com.br/ww2/noticias/index.asp?edt=3&sid=290562568>>. (Acessado em 2015)
- Instituto Great Place to Work. (2013). As Melhores Empresas para Trabalhar no Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.greatplacetowork.com.br/blog-gptw/894-gptw-e-amanha-revelam-as-melhores-gptw-rio-grande-do-sul-2013>>. (Acessado em 2015)
- Lei n. 11.788, de 25 de setembro de 2008. (2008). Dispõe sobre a Lei do Estágio. Diário Oficial da União. Brasília, DF. Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm>. (Acessado em 2015).

Martins, G. D. A. & Theóphilo, C. R. (2009). *Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas* (2a ed.). São Paulo: Atlas.

Murari, J. M. F. & Helal, D. H. (2009). O estágio e a formação de competências profissionais em estudantes de administração. *Revista Gestão e Planejamento*, 10 (2), 262-280. Disponível em: <<http://www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/787/773>> . (Acessado em 2015)

Oliveira, N. M. & Vanalle, R. M. (1999). Treinamento como Dimensão Competitiva das Organizações. *Revista de Ciência & Tecnologia*, 14, 85-92. Disponível em: <<http://www.unimep.br/phpg/editora/revistaspdf/rct14art09.pdf>> . (Acessado em 2015)

Oliveira, S. R. (2009). Estágio para Universitários: representações e implicações na inserção profissional dos jovens brasileiros e franceses. *Trabalho acadêmico*, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

Oliveira, S. R., & Piccinini, V. (2012). A construção do mercado de estágios em Administração na cidade de Porto Alegre. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 6 (4), 29-48. Disponível em: <<http://www.uff.br/pae/index.php/pca/article/view/246>>. (Acessado em 2015).

Ramos, A. H. S. (2012). O descumprimento indiscriminado da Lei 11.788/08: o desrespeito à finalidade dos estágios jurídicos . *Revista FIDES*, 3 (1), 116-127. Disponível em: <<http://revistafides.com/ojs/index.php/br/article/viewFile/223/510>>. (Acessado em 2015).