

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

LETÍCIA OLIVEIRA FRANQUES

**IMPACTO DO PROCESSO SELETIVO NA ROTATIVIDADE DE ESTAGIÁRIOS
DE UMA COOPERATIVA MÉDICA DE PORTO ALEGRE**

Porto Alegre

2019

LETÍCIA OLIVEIRA FRANQUES

**IMPACTO DO PROCESSO SELETIVO NA ROTATIVIDADE DE ESTÁGIOS EM
UMA COOPERATIVA MÉDICA DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de conclusão de curso de graduação, apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Cláudia Simone Antonello

Porto Alegre

2019

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, a minha mãe por todo o apoio, carinho, dedicação e compreensão, não somente nessa fase, mas em toda a minha vida. Saber que tenho o seu apoio incondicional me deu forças para enfrentar todas as batalhas pelas quais passei até agora, e me incentiva a continuar lutando por meus objetivos e ideais. Meu amor por ti é incondicional.

Gostaria de dedicar um agradecimento especial à todos os entrevistados, que por motivo de sigilo não serão revelados, que disponibilizaram seu tempo para me ajudar a juntar os dados necessários para prosseguir com a pesquisa e o trabalho.

Agradeço, especialmente, a minha orientadora e professora Cláudia Simone Antonello por ser a melhor mentora do mundo. Sempre com paciência, cuidado, disposição e uma vontade imensa de espalhar conhecimento e carinho por onde passa, me deixou muito mais confiante e segura para atravessar esse período da graduação.

Agradeço a todos os meus amigos e colegas que, de alguma forma, me ajudaram e incentivaram nos momentos que mais precisei, e que também fazem parte desta conquista.

À UFRGS, que me oportunizou a vivência de experiências e aprendizados únicos.

RESUMO

O presente trabalho estabelece a relação do processo seletivo com o a rotatividade de estagiários em uma cooperativa médica de Porto Alegre- RS, tendo como objetivo identificar e analisar de que maneira as práticas de seleção de pessoal podem contribuir para alta rotatividade de estagiários em uma cooperativa médica, bem como descrever as práticas de seleção adotadas pela organização, as expectativas dos estagiários ao ingressarem na organização, e analisar as causas da solicitação de desligamento a partir da ótica dos estagiários. A metodologia utilizada para realização do estudo foi qualitativa, levando em consideração as variáveis do estudo que exigiam uma percepção mais aprofunda dos entrevistados sobre o processo seletivo realizado na empresa e a representação do estágio para os estudantes. As entrevistas seguiram um roteiro semiestruturado, baseado nos resultados da primeira etapa do estudo, sendo aplicadas a estagiários atuais e ex- estagiários do setor de Relações Empresarias da cooperativa. Ao decorrer do estudo, a partir da análise dos resultados foi possível identificar a forma como ocorre o processo seletivo na empresa, bem como seus pontos positivos, limitações e sugestões de atualização. Também ficaram evidenciados os fatores que facilitam o estágio, como: competências desenvolvidas, relacionamento com os colegas e trabalho em equipe, fatores que dificultam o estágio, como: o atendimento telefônico, falta de liderança, falta de *feedbacks* frequentes, limitações da aprendizagem informal, desvio de função, falta de treinamento formal, e problemas de comunicação e planejamento das atividades. Para avaliar a importância do estágio para os estudantes, verificou-se o motivo de realização do estágio e a percepção do estágio na empresa. E por fim, para compreendermos *turnover* de estagiários na empresa, buscou-se analisar os fatores que afetam a rotatividade e o motivo dos desligamentos. Desta forma, as principais consequências atreladas à rotatividade de estagiários na empresa são redução de produtividade, temporária, devido à saída de pessoal; necessidade de custos de recrutamento e seleção, em prol da recorrente abertura de processos para contratar novos estagiários e custos de treinamento, onde, apesar de não haver muitos treinamentos formais, há processos de treinamentos informais para inserção do novo estagiário no setor e aprendizagem informal, onde os próprios colegas (efetivos e estagiários) auxiliam o estagiário recém chegado para sua ambientalização na empresa.

Palavras-chave: Estágio; *turnover*; rotatividade; processo seletivo; estagiários; seleção; estudantes.

ABSTRACT

This present work establishes the relationship between the selection process and trainee turnover in a medical cooperative in Porto Alegre-RS, aiming to identify and analyze how staff selection practices can contribute to high turnover of trainees in a medical cooperative. , as well as describe the selection practices adopted by the organization, the expectations of the interns upon joining the organization, and analyze the causes of the request for dismissal from the perspective of the interns. The methodology used to conduct the study was qualitative, taking into account the study variables that required a deeper perception of respondents about the selection process performed in the company and the representation of the internship for students. The interviews followed a semi-structured script, based on the results of the first stage of the study, and were applied to current and former interns in the cooperative's Corporate Relations sector. Throughout the study, from the analysis of the results it was possible to identify how the selection process occurs in the company, as well as its strengths, limitations and suggestions for updating. Factors that facilitate the internship were also highlighted, such as: developed skills, relationship with colleagues and teamwork, factors that make the internship difficult, such as: telephone attendance, lack of leadership, lack of frequent feedbacks, limitations of informal learning, misuse of duties, lack of formal training, and communication and activity planning problems. To assess the importance of the internship for the students, the reason for the internship and the perception of the internship in the company were verified. Finally, in order to understand trainee turnover in the company, we sought to analyze the factors that affect turnover and the reason for the dismissals. Thus, the main consequences linked to the turnover of interns in the company are reduced productivity, temporary, due to the departure of personnel; need for recruitment and selection costs, in favor of the recurring opening of processes for hiring new trainees and training costs, where, although there are not many formal trainings, there are informal training processes for entering the new trainee in the sector and informal learning, where the colleagues themselves (staff and interns) assist the newcomer internship in the company.

Keywords: Internship; turnover; turnover; selective process; interns; selection; students.

SUMÁRIO

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 8 |
| 1.1 OBJETIVOS | 12 |
| Objetivo Geral | 12 |
| Objetivos Específicos | 13 |
| 2. REVISÃO TEÓRICA | 15 |
| 2.1 GESTÃO DE PESSOAS | 15 |
| 2.1.1 Recrutamento e seleção | 16 |
| 2.1.1.1 Recrutamento | 16 |
| 2.1.1.2 Seleção | 19 |
| 2.2 ESTÁGIO | 25 |
| 2.2.1 Breve histórico das regularidades do estágio no Brasil | 26 |
| 2.2.3 O estágio e as organizações | 29 |
| 2.2.4 O papel do estágio para os estudantes | 31 |
| 2.3 TURNOVER | 34 |
| 2.3.2 Causas | 34 |
| 2.3.3 Consequências | 36 |
| 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 39 |
| 3.1. Caracterização da Organização | 39 |
| 3.2. Sujeitos Pesquisados | 41 |
| 3.3 Informações a serem coletadas | 41 |
| 3.4 Método da pesquisa | 42 |
| 3.5 Organização das informações | 45 |
| 3.6 Análise das informações | 45 |
| 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS | 47 |
| 4.1 PROCESSO SELETIVO | 47 |
| 4.1.1 Forma de seleção | 48 |

| | |
|---|-----|
| 4.1.2 Pontos positivos | 49 |
| 4.1.3 Limitações do processo seletivo | 51 |
| 4.1.4 Sugestões de atualização | 56 |
| 4.2 FATORES QUE FACILITAM O ESTÁGIO | 57 |
| 4.2.1 Relacionamento com os colegas | 61 |
| 4.2.2 Trabalho em equipe | 62 |
| 4.3 FATORES QUE DIFICULTAM O ESTÁGIO | 65 |
| 4.3.1 Falta de <i>feedbacks</i> frequentes | 65 |
| 4.3.2 Atendimento telefônico | 68 |
| 4.3.3 Falta de treinamento formal | 69 |
| 4.3.4 Limitações da aprendizagem informal | 73 |
| 4.3.5 Desvio de função | 74 |
| 4.3.6 Falta de liderança | 77 |
| 4.3.7 Problemas de comunicação e Organização das atividades | 79 |
| 4.4 A IMPORTÂNCIA DO ESTÁGIO PARA OS ESTUDANTES | 81 |
| 4.4.1 O motivo de realização do estágio | 81 |
| 4.4.2 A percepção do estágio na empresa | 84 |
| 4.5 O <i>TUNOVER</i> DE ESTAGIÁRIOS NO SETOR | 87 |
| 4.5.1 Fatores que afetam a rotatividade | 88 |
| 4.5.2 Motivo dos desligamentos | 93 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 98 |
| REFERÊNCIAS | 104 |
| APÊNDICE | 116 |

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Quadro 1 – Perfil dos pesquisados | 41 |
| Quadro 2 – Embasamento do roteiro de entrevistas | 44 |
| Quadro 3 – Categorias de análise | 47 |
| Quadro 4 – Competências desenvolvidas no estágio | 58 |

1. INTRODUÇÃO

A importância do estágio na formação profissional do aluno preparando-o para o mercado de trabalho há muito já vem sendo discutida. De acordo com Ribeiro (2011), através do estágio o estudante deve exercer atividades formativas para sua aprendizagem profissional, social e cultural, desenvolver aspectos atitudinais relacionados ao atual mundo do trabalho, além de aplicar conceitos éticos e conhecer as alternativas para ser um cidadão que trabalha. A definição de estágio segundo a Lei nº 11.788 de 25 de setembro de 2008 que o rege, pode ser entendida como sendo o:

Ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam freqüentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos. (BRASIL, 1977).

A possibilidade de inserção do mercado de trabalho inicia-se com o estágio, que representa a oportunidade que os estudantes possuem de iniciar seu processo de aprendizagem prática antes de vincularem-se a uma empresa como profissionais efetivos. Conforme Rocha-de-Oliveira e Bianchi (2011), o objetivo do estágio é preparar os estudantes para o trabalho produtivo, pois somente a obtenção do diploma não é mais uma garantia para a conquista de um emprego. E desta forma, o estudante tem a possibilidade de complementar aquilo que está sendo estudado obtendo experiência prática do seu curso através do estágio, facilitando sua futura inserção no mercado de trabalho.

Segundo a Associação Brasileira de Estágios (ABRES)¹, o número de estagiários no Brasil é de 1 milhão, onde 740 mil são de ensino superior e 260 mil de ensino médio e técnico. Os estudantes do curso de Administração possuem o maior número de vagas oferecidas, 16,8%, seguido pelo curso de Direito (7,3%), Comunicação Social (6,2%), Informática (5,2%), Engenharias (5,1%) e Pedagogia (4,2%). Desta forma, os processos para recrutamento e seleção desses estudantes de Administração deverão contemplar uma série de quesitos e premissas a fim de que os mais qualificados preencham as vagas com maior atratividade.

O recrutamento e a seleção definem-se pelas rotinas de preenchimento de vagas e contratação de pessoal (LIMONGI- FRANÇA e ARELLANO, 2002). Aldebrand, Bregoli e Rissi (2009, p. 2) vão além ao conceituarem que o recrutamento e seleção são “processos pelos

¹Disponível em: <<http://www.abres.org.br/v01/pesquisaabres/>>. Acesso em 08 de Abr. 2019.

quais uma empresa opta, dentre vários candidatos, por aquele que melhor se adapta aos critérios e exigências do cargo disponível, considerando as atuais condições do mercado”.Portanto, destaca-se e a importância desse processo para trilhar os caminhos de sucesso da organização, devendo ser analisado de forma estratégica visto que é nessa etapa que a empresa dispõe de recursos humanos para alcanças seus objetivos.

Separadamente, o recrutamento é definido pelo “processo de identificar candidatos qualificados para suprir as necessidades internas de uma organização em relação ao preenchimento de uma vaga existente”(CASTRO, 2015 p.5). E conforme Dias, Ferreira e Silva (2009), a seleção é o processo de escolher os candidatos que foram recrutados e estimar quais deles têm o perfil de quem irá desempenhar as atividades da melhor forma e quanto melhor o processo de recrutamento for executado e mais candidatos atrair dentro dos requisitos divulgados, irá facilitar para a etapa de seleção. De Oliveira Melo *et al.* (2011, p. 91) concordam com a opinião dos autores e ressaltam que o processo de seleção é “[...] uma triagem que permite apenas a alguns candidatos ingressar na empresa: aquelas que apresentem o perfil e características mais adequadas para atender as exigências da organização”.

A partir da breve exposição dos conceitos referidos anteriormente (estágio, processo seletivo, recrutamento e seleção), o estudo será realizado em uma cooperativa médica localizada na cidade de Porto Alegre –RS. Liderando o mercado de assistência à saúde em sua área de atuação, a cooperativa está presente em 46 municípios do Rio Grande do Sul, comercializando planos de saúde familiares e empresariais, além de produtos e serviços complementares, como planos odontológicos, serviço de atendimento pré-hospitalar e transporte aeromédico.

O processo de recrutamento dos estagiários na empresa ocorre através de uma agência de estágios, que também é responsável pela divulgação e comunicação das vagas disponíveis em sites, LinkedIn e páginas do Facebook. Segundo Chiavenato (2004, p.112):

O recrutamento corresponde à etapa pela qual a organização atrai os candidatos no mercado de recursos humanos. Na verdade, o recrutamento funciona como um processo de comunicação, a organização divulga e oferece oportunidades de trabalho ao Mercado de Recursos Humanos².

Este centro de integração realiza o primeiro contato com os candidatos, onde os que possuem o perfil mais adequado para a vaga serão selecionados, e neste momento é realizada a primeira entrevista (coletiva) na própria agência. Os candidatos que passam com êxito nesta

² O mercado de recursos humanos é constituído pelo conjunto de pessoas aptas ao trabalho em determinado lugar e em determinada época. É basicamente definido pela parcela da população que tem condições de trabalhar e/ou está trabalhando, isto é, pelo conjunto de pessoas empregadas (mercado de RH aplicado), ou desempregadas (mercado disponível). (CHIAVENATO 2002, p.176).

etapa terão seus currículos encaminhados para a cooperativa, onde o RH da empresa irá contatar os candidatos para outra entrevista coletiva, que desta vez irá ocorrer na organização. A entrevista é realizada em grupo, contendo entre 7 a 10 estudantes. O quadro de entrevistadores é composto pelo líder do setor que deseja contratar o(a) estagiário(a), um analista do referido setor e um ou dois analistas do setor Gestão de Pessoas (GP). Após o processo de entrevistas, a seleção do candidato que mais se adequar aos requisitos que a vaga exige é realizada pelo líder do setor em conjunto com o colaborador da GP, todavia, a resposta “final” é do líder da área.

Para Macário (2015), os profissionais responsáveis pela captação de recursos humanos visam captar os melhores candidatos e possíveis talentos, selecionando de maneira criteriosa os locais e fontes que serão utilizadas no recrutamento, garantindo que o processo seja executado minuciosamente. Todavia, as organizações ainda apresentam um *turnover*³ de estagiários onde, considerando que a execução do processo seletivo ocorre de forma eficiente, não deveria estar acontecendo. No ano de 2018, a cooperativa médica possuía 1.900 colaboradores, onde dentre eles 85 eram estagiários⁴. Todavia, entre junho de 2018 e abril de 2019, dos 17 estagiários que estiveram vinculados ao setor de Relações Empresariais nesse período, 4 desligaram-se da cooperativa antes da conclusão do curso e sem cumprir o prazo máximo de 2 anos de estágio.

A rotatividade dos estagiários pode ser justificada através de alguns aspectos e dentre eles a falta de alinhamento das competências⁵ exigidas, onde há uma supervalorização de competências e requisitos que não condizem com a exigibilidade das tarefas a serem desempenhadas. Conforme Villela e Nascimento (2003), as empresas buscam que os candidatos às vagas demonstrem diversos conhecimentos técnicos - como idiomas e informática, habilidades pessoais -, criatividade, relacionamento interpessoal, comunicação, pró-atividade, autodesenvolvimento e em alguns casos, até vivência no exterior, sendo que o trabalho que o estagiário irá desempenhar, por vezes não condiz com as características solicitadas. Desta forma, ao ser inserido na organização, o estagiário percebe que possui mais qualificações do que se faz necessário e desvincula-se após algum tempo e, a fim de não

³ Rotatividade de recursos humanos, termo utilizado para caracterizar a oscilação de pessoal em uma organização, ou seja, é definido pela quantidade de pessoas que ingressam e saem da empresa (MACÁRIO, 2015).

⁴ Disponível em: <<https://www.unimedpoa.com.br/a-unimed/unimed-porto-alegre>>. Acesso em 08 de Abr. 2019.

⁵ Conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes que afetam a maior parte do trabalho de uma pessoa, e que se relacionam com o desempenho no trabalho, a competência pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio do treinamento (FLEURY e FLEURY 2011).

descartar totalmente o período de experiência adquirido, opta por ir à procura de uma vaga de estágio que lhe seja mais relevante em outra empresa ainda estando vinculado à anterior.

Segundo Ferreira (2013), podemos levantar o questionamento de que esses desligamentos ocorrem devido ao esgotamento das práticas tradicionais de recrutamento e seleção, que já não têm sido eficazes na identificação das capacitações desejadas nos candidatos. Fazendo com que os colaboradores sintam-se insatisfeitos, visto que as expectativas individuais quanto à realização do trabalho não condizem com a realidade das tarefas executadas diariamente e não agregam valor nenhum para o seu processo de aprendizagem enquanto estagiário. Junto a isso, soma-se a possibilidade de que o colaborador pode não se sentir motivado e satisfeito com o ambiente organizacional, vindo a solicitar sua saída a qualquer momento, causando um “buraco”, sendo previsto ou não, no quadro da empresa, gerando custo e tempo para reposição do mesmo (MACÁRIO, 2015).

O fato de um estagiário desligar-se impacta de diversas formas a estrutura interna organizacional. Devemos considerar o que foi investido de tempo e recursos monetários e não monetários no mesmo, em virtude de que ele foi treinado, desenvolvido e capacitado para realizar as atividades que lhe foram atribuídas. Além disso, a empresa deverá alocar uma pessoa para “cobrir” a vaga que está em aberto, até preencher novamente a posição com um novo colaborador, iniciando mais uma vez o processo de recrutamento e seleção. Gomes (2010, p.243) afirma que:

A nível organizacional, para além dos custos directos associados ao recrutamento, contratação, integração e formação dos novos colaboradores e à perda de produtividade durante o processo de substituição, existe todo um conjunto de outros custos indirectos para a organização decorrentes da possível diminuição da satisfação, coesão e envolvimento dos restantes colaboradores ou interrupção das estruturas de comunicação e interacção social.

Alinhada à relevância que os estudantes reconhecem ao estagiar, bem como a importância do recrutamento e seleção para a inserção desses jovens talentos nas organizações, e por fim, o processo seletivo como instrumento final para a definição do candidato mais qualificado para a vaga, restam dúvidas quanto à justificativa da não permanência dos estagiários nas empresas até o final do período máximo de dois anos estipulado em contrato.

Observemos que somente após o primeiro contato dos estagiários com suas atribuições na organização é que os mesmos percebem - principalmente no curso de Administração - que suas atividades são genéricas demais, onde qualquer estagiário de ensino médio poderá executá-las, e desta forma, não cabe a ele realizar essas tarefas, ou que não agregam conhecimento ao curso. Além disso, soma-se o fato de que em diversos momentos as tarefas

desenvolvidas possuem um nível de complexidade e responsabilidade que não deveriam ser atribuídas a um estagiário, e sim a um funcionário efetivo. Esta prática das empresas evidencia a utilização do estágio como uma alternativa de contratação de mão-de-obra barata, descaracterizando seu significado de desenvolvimento do aluno e representá-lo como meio de trabalho precário.

Ademais, em razão de o estágio representar não somente um papel de preparação prática na formação profissional de um aluno, mas também sua inserção no mercado de trabalho, a efetivação torna-se uma variável chave para a permanência do estagiário na organização, principalmente para os que estão com previsão de colação de grau dentro do período de dois anos de estágio. Desta forma, deve-se verificar se as possibilidades de efetivação dentro das organizações são realmente como descritas nas etapas iniciais do processo seletivo, caso contrário, é melhor para o estagiário procurar uma vaga em outra empresa onde essa possibilidade lhe seja mais viável.

Isso posto, esses são alguns pontos que ainda não possuem respostas nem estudos aprofundados que contemplem estas duas temáticas, processo seletivo e rotatividade de estagiários, evidenciando a necessidade de desenvolvimento do referido estudo, a fim de que possamos obter alguns resultados. Diante do exposto, realizaremos esse estudo visando compreender **de que forma as práticas de seleção impactam na rotatividade dos estagiários?** Para dar conta desta questão de pesquisa foram estabelecidos os objetivos apresentados na próxima subseção.

1.1 OBJETIVOS

Nesta seção serão expostos o objetivo geral e os objetivos específicos do presente estudo. O objetivo geral compreende o propósito e a questão central do estudo, e os específicos compreendem métodos e etapas para alcançar o objetivo geral, através do procedimento metodológico aplicado.

Objetivo Geral

Identificar e analisar de que maneira as práticas de seleção de pessoal podem contribuir para alta rotatividade de estagiários em uma cooperativa médica.

Objetivos Específicos

1. Identificar e descrever as práticas de seleção adotadas pela organização;
2. Identificar as expectativas dos estagiários ao ingressarem na organização;
3. Identificar e analisar as causas da solicitação de desligamento a partir da ótica dos estagiários.

1.2. JUSTIFICATIVA

Na atual conjuntura, onde há um crescente procura de emprego pelos graduandos, - mais precisamente de estágios, visando principalmente a possibilidade de se obter experiência antes de ingressar no mercado de trabalho-, questiona-se o motivo pelo qual os estagiários desvinculam-se das empresas antes de concluir o período máximo de dois anos de estágio. Sendo que os mesmos não têm previsão de graduação próxima e junto a isso, não estão saindo da atual organização como estagiários para assumirem um cargo efetivo em outra empresa.

A finalidade deste estudo é compreender quais são os métodos utilizados pela organização quando se inicia o processo seletivo, e entender o motivo pelo qual os candidatos selecionados para as vagas de estágio não permanecem na empresa. Será analisado como o processo seletivo de estagiários se compõe e a justificativa dos desligamentos, a fim de que possamos compreender o *turnover* de estagiários na organização e o quanto o processo de recrutamento e seleção tem repercussão no *turnover* da cooperativa pesquisada, que também depende de tempo e recursos para a capacitação de seus colaboradores.

Com este estudo, acredita-se que será possível discriminar os fatores que influenciam a tomada de decisão dos estagiários em permanecerem ou não, em seu estágio até o final do período do mesmo. Os estudantes serão beneficiados, pois terão informações acerca do que está sendo oferecido pelas empresas para que esse vínculo não seja “rompido” antes do tempo estipulado. Podendo avaliar de forma mais assertiva quais vagas de estágio escolher, tendo claro os requisitos necessários para se credenciar e quais as competências solicitadas pelas contratantes, a fim de que o tempo que se permaneceu no estágio não venha a ser entendido como “perdido”. As organizações serão beneficiadas, visto que poderão identificar a compatibilidade das vagas oferecidas com a qualificação exigida nos processos seletivos de estágio, e verificar as possíveis necessidades de mudanças nos processos internos, a fim de que não se perca um colaborador precocemente. E principalmente, as empresas serão

subsidiadas com informações acerca dos motivos que levam a um alto nível de *turnover* de estagiários, de forma que seja possível identificar as causas e sanear os problemas.

O presente trabalho está constituído, além desta introdução no capítulo 2 de revisão teórica onde são abordados os temas de Gestão de Pessoa, estágio e *turnover*, o capítulo 3 de procedimentos metodológicos, onde é explicada a caracterização da organização, os sujeitos pesquisados, informações a serem coletadas e o método da pesquisa. No capítulo 4 que trata da apresentação e análise dos resultados, serão apresentados os dados obtidos com a pesquisa e a análise desses dados, fazendo a relação com o referencial teórico utilizado no desenvolvimento do trabalho. Por fim, o capítulo 5 é o de conclusão, onde nele é demonstrado se os objetivos do trabalho foram alcançados e apresento sugestões para pesquisas futuras.

2. REVISÃO TEÓRICA

Para compreender de que forma a rotatividade dos estagiários é afetada pelas práticas do processo seletivo, faz-se necessário discutir alguns aspectos teóricos que esclareçam os conceitos abordados visando facilitar o entendimento por parte do leitor através da contextualização dos mesmos. Assim, este capítulo será dedicado à exploração da opinião de diversos autores e estudos quanto aos temas tratados, começando pela definição de gestão de pessoas, recrutamento, seleção e todos os elementos fundamentais que os compõem, passando pela descrição do estágio, seus aspectos legais no Brasil e a representatividade do estágio no âmbito das empresas e dos estudantes, e por fim chegando na exposição do conceito de rotatividade ou *turnover*, suas causas e consequências.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

A área de gestão de pessoas é responsável pelo gerenciamento e desenvolvimento dos colaboradores, a fim de que os mesmos auxiliem a organização a alcançar seus objetivos. Dessa forma, a gestão passa a ser entendida como um viés estratégico onde os funcionários são essenciais para o sucesso da empresa. Conforme Dutra (2016) é estimulando e oferecendo suporte mútuo para a empresa e para as pessoas, disponibilizando orientações para esse desenvolvimento de forma clara, simples e flexível que as organizações obterão êxito.

De acordo com Bilhim:

Pode dizer-se que a gestão estratégica de recursos humanos está centrada no pressuposto de que os empregados são ativos essenciais da organização e que o seu valor pode ser aumentado e até potenciado através de uma abordagem sistemática e coerente de investimento na sua formação e desenvolvimento. (BILHIM, 2009, p. 32)

Segundo Dessler (2014), a gestão de pessoas envolve cinco funções essenciais: planejamento, organização, administração de recursos humanos, liderança e controle. Dentre elas, destaca-se a administração de recursos humanos, que define o autor “trata-se do processo de captação, desenvolvimento, avaliação, remuneração de pessoas e de lidar com as relações de trabalho, com a saúde e a segurança e com as preocupações sobre o senso de justiça” (DESSLER, 2014, p. 4). Semelhante ao que Gil (2016) apresenta como atividades relativas à gestão de pessoas: planejamento e avaliação; suprimento; compensação; desenvolvimento;

saúde e segurança; relações do trabalho e equalização de oportunidades. Abrangendo métodos e técnicas de descrição de cargos, seleção de candidatos, orientação e treinamento de novos funcionários, gerenciamento da remuneração, avaliação de desempenho, capacitação dos funcionários e desenvolvimento gerencial.

Dutra (2016) define gestão de pessoas como um processo, pois pode significar transição ou uma série de transições de uma condição para outra. Esses processos de gestão de pessoas são capazes de se repetir dentro de padrões, bem como ser passíveis de interferência para induzi-los, aprimorá-los e inibi-los. Assim, os mesmos possuem objetivos e parâmetros que podem ser classificados em três categorias: movimentação, desenvolvimento e valorização. A categoria de movimentação tem como objetivo oferecer suporte a toda ação de movimento de pessoas da organização, compreende as práticas de captação, internalização, transferências, promoções, expatriação e recolocação. Na categoria de desenvolvimento, o objetivo estimular e criar condições para o desenvolvimento de pessoal engloba capacitação, carreira e desempenho. Valorização é uma categoria cujo objetivo é estabelecer parâmetros e procedimentos para a distinção e valorização de pessoas, aqui estão contemplando as práticas de remuneração, premiação, serviços e facilidades.

Na próxima seção o processo de movimentação de pessoal será aprofundado, onde iremos abordar os temas de recrutamento e seleção.

2.1.1 Recrutamento e seleção

O recrutamento consiste no processo de divulgar a disponibilidade de uma determinada vaga de forma a atrair candidatos devidamente qualificados para disputá-la. Na seleção, busca-se investigar, junto aos candidatos aprovados pelo recrutamento, quais são os profissionais que melhor preenchem os requisitos necessários para cada cargo. Trata-se, portanto, de um processo que necessita de investigações mais profundas, pois nesse processo será definido qual novo indivíduo irá atender às necessidades das empresas.

2.1.1.1 Recrutamento

O recrutamento expressa-se pela aquisição de pessoas certas para ocupar determinado cargo dentro da organização, visando abastecer o processo seletivo. De acordo com Dubrin(1998, p.151) “recrutamento é o processo de atrair ao emprego candidatos com as características e habilidades adequadas para preencher as vagas abertas”. Todavia, a

necessidade de recrutamento não surge apenas para suprir as demandas atuais da empresa, a captação de pessoas segundo Dutra (2016) pode ser compreendida como toda e qualquer atividade da empresa para encontrar e estabelecer uma relação de trabalho com pessoas capazes de atender às suas necessidades presentes e futuras. Para Bulgacov (2006) “as atividades de recrutamento de uma empresa devem ser altamente estimuladoras, no sentido de fazer com que potenciais candidatos queiram, realmente, ingressar na organização.”

O tipo de recrutamento adotado pelas empresas pode ocorrer de três formas: interno, externo e misto. O recrutamento interno consiste na busca de profissionais que já estão inseridos no quadro de funcionários da empresa, desta forma, busca-se por candidatos que fazem parte da organização. Em geral, o recrutamento interno pode envolver transferência de pessoal de uma posição para outra (movimentação vertical), promoções de um nível para o outro (movimentação horizontal ou lateral), transferências com promoções de pessoal (movimentação diagonal), programas de desenvolvimento pessoal e planos de carreira de pessoal (CHIAVENATO, 2009).

Conforme Limongi França (2007, p.31):

O recrutamento interno é a procura de candidatos dentro da própria organização para o preenchimento de uma vaga. Esse processo estimula funcionários a se aperfeiçoarem, devido a possibilidade de mudança e de relacionamento com outros setores e pessoas além de criar um sentimento de justiça pelo oferecimento de oportunidades aos funcionários já comprometidos e fieis aos objetivos da empresa.

De acordo com Chiavenato (2006, p. 210), o recrutamento interno contempla as organizações com as seguintes vantagens: é mais econômico; rápido; apresenta maior índice de validade e de segurança; é uma fonte poderosa de motivação para os demais empregados; incentiva a permanência e a fidelidade dos funcionários à organização; aproveita os investimentos da empresa em treinamento do pessoal; e desenvolve um sadio espírito de competição entre o pessoal. Além disso, nesse tipo de recrutamento os colaboradores já são conhecidos e a empresa lhes é familiar, tornando este processo preferível em algumas situações organizacionais devido ao “tempo de ambientação do empregado ser menor em relação ao contratado externamente” (PONTES, 1996, p. 98). Para Gil (2016, p. 115) o recrutamento interno constitui em um procedimento bastante econômico e serve para demonstrar que a empresa está interessada em promover seus empregados.

Todavia, o recrutamento interno pode apresentar algumas desvantagens, como conflito de interesses entre os candidatos nas mesmas condições para a vaga, pode criar atitude negativa entre os colaboradores, “poluir” o ambiente com expectativas negativas, falta de entusiasmo e identificação com a empresa. Segundo Chiavenato (2006, p. 211) “pode até

levar os empregados a uma progressiva limitação às políticas e diretrizes da organização. Também exige que os novos empregados tenham potencial de desenvolvimento para ser promovidos a alguns níveis acima do cargo onde estão sendo admitidos e motivação suficiente para chegar lá”. Bloqueia a entrada de novas ideias, experiências e expectativas, facilita o conservantismo da cultura organizacional e favorece a rotina atual.

O recrutamento externo é o processo no qual as empresas captam os recursos humanos fora do ambiente interno da instituição, estando disponíveis no mercado ou trabalhando em outra empresa. De acordo com Chiavenato (2006, p. 212):

Recrutamento externo funciona com candidatos vindos de fora da empresa. Havendo uma vaga, a organização procura preenchê-la com pessoas estranhas, ou seja, com candidatos externos, extraídos pelas técnicas de recrutamento. Técnicas de recrutamento externo: consulta aos arquivos de candidatos, apresentação de candidatos por parte de funcionários já existentes da empresa; cartazes ou anúncios na portaria da empresa; contatos com sindicatos e associações de classe; anúncios em jornais e revistas e em agências de recrutamento.

Conforme Knapik (2008, p. 142) “o recrutamento externo é realizado por meio de fontes que visam atrair pessoas qualificadas e aptas no mercado”, e pode ocorrer de forma direta ou indireta. O recrutamento direto ocorre quando a organização dispõe de seus próprios recursos para atrair os requeridos talentos no mercado, e através de seus meios de comunicação efetua a divulgação. No recrutamento indireto, a empresa não possui interesse em dispor de seus próprios recursos para realizar o processo, deseja distanciar-se do mesmo, ou até mesmo é ineficiente em realizá-lo, optando por contratar outras empresas especializadas, como *headhunters* (caçadores de talentos) *search* (consultores de pesquisa direta) e consultores de recrutamento (DA CÂMARA et.al., 2003).

O recrutamento externo pode se dar através das seguintes fontes: anúncios em locais visíveis da empresa; organizações institucionais: escolas, universidades e faculdades, cursos técnicos; anúncios em jornais, revistas, etc.; consulta ao banco de dados da própria empresa, ou seja, cadastros de processos seletivos anteriores ou de candidatos que se apresentam espontaneamente; contato com sindicatos e associações; cadastro de outros recrutadores; intercâmbio entre empresas; sites especializados; site da própria organização ou agência de recrutamento. (LIMONGI-FRANÇA E ARELLANO, 2002)

Para Chiavenato (1999, p. 71, 72), a vantagem do recrutamento externo é que “atrai pessoas novas para a organização, renova e enriquece os recursos humanos da empresa principalmente quando a política é a de admitir pessoal com o gabarito igual ou melhor que a já existente na empresa”. Possibilita também a inserção de “sangue novo”, contribuindo com novas ideias, habilidades, competências e expectativas que enriquecem a organização e seus

colaboradores com novas aspirações e capital intelectual. Todavia, “o recrutamento externo, pelo fato de gerar gastos para a organização e despende tempo de espera, precisa ser feito de forma adequada ao negócio e ao perfil da vaga” (ELGENNENI, 2009, p.61). Junto a isso, é um processo mais inseguro que o recrutamento interno, em razão de os candidatos serem desconhecidos a empresa não tem condições de verificar e confirmar com exatidão as origens e trajetórias profissionais do candidato. Inclusive pode frustrar os colaboradores da empresa, pois monopoliza as vagas e as oportunidades oferecidas e frustra os funcionários que esperam oportunidades para seu crescimento pessoal na organização.

O recrutamento misto surge como alternativa para suprir as desvantagens de optar apenas por recrutamento interno ou externo (AIRES, 2007), onde um sempre deve complementar o outro (CHIAVENATO, 2009). Portanto, o procedimento de recrutamento misto diz respeito à procura por candidatos tanto através de fontes internas quanto externas.

Segundo Araujo (2006, p. 34) existe três possibilidades de proceder ao recrutamento e seleção de forma mista que são: “Começando pelo recrutamento externo, passando para o recrutamento interno, chegando à seleção; começando pelo recrutamento interno, passando para o recrutamento externo, chegando à seleção; começando pelos recrutamentos interno e externo, simultaneamente, chegando à seleção”. Assim, ambos os ambientes serão examinados à procura do profissional mais qualificado.

2.1.1.2 Seleção

A seleção se inicia após o processo de recrutamento e aqui, entre os indivíduos recrutados será escolhido o candidato mais adequado às necessidades requeridas pela vaga e pela organização. O ato de selecionar é uma ferramenta que implica na comparação de características dos candidatos entre si e as exigências do cargo (AIRES, 2007), onde escolha da pessoa selecionada deverá ser um resultado do melhor perfil para determinada função.

Lobos (1979, p.156) define a seleção como sendo:

O processo de administração de recursos humanos por meio do qual a empresa procura satisfazer suas necessidades de recursos humanos, escolhendo aqueles que melhor ocupariam determinado cargo na organização, com base em uma avaliação de suas características pessoais (conhecimentos, habilidades, etc.) e de suas motivações.

Para Chiavenato (1999, p. 232) “A seleção busca entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na empresa, visando a manter ou aumentar a

eficiência e o desempenho do pessoal, bem como a eficácia da organização”. No entanto, pode haver equívocos na escolha do profissional mais adequado, conforme destaca Santos(1985, p. 161):

Nem sempre isso significa escolher candidatos que revelam aptidões ou capacidades em índices elevados. Em princípio, é a escolha dos candidatos com maior afinidade de expectativas e potencialidades com as expectativas e necessidades previstas para o cargo ou posição em processo de preenchimento. Isso significa aqueles que mais convêm a determinado plano de ação, pois em muitos casos os escolhidos não são os mais talentosos, e sim os mais adequados a uma função em uma situação predeterminada.

Desta forma, o processo de seleção possui uma serie de métodos específicos que são utilizados visando aumentar o conhecimento da organização sobre as experiências, habilidades e a motivação do empregado, com isso aumentam-se as informações para decidir que recrutados devem ser contratados. Segundo Gil (2016) as etapas podem ser classificadas em: análise de currículos; testes de admissão; provas práticas; entrevista; dinâmica de grupo; centros de avaliação. Para escolher os candidatos, as empresas podem utilizar todos esses diferentes métodos, sendo que os mesmos devem ser escolhidos de acordo com a necessidade da empresa, bem como da vaga que se pretende preencher.

A utilização de técnicas de seleção que se complementam tendem a diminuir a possibilidade de erro na escolha do candidato. As mais utilizadas conforme Chiavenato (2006) podem ser esquematizadas da seguinte forma: análise curricular; testes; entrevista; verificação de referência e dinâmica de grupo.

Análise curricular corresponde a uma das primeiras fases do processo de seleção, e visa-se fazer uma filtragem dos candidatos, eliminando os que não tenham os pré-requisitos desejados pela organização, como uma formação específica, experiência profissional, idade e etc. Depois é realizada uma pré-seleção, que compreende em uma análise cuidadosa do currículo de cada candidato, para que as próximas fases sejam direcionadas sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes de cada candidato.

Testes é um conjunto de exercícios que servem para avaliar aptidões necessárias para o cargo, contemplando informações importantes que não são transmitidas através do currículo ou de questionários. Sua função é analisar essas amostras de comportamento humano, examinando-as sob condições padronizadas e comparando-as com padrões baseados em pesquisas estatísticas. Os testes podem ser classificados da seguinte forma: testes de conhecimento ou capacidade; testes psicológicos; testes de personalidade.

Testes de conhecimento visam medir o grau de conhecimento, capacitação e habilidade que o candidato adquiriu por meio do estudo, da prática, ou do exercício, prática

do trabalho e experiência de vida para executar determinada tarefa. Quanto às formas de apresentação, os testes de conhecimentos podem ser: orais; escritos e de execução. Nos testes orais, as provas são aplicadas verbalmente por meio de perguntas e respostas orais. São perguntas verbais específicas objetivando respostas verbais específicas. Os testes escritos são aplicados através de perguntas e respostas escritas, para aferir conhecimentos adquiridos. Nos testes de realização são aplicadas provas por meio da execução de um trabalho ou tarefa, de maneira uniforme e com tempo determinado, como: digitação, desenho, manobra de veículos ou usinagem de peças.

Os testes de personalidade servem para analisar os diversos traços de personalidade, sejam aqueles determinados pelo caráter (traços adquiridos ou fenotípicos) como pelo temperamento (traços inatos ou genotípicos). Os testes de personalidade são genéricos quando revelam traços gerais de personalidade em uma síntese global e recebem o nome de psicodiagnósticos. E são específicos quando pesquisam determinados traços ou aspectos da personalidade, como equilíbrio emocional, tolerância a frustrações, interesses, motivação, etc.

Testes psicológicos são utilizados para avaliar as aptidões procurando a determinação de quanto elas existem em cada pessoa, com o intuito de generalizar e prever aquele comportamento em determinadas formas de trabalho, medindo a individualidade do candidato em relação aos requisitos do cargo e da empresa. Os testes psicológicos baseiam-se nas diferenças individuais das pessoas, que podem ser físicas, intelectuais (inteligência), de aptidão (atenção concentrada, memória visual, aptidão mecânica, burocrática), de personalidade (caráter, temperamento, equilíbrio emocional, frustrações, ansiedades). Assim, analisam o quanto variam as aptidões de um indivíduo em relação ao conjunto de indivíduos tomados como padrão de comparação. (BAYLÃO, 2014).

A entrevista de seleção é o momento onde o entrevistador tem a possibilidade de verificar de fato as experiências nos empregos anteriores, observar o temperamento, o interesse do candidato e seus aspectos pessoais relacionados ao cargo a ser preenchido, ou seja, comportamento durante a entrevista, higiene pessoal, vestuário, etc. A entrevista conforme é conforme Gil (2016) “Possibilita contato direto com o candidato, bem como a identificação de sua capacitação para exercer o cargo que se deseja preencher”. Além disso, conforme o autor, é reconhecida como um dos instrumentos mais úteis de que se dispõe para a seleção pessoal em virtude da flexibilidade que apresenta.

Ademais, para uma entrevista eficiente é importante que o condutor da entrevista tenha pleno conhecimento sobre a vaga e as qualificações necessárias para seu preenchimento, a fim de que possa selecionar o candidato mais adequado para o cargo.

A eficiência reside em fazer corretamente as coisas: saber entrevistar bem aplicar testes de conhecimentos que sejam válidos e preciosos, dotar a seleção de rapidez e agilidade, contar com o mínimo de custos operacionais, envolver as gerências e suas equipes no processo de escolher candidatos etc. A eficácia reside em alcançar resultados e atingir objetivos: saber trazer os melhores talentos para a empresa e, sobretudo, tornar a empresa cada dia melhor com as novas aquisições de pessoal. (CHIAVENATO, 2005, p.161)

De acordo com Chiavenato (2009), as entrevistas podem ser classificadas em função do formato das questões e das respostas em quatro tipos:

- 1) Entrevista totalmente padronizada: é o tipo de entrevista fechada ou estruturada em que tem uma forma pré-elaborada e cujas questões podem assumir a forma de verdadeiro-falso, sim-não, agrada-desagrada etc. Neste tipo de entrevista não há preocupação por parte do entrevistador quanto aos assuntos a abordar, podendo deste modo ultrapassar as suas limitações. Esta é, aliás, uma vantagem associada à entrevista padronizada.
- 2) Entrevista padronizada quanto às questões: é um tipo de entrevista que as questões são também pré-elaboradas, mas a resposta a ela é aberta. O entrevistador tem uma lista das questões a serem perguntadas com o objetivo de recolher informação sobre o entrevistado, sendo que este responde livremente.
- 3) Entrevista diretiva: é um tipo de entrevista onde as questões não são especificadas, mas sim as respostas, visando apenas conhecer “certos conceitos espontâneos dos candidatos”. O entrevistador formula as questões conforme o decorrer da entrevista com o objetivo de obter uma determinada resposta.
- 4) Entrevista não diretiva: é um tipo de entrevista não estruturada. Neste caso não são especificadas nem as questões nem as respostas, sendo totalmente livres. É o entrevistador que tem a seu cargo a condução na sequência da entrevista.

Além das entrevistas referidas acima, há também a entrevista comportamental que, segundo Gil (2016) permite identificar e avaliar as habilidades do candidato desenvolvidas ao longo de sua trajetória profissional, referentes aos cargos que ocupou anteriormente. Utiliza-se de perguntas que exigem que o candidato descreva as ações, comportamentos e sentimentos em diversos momentos de sua carreira. O planejamento necessário para desenvolver uma entrevista comportamental é bem detalhado e deve começar pela análise do perfil de competências do cargo (BAYLÃO, 2014).

Caxisto (2007) ainda apresenta a entrevista situacional ou de simulação. O candidato pode estar buscando uma nova colocação, diferente de sua experiência anterior, pode ainda ter sido recrutado internamente e desta forma, nem sempre a entrevista comportamental será suficiente para avaliar todas as competências necessárias para o cargo. Nesse caso, o entrevistador utiliza a entrevista situacional, modalidade que conta com exercícios ou simulações de situações que podem ocorrer no cotidiano da função pretendida.

Por fim, a entrevista de seleção poderá ser aplicada de diversas formas: individualmente, coletiva, em painel, presencialmente, de forma virtual- via telefone ou vídeo conferência, inclusive unindo ambas as possibilidades de acordo com o as necessidades organizacionais. A condução da entrevista deverá atender aos procedimentos básicos como: a preparação da entrevista; preparação do ambiente; processamento da entrevista; conteúdo da entrevista (CHIAVENATO, 2009). Seu encerramento deve fluir naturalmente sinalizando o entrevistado da conclusão e lhe informando sobre a forma de contato para o resultado do processo. A avaliação do candidato ocorre após a entrevista, e aqui o entrevistador deverá imediatamente avaliar o candidato enquanto os detalhes estão frescos em sua memória, retomando anotações, revisando e completando folhas de avaliação.

Na etapa de verificação de referências, deseja-se comprovar a veracidade das informações profissionais e pessoais fornecidas e aprofundar o nível de informações referentes ao desempenho profissional dos candidatos nos empregos anteriores. Essas confirmações podem ser levantadas através de contato telefônico, e-mails, pessoalmente ou carta de referência. Para Chiavenato (2006, p. 185), “a verificação de referência é feita para avaliar o nível de conhecimentos gerais e específicos dos candidatos exigidos pelo cargo a ser preenchido. Procurando assim, medindo grau de conhecimento profissional ou técnico e experiências que o candidato possui”.

A dinâmica de grupo consiste em expostos os candidatos reunidos em grupo a situações onde os mesmos deverão realizar atividades específicas e, que são observados determinados comportamentos dos participantes. Conforme Lacombe (2009, p. 89):

A dinâmica de grupo é, em geral, efetuada colocando-se os candidatos numa simulação do trabalho cotidiano e observando suas atitudes, reações diante de problemas que surgem no tipo de trabalho que deverão executar. As informações obtidas costumam contribuir bastante para complementar as conseguidas no teste. Podem ser feitos muitos tipos de simulações que indicam as aptidões e as características dos candidatos.

Desta forma, além de propor aos indivíduos uma breve vivência de situações semelhantes às atividades que exercerão em suas funções, devem-se observar atitudes, postura, linguajar, relacionamento interpessoal, traços de personalidade, interesses, comprometimento com a tarefa, bem como se o candidato possui características para trabalhar em equipe. A dinâmica de grupo oportuniza conhecer melhor o candidato, identificando ou esclarecendo alguns traços da personalidade que numa entrevista dificilmente se perceberia. Para Gil (2016) através da dinâmica podemos avaliar características como: liderança; iniciativa; comunicabilidade; criatividade; espontaneidade; análise de julgamento,

argumentação e de atuar sob pressão; controle de tensões e ansiedade; tomada de decisões e habilidade para lidar com situações de conflito.

Concluída a apresentação dos principais instrumentos utilizados no processo de seleção, será exposta uma breve “atualização” de técnicas que vem sendo utilizadas. Em virtude da crescente evolução tecnológica que afeta o comportamento da sociedade e conseqüentemente das organizações, novos processos surgem com a modernidade, como destaca o especialista em gestão de pessoas Gama Filho:

Simulações e jogos on-line: buscam identificar o comportamento do candidato por meio de atitudes mensuráveis nas tomadas de decisões durante o game.

Análise de gestor ideal: também conhecida como, Manager Matching, que procura identificar pontos de aderência entre o colaborador e seu futuro gestor.

Sistemas de simulação de software e de programação: validam na prática se o candidato realmente sabe utilizar um determinado software ou programar em uma determinada linguagem.

Ferramentas de análise de voz, dicção e gramática por telefone: muito utilizadas nos processos seletivos de cargos de atendimento ao cliente.

Avaliação do rastro social on-line: ferramentas que analisam a interação do candidato em diversas redes sociais e procura tanto por pontos positivos como negativos do seu histórico on-line.

Entrevistas on-line: estas podem ser feitas a qualquer hora do dia, dentro de um prazo estipulado pelos recrutadores. (LAM, 2012, p. 1)

Diante do exposto, devemos observar que o principal objetivo do processo seletivo é selecionar pessoas que correspondam aos requisitos estipulados e que agreguem valor à organização. E para que esse objetivo seja alcançado não existe a ferramenta “certa” que deve ser utilizada, e sim o conjunto de todas as práticas que melhor representam as necessidades da empresa considerando recursos (financeiro e não financeiros), processos e tempo.

A importância do processo de seleção de pessoas dentro das organizações pode ser ressaltada conforme expressa Gil (2016, p. 113):

Como as pessoas constituem o mais importante ativo de que dispõem as organizações, devem ser recrutadas e selecionadas com a maior competência possível, já que falhas nesse processo podem comprometer outras ações de gestão a serem desenvolvidas posteriormente.

Um bom processo seletivo deve ser aquele onde a empresa é beneficiada com ganhos de produtividade, retorno de investimento despendido e obtenha sucesso no alcance de objetivos e metas organizacionais. E para que isso aconteça, o profissional selecionado deve possuir os requisitos necessários para o desempenho adequado da função, bem como demais características requeridas para a ocupação da vaga. Para Gil (2016) o processo de seleção deve identificar as seguintes informações: competência profissional; desejo de permanência no emprego e de seguir carreira; adequação ao grupo; vontade de trabalhar e de aceitar novos desafios; orientação para lucros e melhoria de desempenho.

O indivíduo responsável pela seleção deverá ter um amplo conhecimento sobre todas as necessidades de competências que o cargo engloba e utilizar os métodos mais adequados para seleção, caso contrário, a empresa deverá ter ciência de que terá custos de treinamento, desenvolvimento e educação para qualificar o referido profissional e mantê-lo em seu quadro, ou então iniciar outro processo seletivo.

Eventuais negligências ocorridas no processo podem gerar diversos transtornos para a empresa, como reincidência da necessidade de recrutamento, seleção e treinamento; recursos financeiros (custos de contratação) e não financeiros (tempo, espaço físico, processos); motivação dos funcionários, e conseqüentemente afeta sua produtividade. Além disso, esses equívocos processuais podem resultar em uma alta rotatividade de funcionários da empresa, que será estudado nas próximas seções através da apresentação dos conceitos *deturnovere* estágio.

2.2 ESTÁGIO

O estágio é período dedicado para exercer uma atividade que contribua para a formação profissional, de forma a proporcionar ao estudante a oportunidade de colocar em prática todo o conhecimento adquirido nas aulas teóricas. Roesch (1999) reitera que o estágio é uma condição necessária para a aprendizagem das disciplinas desenvolvidas ao longo do curso, levando o aluno a aprofundar conhecimentos e habilidades em sua área de interesse.

Além disso, o estágio possibilita que o aluno entre em contato com o mundo profissional onde irá desenvolver seu caráter social, profissional e também cultural, potencializando seus conhecimentos através de situações reais que só poderão ser vivenciadas através do mercado de trabalho. Portanto, o estágio também pode ser definido como o “[...] lócus onde a identidade profissional do aluno é gerada, construída e referida; volta-se para o desenvolvimento de uma ação vivenciada, reflexiva e crítica [...]” (BURIOLLA, 1999, p.13) indo além do ambiente acadêmico ao agregar conteúdo para a vida do estagiário.

O estágio é classificado como obrigatório e não obrigatório. Segundo a Lei nº 11.788 de 2008 que o regulamenta, o estágio obrigatório é aquele definido como tal no projeto do curso, cuja carga horária é requisito para aprovação e obtenção de diploma. Já o não-obrigatório é aquele desenvolvido como atividade opcional, acrescida à carga horária regular e obrigatória. O objeto de estudo deste trabalho será o estágio não-obrigatório e na seção a seguir, será apresentado um breve histórico das leis e decretos que o regem.

2.2.1 Breve histórico das regularidades do estágio no Brasil

Por meio do Decreto-Lei nº 4.073 de 1942, a Lei Orgânica do Ensino Industrial, surgiram às primeiras tentativas de regularização do estágio, onde no artigo 48º o estágio foi definido como “[...] um período de trabalho, realizado por aluno, sob o controle da competente autoridade docente, em estabelecimento industrial”. A Portaria nº 1.002 de 1967 do Ministério do Trabalho surge após 25 anos, instituindo o estágio nas faculdades, escolas técnicas e nas empresas. O objetivo é delimitar as primeiras regras disciplinadoras quanto aos deveres e direitos das organizações e dos estagiários. As condições são apresentadas no artigo 2º da portaria:

- Art. 2º - As empresas poderão admitir estagiários em suas dependências, segundo condições acordadas com as Faculdades ou Escolas Técnicas, e fixadas em contratos-padrão de Bolsa de Complementação Educacional, dos quais obrigatoriamente constarão.
- a) a duração e o objeto da bolsa que deverão coincidir com programas estabelecidos pelas Faculdades ou Escolas Técnicas;
 - b) o valor da bolsa, oferecida pela empresa;
 - c) a obrigação da empresa de fazer, para os bolsistas, seguro de acidentes pessoais ocorridos no local de estágio;
 - d) o horário do estágio; (BRASIL, 1967).

Além disso, a portaria de 1967 estabeleceu ainda que o estágio deva ser firmado em um contrato contendo duração, carga horária, valor da bolsa e o seguro contra acidentes pessoais. Determinando que não haja vinculação empregatícia, encargos sociais, pagamento de férias ou de 13º salário.

Através do Decreto nº 66.546 de 1970, foram criados os “estágios práticos” de nível superior nas áreas prioritárias de engenharia, tecnologia, economia e administração, onde em seu artigo 1º informa que o propósito é proporcionar a esses estudantes a “oportunidade de praticar em órgãos e entidades públicos e privados o exercício de atividades pertinentes às respectivas especialidades”. Para as atividades de estágio foram previstas bolsas de estudos, tanto no setor público como no privado, reafirmando que isso não significaria geração de vínculo empregatício.

O Decreto nº 75.778 de 1975 dispõe sobre a regulamentação do estágio para estudantes do ensino superior e profissionalizante de 2º Grau no serviço público federal, onde são estabelecidos principalmente o período de duração do estágio, carga horária e valor de bolsa. Em 07 de dezembro de 1977 foi instituída a Lei nº 6.494, que foi regulamentada pelo Decreto nº 87.497 somente em 18 de agosto de 1982. Mediante a Lei nº 6.494/77 foram estabelecidas as atividades características do estágio propriamente ditas, como o dever de

“[...] propiciar a complementação do ensino e da aprendizagem e ser planejados, executados, acompanhados, e avaliados em conformidade com os currículos, programas e calendários escolares”, bem como importantes melhorias como: a obrigatoriedade do Termo de Compromisso de estágio, fixação mínima de tempo na empresa, pagamento de seguro de vida obrigatório e agentes de integração. Ademais, o principal avanço para as tratativas do estágio foi a inclusão de mais um ator na relação de estágio – que antes era somente empresa/estagiário- denominados agentes de integração, conforme explicito no artigo 7º do decreto a seguir:

Art. 7º A instituição de ensino poderá recorrer aos serviços de agentes de integração públicos e privados, entre os sistemas de ensino e os setores de produção, serviços, comunidade e governo, mediante condições acordadas em instrumento jurídico adequado.(BRASIL, 1982).

As atribuições dos agentes de integração possuem a finalidade de: divulgar oportunidades de estágios nas empresas públicas e privadas; facilitar o ajuste das condições de estágios curriculares; prestar serviços administrativos de cadastramento de estudantes e pagamento de bolsas; coparticipar, com a instituição de ensino, na captação de recursos para viabilizar estágios curriculares. (BRASIL, 1982). Esta lei vigorou sem nenhuma alteração até 1994, onde com a Lei nº 8.859/94 ocorreu uma mudança ao prever a inclusão de estudantes com deficiências nos estágios. Posteriormente em 26 de maio de 2000, outra importante alteração ocorreu com a Medida Provisória nº 1.952-24, que permitiu o estágio para estudantes matriculados no Ensino Médio não profissionalizante.

2.2.2 A Lei do Estágio de 2008

A última regulamentação do estágio ocorreu após 26 anos através da Lei nº 11.788 de 26 de setembro de 2008, que rege as relações de estágio atualmente. Em seu artigo 1º, a Lei de 2008 define o estágio como um “ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, visando à preparação para o trabalho produtivo do estudante”. Com a Lei do Estágio, surgiram algumas mudanças e melhorias que a regulamentaram e de certa forma, protegeram os estagiários de uma relação que normalmente tendia a favorecer as empresas.

As principais mudanças no que se refere aos direitos dos estagiários foram: limitação de vinte horas semanais para discentes de educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, e na modalidade profissional de educação de jovens e adultos a carga horária foi limitada em trinta horas semanais, no caso de discentes do ensino superior, da educação

profissional de nível médio e do ensino médio regular; obrigatoriedade de bolsa-auxílio e vale-transporte aos que fazem estágio não obrigatório; concessão de recesso remunerado de trinta dias após um ano de atividades; delimitação de dois anos da duração do estágio, na mesma parte concedente, exceto quando se tratar de estagiário portador de deficiência; assegurado o percentual de 10% (dez por cento) das vagas às pessoas portadoras de deficiência.

A instituição de ensino, segundo a Lei nº 11.788, tem a função de monitorar se os conhecimentos adquiridos na vida escolar do estagiário estão sendo utilizados e postos em prática nas atividades que o mesmo desempenha na empresa. Além disso, segundo o artigo 7º da Lei do estágio, o Termo de Compromisso deve servir de instrumento para: verificar as adequações do estágio à proposta pedagógica do curso, à etapa do curso em que o estudante se encontra, bem como o calendário escolar; avaliar as instalações da parte concedente do estágio. Ademais, um professor orientador deverá ser indicado para acompanhar o desempenho das atividades do desenvolvidas pelo estagiário como: cobrar a apresentação do relatório das atividades com a periodicidade máxima de seis meses; zelar pelo cumprimento do termo de compromisso, reorientando o estagiário para outro local em caso de descumprimento do mesmo; elaborar normas complementares e instrumentos de avaliação; comunicar às empresas no início do período letivo, as datas de realização de avaliações escolares ou acadêmicas, objetivando o bom desempenho acadêmico dos estagiários.

As unidades concedentes, segundo o artigo 9º da Lei nº 11.788 podem ser pessoas jurídicas de direito privado, órgãos da administração pública, autarquias e profissionais liberais de nível superior devidamente registrados em seus conselhos. Estas dispõem do estágio se observadas às seguintes obrigações:

- I – celebrar termo de compromisso com a instituição de ensino e o educando, zelando por seu cumprimento;
- II – ofertar instalações que tenham condições de proporcionar ao educando atividades de aprendizagem social, profissional e cultural;
- III – indicar funcionário de seu quadro de pessoal, com formação ou experiência profissional na área de conhecimento desenvolvida no curso do estagiário, para orientar e supervisionar até 10 (dez) estagiários simultaneamente;
- IV – contratar em favor do estagiário seguro contra acidentes pessoais, cuja apólice seja compatível com valores de mercado, conforme fique estabelecido no termo de compromisso;
- V – por ocasião do desligamento do estagiário, entregar termo de realização do estágio com indicação resumida das atividades desenvolvidas, dos períodos e da avaliação de desempenho;
- VI – manter à disposição da fiscalização documentos que comprovem a relação de estágio;
- VII – enviar à instituição de ensino, com periodicidade mínima de 6 (seis) meses, relatório de atividades, com vista obrigatória ao estagiário (BRASIL, 2008).

O artigo 15º dispõe sobre a fiscalização dos contratos de estágio, ressaltando que o a manutenção de indivíduos em desconformidade como disposto na legislação caracteriza vínculo empregatício. As disposições gerais do estágio são expostas no artigo 17º, onde é informado que o número máximo de estagiários em relação ao quadro de pessoal das empresas deverá atender a proporção de um estagiário para cada cinco empregados, no entanto, aplicada somente para alunos do ensino fundamental.

Diante das principais disposições da Lei do Estágio, nota-se que a última regulamentação de 2008 beneficia os estagiários com mais segurança e garantias que devem ser cumpridas pelas instituições de ensino e principalmente pelas empresas contratantes. Em alguns casos o interesse das empresas em contratar estagiários indica sinais de contratação de mão de obra temporária qualificada, sem direitos trabalhistas e de baixo custo para as empresas (ABREU *et al.* 2014), evidenciando que as alterações na Lei nº 11.788 não foram suficientes para proteger os estagiários contra essas (e demais) situações de impropriedades.

2.2.3O estágio e as organizações

Os programas de estágio possibilitam as empresas de suprirem suas necessidades de pessoal a curto, médio e longo prazo. Sendo também um mecanismo socialmente importante para entrada dos jovens no mercado de trabalho (RITTNER, 1999, p. 447).

Considerando que a relação de estágio permite à empresa desenvolver o estudante para tornar-se parte do quadro de funcionários efetivos no futuro, algumas empresas optam por tornar o estágio cada vez mais próximo das relações de trabalho tradicionais. Há instituições nas quais a seleção de estagiários é feita com a mesma exigência das seleções de profissionais para cargos efetivos, onde são requisitados alunos que já possuam além de experiências, competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) e demais fatores que atendam às necessidades da empresa. (VILLELA; NASCIMENTO, 2003). Prática que deturpa a principal essência do estágio: promover o ingresso no mercado de trabalho.

Outro fator que descaracteriza o estágio é a sua utilização como forma de contratação precária. O termo “estágio como trabalho precário” evidencia a representação do estágio como mão-de-obra de baixo custo, e como forma de flexibilização da força de trabalho. Nela, o estagiário é designado para realizar atividades de baixo nível de exigência e desempenho, tendo pouca relação com os conteúdos trabalhados no curso (TREVISAN e WITTMANN, 2002). De Ré (2004, p.17) complementa as críticas ao comentar que “esse tipo de vínculo profissional tem sido muito criticado por se prestar a ser um mecanismo de contratação de

mão-de-obra barata, sem direitos trabalhistas em substituição ao trabalhador normal (com vínculo trabalhista)”, ocasionando em uma relação onde somente as empresas são beneficiadas.

As empresas, de acordo com Domingo (2002), podem apresentar dois tipos comportamentos através de lógicas diferentes: utilizar o estágio como um meio de ajuste quantitativo dos seus efetivos, para a carência de recursos humanos; ou efetuar um ajustamento qualitativo de sua mão-de-obra.

No primeiro caso de comportamento, as empresas buscam estagiários para substituir os funcionários que ocupam cargos de menor importância para a organização ou assistir aos funcionários efetivos. Em ambos os casos há vantagens para a empresa, como baixos custos financeiros despendidos, visto que estagiários recebem remuneração muito abaixo do mercado de trabalho, e iniciar um processo seletivo para efetivos pode ser mais custoso em termos financeiros e de treinamento. Também seriam vantajosas as facilidades jurídicas, uma vez que a empresa não tem responsabilidade legal sobre os estagiários.

O segundo exemplo, quando o estágio é utilizado como ajuste qualitativo de mão-de-obra, o estudante não é contratado para substituir ou assistir algum profissional efetivo, e sim para realizar uma tarefa autônoma como elaboração de relatórios de diagnóstico, planos de ação, entre outros, pois a empresa não vê a necessidade de atribuir essa atividade a um colaborador, ou não considera vantajoso admitir um funcionário em contrato temporário. Nesse caso, de forma estratégica o entrevistador procura verificar se o candidato possui alguma experiência prévia e se tem conhecimento do mercado de trabalho antes de contratá-lo (DOMINGO, 2002). Para o autor, o uso do estágio como trabalho flexível e precário ocorre porque ainda existem empresas que acreditam que a única vantagem em contratar um estagiário é a possibilidade de conseguir mão-de-obra qualificada, de baixo custo, que limita e transgride a base principal para a qual os estágios foram criados, complemento teórico-prático e desenvolvimento. Esta postura impossibilita que o estagiário contribua com todo seu potencial e, ao término do contrato, não acrescenta nada à sua formação profissional nem tampouco acrescenta novos conhecimentos ao seu currículo.

Devemos considerar que apesar dos fatores negativos atrelados ao uso negligente do estágio pelas empresas, de um lado, há um mercado com oportunidades cada vez mais reduzidas, e de outro, há uma disponibilidade de pessoas qualificadas fazendo com que para qualquer cargo inicial ou posição de trabalho, se estabeleça como requisito a experiência profissional (ROCHA-DE OLIVEIRA, 2009). Assim se as organizações não dispuserem de

oportunidade para inserção de jovens sem experiências anteriores, terão cada vez mais dificuldades em recrutar estagiários qualificados e futuros talentos. Para Bertelli (2002, p. 172), isso “gera o círculo vicioso: se não tem experiência, não trabalha; se não trabalha, não adquire experiência”. O estágio deve proporcionar a possibilidade de o estagiário adquirir além de experiência, competências para o seu meio profissional, bem como integrar esse estudante socialmente (MURARI e HELAI, 2009), e devido ao estágio ser o primeiro contato de muitos estudantes com o mercado de trabalho, as empresas devem selecionar visando o desenvolvimento do indivíduo ao invés de contratar alguém que já está “pronto”. Ao contratar um estagiário sem experiência, a organização tem a possibilidade de treinar e desenvolver o mesmo de acordo como o que for mais útil e trazer mais resultados para a mesma.

2.2.4 O papel do estágio para os estudantes

O estágio pode considerado como uma atividade de exploração vocacional na medida em que possibilita o contato do aluno com o mercado de trabalho, onde este se desenvolverá adquirindo conhecimento e formulando questionamentos sobre sua formação, sua profissão e o seu papel na sociedade. No entanto, para cada indivíduo a justificativa de estagiar será diferente, e desta forma a representação do estágio para cada estudante será percebida através de um conjunto de fatores pessoais como: interesses, expectativas, objetivos, experiências de vida e profissional, entre outros.

O estudo realizado por Murari e Helai (2009) mostra que os alunos reconhecem o estágio como um instrumento para obtenção de desenvolvimento profissional e inserção no mercado de trabalho. Silva e Teixeira (2013) identificam em seu artigo, que as contribuições obtidas pelos estudantes através do estágio são: o reconhecimento das experiências obtidas no estágio, classificadas como fundamentais para a formação profissional e para desenvolvimento da carreira; a transição profissional dos estudantes, dada a necessidade de aproveitar as experiências universitárias para construir suas carreiras.

Carla Maria (2017), junto a alunos de administração da Escola de Administração da UFRGS, constatou em seu estudo as seguintes expectativas em relação ao estágio: remuneração - por estarem em busca de certa liberdade financeira; a aquisição de experiência no mercado de trabalho; possibilidade de aplicação prática dos conhecimentos teóricos; desenvolvimento em uma área específica da Administração; e possibilidade de efetivação na empresa.

Segundo pesquisa realizada por Rocha-de-Oliveira e Bianchi (2011), foram identificadas cinco categorias diferentes de percepções que o estágio pode ter, na visão dos estudantes. As categorias percebidas, com seus significados são:

- a) Estágio como aprendizado - Nesta representação o estágio é considerado como complementação do ensino, auxiliando na aprendizagem por meio da prática vivenciada nas empresas;
- b) Estágio como inserção profissional- Nesta representação o estágio está localizado entre a formação e a inserção no mercado de trabalho, desta forma, ele contribui como oportunidade de ingresso no mercado de trabalho;
- c) Estágio como período de experimentação - Nesta representação destaca-se o estágio como meio de experimentar e conhecer as diversas áreas que o curso oferece;
- d) Estágio como retorno financeiro - Caracterizado como forma de independência financeira, possibilitadas pelo pagamento da bolsa auxílio;
- e) Estágio como trabalho precário-Na qual as empresas utilizam os estagiários como forma de flexibilização da força de trabalho, colocando-os em atividades com pouca importância e sem relação com o curso estudado. (ROCHA-DE-OLIVEIRA E BIANCHI, 2011, p.9).

Na representação do estágio como forma de aprendizagem, as teorias estudadas em escolas e universidades são complementadas pelas práticas necessárias para o desenvolvimento das atividades nas organizações. O estágio proporciona ao aluno a visão interdisciplinar das diversas áreas do conhecimento, melhorando o aprendizado por intermédio da reunião e cruzamento de conceitos que foram, muitas vezes, estudados de forma apenas fragmentária durante as aulas (ALMEIDA et al., 2006). Roesch (1999) corrobora, ao afirmar que o estágio é uma condição necessária para a aprendizagem das disciplinas desenvolvidas ao longo do curso, levando o aluno a aprofundar conhecimentos e habilidades na área de interesse do estudante de graduação.

Através dos estágios, os estudantes têm a primeira oportunidade de ingresso no mercado de trabalho, onde além de aprender a prática do seu curso, adquire experiência que impulsionam seu crescimento para ingressar como funcionário na empresa em que realiza o estágio, bem como buscar outras oportunidades. Para Bertrand, Valois e Pinheiro(1994), os estágios favorecem a inserção profissional dos jovens, também contribuem para melhorar o funcionamento de trabalho, auxiliando-os na busca por um emprego. Para os jovens trabalhadores, esta experiência é de fundamental importância para a sua vida profissional, preparando-os para a sua carreira, para suas escolhas no mercado de trabalho (LAURIS e SILVA, 2005).

O estágio como período de experimentação representa a possibilidade de avaliar e ampliar os conhecimentos sobre o curso, em prol da confirmação da área escolhida. Para Rocha-de-Oliveira e Bianchi (2011) “Esta confirmação é muito recorrente, pelo fato de os

estudantes ingressarem muito jovens no ensino superior e, muitas das vezes não têm certeza da escolha tomada”. Rabello (1973) corroboracom esse viés ao afirmar que o jovem que ingressa cedo no mercado de trabalho, testa suas aptidões, tendências e inclinações, dando-se conta das reais possibilidades em relação às suas pretensões e seus objetivos.

Na categoria de retorno financeiro, o estágio é expresso como forma de independência financeira, possibilitada pelo pagamento de bolsa auxílio e demais benefícios com auxílio-transporte, vale- alimentação/refeição e plano de saúde. Conforme estudos realizados com estudantes de Administração, como relata Trevisan e Wittmann (2002) a respeito das pesquisas realizadas por Rabello (1973) foi constatada a necessidade de independência financeira ou a necessidade de auxiliar na renda familiar como principal motivo para a inserção no mercado de trabalho. Os autores também destacam a pesquisa feita por Amorim (1995) em Pernambuco, que constatou que o motivo que levou 30,6% dos entrevistados a estagiar foi para receber bolsa-auxílio. A remuneração, para alguns estudantes, torna-se critério de escolha de estágio, pois esta também é uma forma que os estudantes encontram de custear suas despesas e em alguns casos pagar o próprio curso. (ROCHA-DE-OLIVEIRA e PICCININI, 2012)

O estágio também é percebido pelos estudantes como meio de precarização da mão-de-obra. Todavia, como esta representação do estágio já foi explorada anteriormente, iremos apenas nos ater ao reconhecimento deste por parte dos alunos. Segundo Rocha-de-Oliveira e Bianchi (2011) foi identificado que a maioria dos estagiários considera seu trabalho desvalorizado, repetitivo, e que pouco ou nada acrescenta à sua formação profissional, ressaltando ainda que as empresas desatendam o desenvolvimento e aprendizado que o aluno deveria obter através do estágio.

A falta de embasamento teórico que existe nas atividades executadas transmite ao aluno um sentimento de incapacidade para conseguir lidar com tarefas, assim como a complexidade existente no ambiente empresarial, e acarga horária muitas vezes excessiva (DE MELLO, 2007). O autor ainda relata que “[...] poucas empresas têm considerado o que o seu público-alvo – os estagiários – espera das oportunidades que elas oferecem, quais necessidades ele deseja satisfazer e como os programas estão satisfazendo essas expectativas e desejos.”

Contudo, considerando que o objetivo do estágio, dentre todas suas formas de apresentação é promover o desenvolvimento do aluno, - ao adquirir conhecimentos e pôr em prática o aprendido- se as organizações não o fizerem, serão as principais afetadas pelas

consequências existentes nessa relação. A manutenção do estágio deve acontecer de forma natural nas empresas, salientando as contribuições obtidas através do mesmo e refletindo sobre melhorias que beneficiam ambas as partes envolvidas. Ao negligenciar essa relação as empresas ficam suscetíveis a perder um colaborador que, sentindo que não estão sendo acolhido e que suas expectativas não são correspondidas, desvincule-se da empresa. E esta, se não alterar suas práticas sofrerá com *oturnover* de estagiários.

2.3 TURNOVER

A rotatividade, ou simplesmente *turnover* é o termo utilizado para caracterizar a movimentação de pessoal entre uma organização e seu ambiente. Assim, é definida pela quantidade de pessoas que são admitidas e desligadas em uma empresa.

Quanto aos desligamentos, podem ocorrer por iniciativa do funcionário ou por iniciativa da empresa. Quando ocorrem por iniciativa dos funcionários (espontâneas), se dão por motivos pessoais ou profissionais e dependem de duas percepções: por insatisfação do funcionário com o trabalho, com o ambiente de trabalho ou com ambos; e por alternativas atrativas oferecidas pelo mercado de trabalho. Os desligamentos por iniciativa da empresa (provocados) ocorrem em casos de substituição de funcionário por outro mais qualificado ou por redução do quadro de funcionários (CHIAVENATO, 1999).

Segundo Chiavenato (2004, p. 86), “as organizações sofrem um processo contínuo edinâmico de negentropia, ou seja, de entropia negativa, para poderem manter sua integridade e sobreviver”. Isso significa que em longo prazo, toda organização tem modificações em seu quadro de funcionários, necessitando repor pessoas em substituição a outras que saíram para garantir o funcionamento de suas operações e não sobrecarregar nenhum colaborador.

De acordo com Fidelis e Banov (2013), o *turnover* pode ser negativo, quando ocorrem saídas de colaboradores com bom potencial, ou positivo, quando pessoas com baixo rendimento deixam de fazer parte da organização. Todavia, um alto índice de rotatividade de colaboradores não é saudável pois ambas situações geram custos à empresa, sendo necessário identificar os tipos de desligamentos que levam a tal problema.

2.3.2 Causas

Para Chiavenato (2009) as causas do *turnover* nas empresas podem ser classificadas como fatores internos e fatores externos à organização. Como fatores internos pode-se citar: a seleção de pessoal mal feita, contratando uma pessoa inadequada para determinado cargo; política salarial e de benefícios, que fazem com que as pessoas migrem de uma organização para outra em busca de melhorias salariais; o estilo de supervisão, que pode influenciar na satisfação de seus funcionários, as chances de crescimento dentro da empresa; tipos de relacionamento humano dentro da organização; condições fiscais e ambientais de trabalho; moral do pessoal da organização; e cultura organizacional. Os fatores externos são: o mercado de trabalho, a conjuntura econômica e as oportunidades de emprego.

Souza (2003, p.17) destaca que “uma das principais causas da rotatividade de pessoal é a subjugação do profissional a condições de trabalho precárias e desgastantes”. Para Freire e Freire *apud* Souza (2003, p.17), os fatores relacionados ao *turnover* são: inexistência de política salarial e de benefícios; impossibilidade de ascensão profissional; políticas internas e códigos de conduta equivocados; condições físicas e ambientais de trabalho inadequadas; e desvio do foco de motivação pessoal.

Considerando os motivos de desligamentos abordados, a saída de funcionários por iniciativa do próprio colaborador é o cenário que mais preocupa as organizações. E, por mais que a justificativa dessa demissão tenha relação com as oportunidades de emprego e remuneração existentes no mercado de trabalho, devemos considerar que a motivação de um empregado solicitar sua saída da empresa pode ser explicada através dos seguintes fatores: falta de valorização das pessoas, onde não há incentivo motivacional, pois a organização não reconhece o papel de contribuição deste colaborador e o quanto ele é importante para a empresa; seleção e treinamentos insuficientes, onde o cargo não corresponde ao perfil do funcionário e este não foi treinado, ou não corretamente para a execução das tarefas; supervisão inadequada, negligenciando o desempenho do colaborador; condições de trabalho impróprias e inseguras; chefias incompetentes, que desconhecem as operações das atividades e as atribuições das pessoas; falta de oportunidade para o empregado, onde não há desenvolvimento para que o mesmo almeje seu crescimento individual e profissional; e relacionamento interno com colegas e chefias, que pode ser conturbado. (Souza, 2003).

Dos Santos Silva, Cappellozza e Costa (2014), relatam em estudo realizado estudo realizado por Steers e Mowday (1981), que o comportamento apresentado por um indivíduo que deseja sair da organização passa pelas seguintes fases: baixa expectativa de trabalho e valores compartilhados com a organização; respostas afetivas negativas; intenção de deixar a

organização; e, por fim, oportunidades de trabalho melhores no mercado. Assim, uma opção para o controle de rotatividade é a elaboração de relatórios de entrevistas a ser aplicado pelo setor de Gestão de Pessoas com os colaboradores que estão deixando a da empresa, onde por meio deste poderão ser obtidas informações acerca dos desligamentos que ocorrem na organização. Aquino *apud* Souza (2003 p. 53) explica que a entrevista de desligamento “consiste em uma investigação semelhante à seleção, com a diferença de que seu estudo se volta às causas da saída ou do rompimento na relação empregatícia e da conduta diferenciada dos entrevistados”, e através dessa ferramenta a empresa terá controle sobre seu quadro de pessoal e será informada sobre as justificativas dos desligamentos de funcionários. Os resultados da pesquisa de desligamento podem corrigir distorções referentes às variáveis internas e externas que interferem na rotatividade e assim melhorar o desempenho organizacional. (CHIAVENATO, 1999).

Ademais, o autor ainda informa que:

Para reduzir o impacto dessas mudanças organizacionais, o remédio tem sido o corte de horas extras, o congelamento de admissões, redução de jornada de trabalho ou trabalho em casa (*home office*) e, sobretudo, a reciclagem de profissionais através de treinamento contínuo e intensivo (CHIAVENATO, 2004, p. 87).

Desta forma, o desligamento de colaboradores não é a opção mais viável para as empresas, visto que a substituição de pessoal demanda tempo e custos, devendo ainda ser analisada a possibilidade de treinar, desenvolver e qualificar os funcionários para criar situações que possibilitem sua permanência na empresa. Sobretudo, ainda há a sobrecarga de atividades causada pela necessidade de a empresa dispor de pessoal para suprir temporariamente as atividades que o colaborador desligado realizava.

2.3.3 Consequências

A principal consequência da rotatividade à organização é a necessidade recorrente de contratação devido a um desligamento, pois não é atrativo para a empresa iniciar novamente um processo de seleção devido aos gastos inclusos no mesmo. Ademais, de acordo com Chiavenato (2004, p.8), o *turnover* gera custos de desligamentos que ocorrem por meio de: pagamentos de salários e quitação de verbas trabalhistas (férias, décimo terceiro, etc.); despesas com benefícios; custos com consultorias (*outplacement* ou *replacement*); e cargos em aberto até a substituição. Costenaro *et al. apud* Souza (2003) argumentam que os malefícios do *turnover* estão relacionados às dificuldades de manter a equipe integrada, de

perder produtividade durante o recrutamento e o treinamento do novo colaborador contratado, e a dificuldade dele em realizar as tarefas por falta de conhecimento ou habilidade.

O autor ainda ressalta que o *turnover* implica em vários custos para a empresa, sendo eles:

- a) custo de recrutamento e seleção – despesas com o processamento da requisição da vaga, propagandas, manutenção da equipe de recrutamento e seleção, encargos sociais, tempo dos recrutadores, atendimento aos candidatos, entrevistas seletivas, aplicação de testes, coleta de informações externas sobre os candidatos, pesquisas de mercado e formulário e custos de processamento;
- b) custo de registro – exames médicos, despesas envolvendo a manutenção da equipe que faz o registro, a documentação, as anotações e os registros;
- c) custo de treinamento – programas de integração, orientação, tempo dos instrutores, custos com cursos e treinamentos, baixa produtividade enquanto o profissional participa de treinamento;
- d) custos de desligamento – pagamento de rescisões (multa de Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), aviso prévio indenizado, prejuízos causados pelo cargo vago até a recontração de outro profissional. (Este revisor não entende que o 13º salário e férias – seja proporcional ou vencida – sejam custos de desligamento, visto que trata-se de verba normal paga independente de desligamento). Já a multa do FGTS e o aviso prévio indenizado são, sim, custos de desligamento, assim como os prejuízos causados pelo cargo vago até a recontração de outro profissional. CHIAVENATO (2004, p.8)

Além desses custos, Chiavenato (2004) cita outros reflexos diretos:

- a) redução na produtividade – a dificuldade em manter a produtividade que o funcionário desligado mantinha;
- b) mudanças nas atitudes – o funcionário desligado pode influenciar os remanescentes e o ingressante com atitudes, percepções e predisposições;
- c) perdas imediatas nos negócios – decorrentes da produtividade reduzida.

Os custos da rotatividade dos funcionários podem resultar de uma combinação de processos, dentre as quais podemos citar: custos de demissão, reposição de colaboradores, exames para demissão e admissão; tempo médio de reposição de vagas; treinamento preparatório; ambientação de novos empregados; perda de produtividade e qualificação ou adaptação. Nesse sentido, Assis, (2005, p. 50) ressalta que:

A perda de pessoas significa perda de conhecimento, de capital intelectual, de inteligência, de entendimento e de domínio dos processos, perda de conexões com os clientes, de mercado e de negócios. [...] alto *turnover* é sinônimo de perda de produtividade, de lucratividade e de saúde organizacional. Impacta na motivação das pessoas, no comprometimento, que acaba gerando ainda mais absenteísmo – improdutividade, mais rotatividade, interferindo na credibilidade junto aos clientes, uma “bola de neve” potencializando seus concorrentes.

Todos esses argumentos levam a acreditar que, reduzindo-se os índices de rotatividade nas empresas, é possível reduzir também os custos desnecessários incorridos nesse processo. Além disso, expõe-se o fato de que *oturnover* ainda gera prejuízos que poderiam ser evitados com um planejamento de pessoal bem elaborado e um processo de inserção minuciosamente executado. Dessa maneira, fica evidente a importância que deveria ser empregada em:

recrutar as pessoas corretas para o processo seletivo, que contaria com candidatos que possuem pretensões de permanecer na empresa e que cumpram devidamente os critérios estabelecidos; utilizar os melhores e mais adequados métodos de seleção, para que nenhuma informação passe despercebida; ter uma pessoa competente para selecionar, desejável que o responsável pelo processo de seleção tenha amplo conhecimento do cargo/vaga para avaliar corretamente os candidatos; e alinhar francamente o que se espera de entrega do colaborador, para que o mesmo certifique-se de suas atribuições e das expectativas da empresa.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo será apresentado o método de pesquisa utilizado para desenvolver o presente estudo, definido por Thiollent (1947) como sendo o “conhecimento geral e habilidades que são necessários ao pesquisador para se orientar no processo de investigação, tomar decisões oportunas, selecionar conceitos, hipóteses técnicas e dados adequados.” Para Fonseca (2002), a metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Na metodologia destacam-se as informações que necessariamente coletar para atingir os objetivos gerais e específicos, como foi feita tal coleta, como as informações adquiridas foram organizadas e de que forma será feita análises com os resultados obtidos.

3.1. Caracterização da Organização

A cooperativa médica foi fundada em 23 de dezembro de 1971 por um grupo de 30 médicos, com o propósito de valorizar o trabalho médico e melhorar as condições de atendimento aos clientes. Trata-se de uma sociedade de pessoas de natureza civil cujo objetivo social é congregar os sócios para o exercício de suas atividades econômicas.

Em sua área de atuação, a cooperativa destaca-se como detentora da maior estrutura em prestação de serviços de saúde, oferecendo soluções completas em assistência a uma população superior a 3 milhões de pessoas. Atualmente é líder de mercado na capital gaúcha, Região Metropolitana, Centro-Sul e Litoral Norte do Rio Grande do Sul.

A cooperativa integra o Sistema Unimed, maior experiência cooperativista de trabalho médico do mundo, e lidera o mercado de assistência à saúde em sua área de atuação com 43,8% de participação de mercado, sendo 47,9% na capital e 38,5% nos demais municípios. Classificada no grupo das operadoras de plano de saúde de grande porte, a cooperativa conta com mais de 6.800 médicos cooperados trabalhando em 53 especialidades e uma rede própria de serviços. Ao todo, são 355 pontos de atendimento entre serviços credenciados e próprios, que garantem a satisfação de mais de 710 mil clientes.

Seu negócio é o de soluções em saúde, o que compreende a atenção integral à saúde. Para tanto, comercializa planos de saúde familiares e empresariais, além de produtos e serviços complementares, inclusive no ramo de saúde ocupacional. Seu mercado-alvo tem

como ênfase o segmento dos planos de saúde coletivos empresariais. 87,6% deles são compostos por esse público, formado por micro e pequenas empresas (a partir de dois funcionários) e médias e grandes empresas. O mercado familiar responde pelos outros 12,4%.

Devido à grande carteira de clientes empresariais que a cooperativa médica possui, existe um setor específico dentro da organização responsável por realizar a gestão dos planos, juntamente com a área de recursos humanos ou administrativa das empresas.

Esse setor é de relações empresariais. As equipes que o compõe são responsáveis por fornecer suporte aos clientes empresariais da cooperativa. Atualmente, o setor é composto, aproximadamente, por 50 pessoas e dentre elas estão: estagiários, assistentes, analistas, consultores, líder e uma gerente. As funções exercidas no setor são relativamente abrangentes, pois os colaboradores são responsáveis por fornecer suporte ao cliente empresarial e realizar a comunicação do cliente com os demais setores da cooperativa a fim de solucionar suas demandas. Portanto, o setor de Relações Empresarias pode ser descrito como “front” da cooperativa e o intermediário do cliente com outras áreas da empresa (ex.: financeiro, administração de contratos, auditoria, etc.). Importante salientar que o setor “relações empresarias” realiza a comunicação com a área de recursos humanos ou administrativa das empresas, para atendimento e suporte ao beneficiário específico, existe outro setor responsável por fornecer o devido auxílio.

3.2. Sujeitos Pesquisados

A pesquisa limitou-se aos estagiários atuais e ex-estagiários que atuam no setor de Relações Empresariais da cooperativa médica, e a partir desse grupo de colaboradores sujeitos entrevistados foram escolhidos considerando suas experiências, percepções e histórico diferentes sobre o estágio realizado na empresa. O quadro 1, a seguir, resume algumas informações importantes sobre o perfil dos sujeitos pesquisados:

Quadro 1: Perfil dos pesquisados

| Entrevistados | Gênero | Idade | Vínculo | Tempo na Empresa | Formação | Curso |
|---------------|-----------|---------|---------------|------------------|---------------------------|-------------------|
| E1 | Feminino | 23 anos | Estagiária | 1 ano e 5 meses | Graduação em andamento | Administração |
| E2 | Feminino | 23 anos | Estagiária | 1 ano e 8 meses | Graduação em andamento | Administração |
| E3 | Feminino | 26 anos | Estagiária | 1 ano e 5 meses | Graduação em andamento | Administração |
| E4 | Feminino | 26 anos | Ex-Estagiária | 10 meses | Graduação em andamento | Administração |
| E5 | Masculino | 22 anos | Ex-estagiário | 5 meses | Graduação em andamento | Engenharia Civil |
| E6 | Masculino | 23 anos | Ex-estagiário | 1 ano | Graduação em andamento | Administração |
| E7 | Masculino | 23 anos | Ex-estagiário | 6 meses | Bacharel em Administração | Administração |
| E8 | Feminino | 21 anos | Ex-estagiária | 1 ano | Graduação em andamento | Administração |
| E9 | Feminino | 21 anos | Estagiária | 7 meses | Graduação em andamento | Administração |
| E10 | Feminino | 22 anos | Ex-estagiária | 1 ano | Graduação em andamento | Relações Públicas |

Fonte:Elaborado pela autora a partir dos dados coletados

3.3 Informações a serem coletadas

Com a finalidade de responder os objetivos propostos nesta pesquisa, são necessárias informações acerca dos instrumentos utilizados pela empresa no processo seletivo para inserção dos estagiários. Além disso, informações em relação às características do referido estagiário, tal como idade, semestre, previsão de conclusão do curso e número de instituições na qual já estagiou. Por fim, serão coletadas informações sobre a opinião dos estagiários em relação ao estágio na organização e as atividades desempenhadas, obtidas através de perguntas para identificar quais os fatores que influenciam a rotatividade de estagiários na empresa. A seguir será apresentada a forma que tais informações serão coletadas, “dados devem ser

coletados de tal maneira que o resultado final apresente um retrato válido, semelhante à realidade, da situação que está sendo investigada [...]” (WEBB, 2005, p. 123).

3.4 Método da pesquisa

As informações serão obtidas através de uma pesquisa, definida por Gil (1989) como sendo “o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social”. Para Cervo, Bervian e da Silva (2007), “pesquisa é uma atividade para a investigação de problemas teóricos ou práticos por meio do emprego de processos científicos”. Considerando que existem duas abordagens de pesquisa – qualitativa e quantitativa – optou-se por utilizar a abordagem qualitativa. Segundo Godoy (1995, p. 62). “A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental”. Assim, a abordagem qualitativa se torna mais adequada para a realização da pesquisa, visto que a mesma será realizada dentro de um setor da cooperativa, utilizando um determinado grupo de entrevistados – estagiários e ex-estagiários do setor- e a pesquisadora estará diretamente ambientalizada, por atuar no próprio ambiente da pesquisa e ter contato direto com a situação estudada. Além disso, as percepções dos entrevistados, cruciais para o desenvolvimento da pesquisa e, conseqüentemente a abordagem qualitativa, proporcionarão uma melhor obtenção de dados uma vez que através da pesquisa qualitativa será possível compreender os fenômenos a partir do ponto de vista dos participantes. Ademais, de acordo com Gil (2010) apesar da quantidade de sujeitos utilizados ser limitada, as técnicas utilizadas nas pesquisas quantitativas permitem a compreensão completa do assunto investigado, onde a quantidade de entrevistados é superada pela profundidade e detalhamento de informações das respostas obtidas. Conforme ressalta Sampieri, Collado e Lucio (2013, p.376):

O enfoque qualitativo é selecionado quando buscamos compreender a perspectiva dos participantes (indivíduos ou grupos pequenos de pessoas que serão pesquisados) sobre os fenômenos que os rodeiam, aprofundar em suas experiências, pontos de vista, opiniões e significados, isto é, a forma como os participantes percebem subjetivamente sua realidade.

Assim, a pesquisa qualitativa possibilita a identificação de variáveis subjetivas que só poderão ser obtidas através do relato de processos e fenômenos identificados pelos entrevistados a partir de suas particularidades. Dentro dessa abordagem de pesquisa, será utilizado o tipo de estudo de caso que possui como propósito fundamental analisar

intensivamente uma determinada unidade social ou grupo de pessoas envolvidas em um determinado ambiente (GODOY, 1995). Segundo Godoy (1995, p. 25):

O estudo de caso tem se tornado a estratégia preferida quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por quê” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto de vida real.

As entrevistas individuais possibilitaram alcançar uma variedade de impressões e percepções que os indivíduos possuem em relação às variáveis estudadas. Conforme Richardson (1999, p. 160), “é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma estreita relação entre as pessoas. É um modo de comunicação no qual determinada informação é transmitida”. A opção pela técnica de entrevista semiestruturada se deu em função de proporcionar ao entrevistador melhor entendimento e captação da perspectiva dos entrevistados, pois as entrevistas livres, ou seja, totalmente sem estrutura, onde os participantes da pesquisa falam livremente, “resultam num acúmulo de informações difíceis de analisar que, muitas vezes, não oferecem visão clara da perspectiva do entrevistado” (ROESCH, 1999, p.159). Ao utilizar essa técnica, foi possível direcionar os questionamentos, com a finalidade de obter dados importantes para atingir os objetivos deste trabalho e, ao mesmo tempo, a mesma possibilitará que ao longo das entrevistas sejam levantadas questões relevantes para a pesquisa e que auxiliaram a entender a perspectiva dos entrevistados sobre o tema abordado.

Segundo Godoy (2006), entrevistas com roteiro semiestruturado têm como objetivo principal compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse. Assim, o roteiro da entrevista (APÊNDICE A) utilizado para o presente estudo foi elaborado considerando os resultados da primeira etapa do estudo, os objetivos da pesquisa e a revisão da literatura sobre o tema em foco. As questões a serem aplicadas contribuem para a análise do processo seletivo, bem como a identificação da sua influência na rotatividade de estagiários no setor. A partir da ótica dos estagiários entrevistados, visávamos obter demais informações acerca do referido processo na empresa bem como a identificação de sua influência para o *turnover* de estagiários, conforme o quadro 2 a seguir:

Quadro 2: Embasamento do roteiro de entrevistas

| Objetivos | Literatura | Questões direcionadas aos estagiários |
|---|---|--|
| <p>a) Analisar o processo de recrutamento e seleção de estágio, incluindo os requisitos exigidos na seleção e etapas do processo, e o objetivo da empresa com a ocupação da função.</p> | <p>As ferramentas utilizadas no processo de recrutamento e seleção de estagiários. Recrutamento externo. Chiavenato (1999, 2006), Knapik (2008), Limongi-França e Arellano (2002), Da Câmara et.al.(2003), Elgenneni (2009); Processo de Seleção e técnicas utilizadas. Chiavenato (2006, 2009) e Gil (2016).</p> | <ol style="list-style-type: none"> 1. Relate como foi o processo seletivo para o estágio na cooperativa: quantas etapas, para qual área, tempo de duração do processo e grau de exigência. 2. Quantos anos você tem? 3. Em qual semestre da faculdade você está? 4. Em quantas empresas você já estagiou? 5. Você acha que o processo seletivo utilizado pela empresa é eficaz? 6. Comente sobre os métodos de seleção adotados pela empresa. 7. Quais sugestões você daria para atualizar o processo de seleção de estagiários da empresa? 8. Comente sobre os requisitos (perfil) exigidos por esta organização de acordo com a vaga que te candidatastes. 9. O que na sua opinião leva as organizações a contratarem estagiários? |
| <p>b) Identificar, a partir das atividades exercidas no estágio, o desenvolvimento de habilidades e competências dos pesquisados; a motivação dos estudantes ao estagiar e a representação do estágio na vida dos estudantes.</p> | <p>O estágio e o desenvolvimento de competências. Gil (2016), Silva e Teixeira (2013); Estágio como período de experimentação, aprendizado; inserção profissional; retorno financeiro e trabalho precário. Rocha-de-Oliveira e Bianchi (2011).</p> | <ol style="list-style-type: none"> 10. Quais foram os principais motivos que você teve para estagiar? (Ex: Experiência prática, motivos financeiros, inserção no mercado, etc). 11. Na realização de seu estágio foi possível empregar o perfil pelo qual você foi selecionado? Exemplifique. 12. E você realizou as atividades pelas quais foi contratado? Exemplifique. 13. Você acredita já ter sofrido desvio de função? Relate. 14. De que forma as tuas experiências de estágio contribuíram para o desenvolvimento de habilidades e competências? 15. Se ocorreu treinamento, quais foram? Exemplifique. 16. Se ocorreu desenvolvimento, quais foram? Exemplifique. 17. Se não ocorreu desenvolvimento, porque você acredita que não foi possível desenvolver competências? 18. Há feedbacks? 19. Se sim, com que frequência são realizados? 20. Quais fatores dificultaram tua experiência no estágio? Exemplifique. 21. E quais facilitaram? Exemplifique. 22. As atividades que você executava eram somente de sua responsabilidade? Comente. 23. O que na sua opinião leva um estagiário a ser efetivado? |
| <p>c) Analisar o desligamento dos estagiários dentro da organização, tendo como base os relatos pessoais.</p> | <p>Causas dos desligamentos nas organizações. Chiavenato (2009), Souza (2003).</p> | <ol style="list-style-type: none"> 24. Por qual motivo você se desligou da empresa?⁶ 25. O que você entende como o principal motivo para o alto índice de rotatividade de estagiários no setor? |

Fonte: Elaborado pela autora

⁶ Pergunta a ser realizada somente aos ex-estagiários da empresa.

3.5 Organização das informações

As entrevistas foram realizadas pela própria pesquisadora em local reservado de forma presencial e individual com cada entrevistado. As mesmas serão gravadas para que não se perca nenhuma informação relevante e posteriormente, serão transcritas para então serem analisadas. Salienta-se que será preservada a identidade dos entrevistados.

As informações coletadas serão organizadas expondo os relatos dos entrevistados em contraponto com a teoria apresentada pelos autores. Os dados obtidos na referida pesquisa serão estudados a partir da metodologia proposta e baseada no referencial teórico construído para a pesquisa.

3.6 Análise das informações

As perguntas semi estruturadas do questionário foram analisadas através do método de análise de conteúdo, que obtém dados por meio da observação e análise sistemática. Nele, o pesquisador examina a frequência com que as palavras e temas principais ocorrem, e identifica o conteúdo e as características de informações presentes no texto. Segundo Bardin (1979), a análise de conteúdo abrange iniciativas de explicitação, sistematização e expressão do conteúdo de mensagens, com o intuito de serem efetuadas deduções lógicas e justificadas a respeito de suas origens (quem as emitiu, em que contexto e/ou quais efeitos se pretende causar por meio delas). Para Silva e Fossa (2013), a análise de conteúdo “pode ser definida como um conjunto de instrumentos metodológicos, em constante aperfeiçoamento, que se presta a analisar diferentes fontes de conteúdo (verbais ou não-verbais)”, desta forma, os dados obtidos resultantes do ponto de vista dos entrevistados – que podem ser divergentes ou semelhantes- serão examinados a fim de que se possam alcançar os objetivos propostos.

No que tange às diferentes fases inerentes à análise de conteúdo, tendo em vista tamanha diversidade, mas ainda assim, aproximação terminológica, optou-se por tomar como balizador, deste estudo, as etapas da técnica propostas por Bardin (2011):

- 1) Pré-análise: momento de sistematizar as ideias iniciais colocadas pelo quadro referencial teórico e estabelecer indicadores para a interpretação das informações coletadas. Compreende a organização do que vai ser analisado; exploração do material por meio de várias leituras; também é chamada de “leitura flutuante”, escolha dos documentos, formulação das hipóteses e objetivos, elaboração de indicadores
- 2) Exploração do material: é o momento em que se codifica o material; primeiro, faz-se um recorte do texto; após, definem-se regras de contagem; e, por último,

classificam-se e agregam-se os dados, organizando-os em categorias teóricas ou empíricas.

3) Tratamento dos resultados: nesta fase, trabalham-se os dados brutos, permitindo destaque para as informações obtidas em todo material coletado. Em cada análise, ressaltando os aspectos considerados semelhantes e os que foram concebidos como diferentes

Na última etapa da análise foram procurados padrões entre as respostas da pesquisa qualitativa com o conteúdo apresentado na revisão teórica, a fim de determinar a ocorrência dos fatos. A análise de conteúdo possui duas funções que podem coexistir de maneira complementar: função heurística, que visa enriquecer a pesquisa exploratória, aumentando as chances de descobertas e proporcionando o surgimento de hipóteses; e função de administração da prova, servindo de evidências para verificação de hipóteses apresentadas sob a forma de questões ou afirmações provisórias. (BARDIN, 1979).

Para Lima e Mioto(2007), a análise das informações deverá ser realizada considerando os procedimentos metodológicos definidos, a fim de que se possam apresentar os dados a partir do que foi exposto no conteúdo das obras pesquisadas. A autora ainda salienta que nos itens que compõem a análise explicativa das soluções, os dados obtidos podem ser apresentados em categorias conceituais, devendo sempre vir exemplificados com as afirmações dos autores, selecionadas como pertinentes ao tema ou conceito em questão. Assim, ao final deste item espera-se obter as principais respostas para a questão de estudo do presente trabalho.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir do questionário aplicado nos estagiários e ex-estagiários da cooperativa médica. Os resultados alcançados foram analisados com base na revisão teórica e nos objetivos específicos previamente estabelecidos no presente trabalho.

Quadro 3: Categorias de análise

| Macro Categorias | Micro Categorias |
|---|---|
| Processo Seletivo | <ul style="list-style-type: none">✓ Forma de seleção✓ Pontos positivos✓ Limitações do processo seletivo✓ Sugestões de atualização |
| Fatores que facilitam o estágio | <ul style="list-style-type: none">✓ Competências desenvolvidas✓ Relacionamento com os colegas✓ Trabalho em equipe |
| Fatores que dificultam o estágio | <ul style="list-style-type: none">✓ Falta de <i>feedbacks</i> frequentes✓ Atendimento telefônico✓ Falta de treinamento formal✓ Limitações da aprendizagem informal✓ Desvio de função✓ Falta de liderança✓ Problemas de comunicação e organização das atividades |
| A importância do estágio para os estudantes | <ul style="list-style-type: none">✓ Motivo de realização do estágio✓ A percepção do estágio na empresa |
| O <i>turnover</i> de estagiários | <ul style="list-style-type: none">✓ Fatores que afetam a rotatividade✓ Motivo dos desligamentos |

Fonte: literatura e dados coletados

4.1 PROCESSO SELETIVO

Nesta seção, apresentam-se informações acerca do processo seletivo de estagiários na empresa. Para compreendermos melhor a importância da seleção, buscou-se analisar as respostas obtidas nas entrevistas através das micro categorias de análise que incidem sobre o

processo seletivo, como a forma que ocorre o processo de seleção, seus pontos positivos, as limitações do referido processo, bem como sugestões de atualização.

4.1.1 Forma de seleção

O processo seletivo em uma empresa é a oportunidade que a mesma possui para escolher o candidato mais qualificado para integrar a sua organização. Para isso, técnicas diversas e complementares devem ser utilizadas nesse processo a fim de que se possa reduzir a possibilidade de equívocos na escolha do candidato.

Os métodos de seleção utilizados pela cooperativa são: entrevista coletiva na agência recrutadora de estágios, entrevista coletiva na própria empresa, entrevista individual, teste de conhecimentos e redação. Todavia, de acordo com as entrevistas realizadas, evidenciou-se que não existe um padrão nos métodos de seleção utilizados na empresa e cada estagiário passou por um processo diferente, conforme os depoimentos abaixo:

O processo seletivo teve uma entrevista coletiva na Abrh, uma entrevista coletiva na cooperativa e por último uma redação, essas foram as etapas do processo. (E2).

O processo seletivo na cooperativa [...] a primeira etapa foi uma entrevista de grupo a Abrh, depois teve uma entrevista de grupo na própria empresa, e então eu tive mais uma conversa com a menina que fazia o intermédio com o RH na Unimed, e depois eu fiz o exame médico para daí sim eles me contratarem. (E3).

Na entrevista da Abrh[...] eles falaram sobre a cooperativa e pediram para os candidatos se apresentarem falando sobre a história de vida, experiências profissionais, conhecimentos e etc [...]. Após a entrevista, a recrutadora da Abrh nos passou que eles entrariam em contato conosco por e-mail nos informando sobre a segunda etapa da entrevista. Na outra semana eu tinha uma entrevista coletiva realizada pela líder do setor na cooperativa e uma estagiária do setor de recursos humanos. [...] O processo seletivo não teve dinâmicas, teve somente as entrevistas coletivas. No outro dia o pessoal do RH me ligou informando que eu havia sido uma das selecionadas para a vaga, e depois eu fui encaminhada para fazer os exames admissionais. (E4).

[...] fui direto para a entrevista coletiva no Relações Empresariais, isso foi numa terça-feira mais ou menos, na sexta me ligaram dando o retorno positivo e informando que eu fui selecionada para a próxima etapa. A segunda etapa foi uma entrevista individual com a líder do setor, e depois de dois dias mais ou menos recebi o retorno positivo me informando que eu havia sido escolhida para a vaga. (E1).

É possível perceber através do relato dos entrevistados que, apesar da empresa utilizar diferentes técnicas de seleção, estas não se aplicam a todos os candidatos que são selecionados, o que pode tornar o processo seletivo de estagiários carente de informações e avaliações acerca dos candidatos. Em um processo seletivo, cada técnica utilizada auxilia as

demais fornecendo um amplo conjunto de informações sobre o referido candidato (CHIAVENATO, 2002). Desta forma, ao deixar de aplicar diferentes avaliações a um candidato, a empresa corre o risco de contratar um colaborador que não possui um perfil adequado para a vaga disponível, afetando o desempenho do estagiário na organização - uma vez que suas competências não correspondem ao que é exigido no cargo ocupado- e gerando um descontentamento para organização, pois o colaborador não apresenta o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para o desempenho das atividades.

4.1.2 Pontos positivos

Conforme identificado nas entrevistas, os fatores positivos que o processo seletivo da empresa possui são a rapidez do processo total – incluindo os *feedbacks* positivos e negativos da empresa quanto às etapas que o candidato realizou, a forma como ocorre a seleção – não é um processo desgastante e exaustivo com várias etapas, e por fim a possibilidade de reencaminhamento do candidato para outros processos seletivos na empresa caso o mesmo receba um *feedback* negativo em uma determinada seleção que participou.

Para o candidato é importante receber uma resposta, seja negativa ou positiva sobre suas entrevistas e demais métodos de seleção que realizou para que o mesmo possa dar continuidade nos demais trâmites da seleção, ou então seguir na busca de um estágio. Assim, a empresa deve entrar em contato com o candidato o mais breve possível após a tomada de decisão.

[...] o processo total demorou em torno de duas semanas mais ou menos, e o retorno de cada etapa do processo de seleção é bem rápido também, no mesmo dia eles ligam ou manda um e-mail informando se tu passou ou não para próxima etapa, e por último se tu foi selecionado ou não. (E9).

O processo todo foi bem rápido, durou em torno de duas semanas entre as duas entrevistas- na Abrh e na cooperativa. E isso é ótimo porque tu já tens um retorno imediato, positivo ou negativo, podendo dar continuidade na seleção caso tu passe para próxima etapa e etc, organizar teus horários e tal, ou então partir para outras entrevistas, caso tu obtenha um retorno negativo. Acho que não tem porque tornar o processo seletivo algo extenso e que demande muito tempo do teu dia, pois em muitos casos o candidato possui uma limitação de horários devido às aulas e até em emprego mesmo. (E7).

Com certeza o que me deixou impressionada positivamente no processo seletivo da Unimed foi a rapidez. No mesmo dia eu obtive retorno da entrevista que eu fiz, me informando que eu tinha passado para a próxima etapa, que foi a entrevista individual com a líder, e já marcamos para a sexta-feira daquela mesma semana, ou seja, duas etapas concluídas no intervalo de duas semanas. Isso é ótimo porque tu consegue te organizar e não fica naquela aflição de “será que eu passei?”, há um retorno imediato dos envolvidos na seleção. E o inverso também, um conhecido que

participou de um processo seletivo na mesma empresa disse que teve um *feedback* imediato informando que ele não havia sido selecionado. É bom porque a pessoa pode se programar logo e ir em busca de outras oportunidades. (E1).

A possibilidade de realocar o candidato que não obteve um resultado favorável no processo seletivo para determinado setor proporciona para empresa certa economia de recursos despendidos no processo, principalmente tempo. Ao identificar que em um único processo seletivo há mais de um candidato como perfil adequado para outras vagas disponíveis, a empresa demonstra um gesto de acolhimento e reconhecimento de indivíduos qualificados que possam vir a contribuir se integrados ao quadro de colaboradores da organização. E para a pessoa que está recebendo essa segunda oportunidade, é uma forma de permanecer em disputa e não ver seus objetivos frustrados—já que apesar de não obter um retorno positivo quanto ao processo seletivo que participou inicialmente seu tempo não foi “em vão”, uma vez que a empresa permaneceu interessada pelo que foi apresentado, conforme o relato a seguir:

Após selecionar a vaga no site da ABRH, eu fui encaminhado para a sede da agência para a entrevista coletiva, onde os entrevistadores buscam conhecer um pouco melhor os candidatos e falam um pouco sobre as vagas disponíveis. Nesta oportunidade eu fui designado para a entrevista na Unimed, com a recrutadora do RH, com outras 6 pessoas. Não passando neste processo, fui encaminhado para a vaga do Compras - o que pra mim foi uma surpresa porque eles (entrevistadores) sempre falam se tu não passar em um processo para determinada vaga eles te encaminham para outra, mas nunca imaginei que isso acontecia normalmente na cooperativa- , com outras 4 pessoas distintas das demais, não tendo sucesso nesta seleção, fui para a vaga do Relações, eu e mais 2 candidatos, fiz a entrevista individual com a liderança, após alguns dias a encarregada do RH ligou avisando que a vaga era minha. Então, após aproximadamente 2 meses, entre ABRH, as entrevistas na cooperativa e exames médicos, consegui entrar na empresa. [...] Se a empresa gostar do teu perfil, eles irão te encaminhar para os setores até que seja enquadrado. (E5).

Além disso, o fato da empresa utilizar métodos de seleção que não são desgastantes e longos, demandando muito tempo e concentração dos candidatos, é visto pelos mesmos como algo favorável, como descrito nos relatos abaixo:

[...] não foi nada muito difícil, nem muito extenso, foi bem tranquilo. [...] Eu acho que também não adianta dificultar muito, porque o nosso setor ele está sempre precisando de gente então enfim, tu não pode colocar uma coisa muito complexa que daí tu vai barrar a entrada de vários estagiários. Caso dos bancos, que fazem umas dinâmicas impossíveis de se passar. (E3).

O processo de seleção na cooperativa não foi (e também nem deveria ser) extenso, cansativo, extremamente difícil e que demande muito tempo dos candidatos, como o das instituições financeiras privadas por exemplo. Mas no geral deve-se sempre avaliar o perfil de cada um como bastante rigor e cuidado. (E8).

A empresa deve sempre considerar que os candidatos possuem compromissos como aulas, trabalho etc, então estender muito a duração das técnicas de seleção ou ainda realizar

várias durante o período que o candidato está no local (como entrevistas coletivas, testes e redação no mesmo dia), acaba sendo prejudicial.

O fato das etapas do processo ser bem tranquilas e não ser tudo na “mesma hora” foi algo bom também, porque cansei de ir em entrevistar onde haviam muitas etapas no mesmo dia. Isso é extremamente cansativo e talvez tu tenha que remarcar algum compromisso que ti tinha depois por exemplo. Eu já participei de um processo que começou às 10 horas da manhã e foi até as 14 horas da tarde, totalmente descabido, e tu não pode nem se programar antes porque é algo que não tem como antecipar. (E7).

As (entrevistas) que eu tive na cooperativa não foram nada desgastantes. Elas até foram na mesma semana, uma no início e a outra no final, mas em horários bem acessíveis e não duraram mais que duas horas (o que é ótimo porque se passa disso tu até te desconcentra). Eu gostei também porque eu tinha aula de manhã estagiava de tarde e de noite tinha aula também, então eu fiz as entrevistas pela manhã, entre a aula e o estágio. (E9)

Segundo o relato dos entrevistados sete e nove, fica evidente o quão importante é para os estudantes participarem de um processo seletivo onde a organização entenda que, por mais que o candidato esteja em busca de um estágio talvez a sua disponibilidade de horários não seja tão flexível assim, e o mesmo não possa ficar à disposição da empresa muitas horas de seu dia. Desta forma, os estagiários aprovam essa atitude que a empresa emprega quando realiza sua seleção de pessoal e reconhecem isso positivamente.

4.1.3 Limitações do processo seletivo

Quanto às limitações do processo seletivo identificadas nas entrevistas, foram abordados fatores como a falta de padronização dos métodos de seleção utilizados; falta de organização no recrutamento; técnicas de seleção desatualizadas e nem um pouco inovadoras; pouca informação acerca das atividades que serão realizadas na empresa, onde as qualificações exigidas na descrição da vaga são genéricas e superficiais, como também equívocos no encaminhamento de um candidato para determinada vaga, conforme o relato a seguir:

Quando eu fiz o processo seletivo para Unimed não era para eu ir para o setor em que eu estou hoje, era pra eu ir para o setor financeiro. Mas quando a agência de estágio (Abrh) entregou meu currículo para Unimed, eles remanejaram a vaga pelo perfil (não sei se o meu perfil ou o da vaga) e então eu fui para o RE. Então a vaga que eu me candidatei mesmo pelo site era para o financeiro, e eu fui remanejada e só descobri isso quando eu fui fazer a segunda entrevista, (primeira foi na Abrh, que é a agência recrutadora) na própria Unimed, que foi uma entrevista coletiva no RE. (E2).

A fala da entrevistada 2 revela a negligência ocorrida em seu processo de seleção, e a mesma ainda relata breves situações ocorridas durante sua entrevista na cooperativa:

[...] Como eu me candidatei para outra vaga (e não a que eu fui selecionada para entrevista) eu cheguei (na entrevista em grupo) sem saber de nada, pois no “meio” da seleção me remanejaram. Eu lembro até hoje que uma hora eu falei: “essa vaga para o financeiro, blábláblá...”, (porque até então eu não tinha a informação de que eu estava no processo seletivo, mais especificamente na entrevista, para o setor de Relações Empresariais), e a líder no RE me olhou e falou: “não, na verdade não é”. E eu fiquei pensando: “meu Deus onde eu estou”.

Realizar um processo seletivo de qualidade, onde a empresa tenha ciência de que recrutou os candidatos certos vai muito além de simplesmente selecionar todos indivíduos que foram recrutados. Para isso, deve haver um planejamento na divulgação da vaga, onde ao identificar a disposição daquela oportunidade, o candidato saiba exatamente as qualificações exigidas para tal e tenha ciência das atividades que irá executar se contratado.

Para Chiavenato (1999), após o processo de recrutamento e triagem, ocorre a seleção. Nessa etapa, para selecionar o indivíduo adequado, há uma comparação entre as características de cada candidato e as especificações necessárias para ocupação do cargo. As especificações decorrem da descrição e análise da vaga a ser preenchida, assim, o candidato que possuir as características requeridas pelo cargo será o escolhido.

Ademais, para que ocorra um processo de seleção eficiente, onde as qualificações que interessam à organização sejam apresentadas pelos candidatos selecionados, os requisitos exigidos pela empresa devem ser mencionados com clareza na descrição da vaga, e conforme os relatos abaixo, a empresa deixa a desejar nesse quesito:

[...] creio que algumas qualificações que são exigidas quando se contrata um estagiário, independente do setor que ele irá, e da vaga, são essenciais para empresa, como pró-atividade, organização, compromisso, etc. E também tem um pouco de generalizar ou simplificar as competências necessárias para que estas caibam aos estagiários realizar, muito pela descrição vaga das atividades no contrato. (E2).

Bem genérico. Os requisitos exigidos foram bem básicos, praticamente qualquer estudante de administração ou Relações Públicas que estivessem cursando o 3º ou 4º semestre se não me engano. Não falava sobre experiências anteriores, conhecimento específico sobre algum sistema ou na área. As atividades a serem desempenhadas pela descrição também eram bem simples, e após a minha inserção na empresa que eu vi que as coisas eram de fato bem diferentes com o que foi apresentado. (E1).

A entrevistada 3 é ainda mais enfática ao falar sobre as qualificações solicitadas no seu processo seletivo:

Isso nunca ficou bem claro, qual era o perfil de pessoas que eles estavam procurando. No dia da minha entrevista, tinha um grupo bem diverso, as pessoas

eram muito diferentes e eu acho que cada um se candidatou muito por gostar da empresa, o nome da empresa fez com que as pessoas se candidatassem, mas não tinha um perfil traçado para isso. Hoje eu vejo que a vaga que eu estou, precisa que a pessoa fale bem, tenha uma paciência imensa, consiga se adaptar rápido às mudanças, consiga ser flexível, e além disso tem que ser muito atento e organizado. Essas são as características que eu acho que na nossa área precisa ter. [...] muitas vezes o estagiário chega ali sem saber praticamente nada. Como aconteceu na minha entrevista, acho que a menina nem tinha lido a descrição referente ao que era a vaga, porque a primeira coisa que ela falou na entrevista foi: “eu detesto atender ao telefone”, sendo que uma das nossas principais função é atender ao telefone. Então falta também um pouco de conhecimento, de mais divulgação em relação ao o que realmente as pessoas vão fazer no setor. (E3).

Durante as entrevistas - conforme abordado anteriormente - surgiram relatos que evidenciaram a falta de padrão nas técnicas realizadas para a seleção dos estagiários. Para Gil (2016), os procedimentos realizados devem ser capazes de comparar os diferentes candidatos, a fim de selecionar os potencialmente mais capazes, assim ao aplicar distintos instrumentos de avaliação na seleção de seus candidatos, a empresa assegura-se de que a sua escolha final (o candidato selecionado) é a melhor dentre todas as opções disponíveis. Todavia, ao utilizar técnicas diferentes em cada seleção, o perfil dos candidatos é analisado de uma forma onde informações importantes acerca das qualificações do mesmo podem passar despercebidas.

Para a entrevistada 9, o processo de seleção teve três etapas, primeiramente uma entrevista coletiva na agência recrutada e após, duas entrevistas coletivas na cooperativa, como relatado a seguir: “[...] A minha primeira entrevista foi em grupo, na Abrh [...]. A segunda etapa era uma entrevista coletiva também, mas no Relações Empresariais, e a terceira etapa foi outra entrevista coletiva, mas comigo e mais dois candidatos só.” O processo de seleção no qual a entrevistada 4 participou foi composto por duas etapas, uma entrevista coletiva na agência recrutadora e uma entrevista coletiva na própria cooperativa, conforme demonstrado na fala abaixo:

Particpei de duas entrevistas coletivas - uma entrevista foi na própria Abrh- e lá a pessoa responsável pelo recrutamento e seleção falou um pouco sobre a cooperativa, explicou sobre a empresa, falou sobre salários e benefícios, nos informou que havia 4 vagas em aberto no setor re Relações Empresariais. Na outra semana eu tinha uma entrevista coletiva com a líder do setor e outros estudantes. (E4).

Ainda nessa linha de pensamento, podemos utilizar o relato do E6 que reforça essa observação.

A primeira etapa do processo foi uma entrevista de grupo a Abrh, depois teve uma entrevista de grupo na cooperativa, com umas 10 pessoas, a líder do setor e uma colaboradora do RH, e então eu tive mais uma entrevista, mas dessa vez foi individual e só com a líder. E depois do *feedback* positivo eu fiz os exames médicos e todo processo seletivo foi concluído. (E6).

O fato de os métodos de seleção não serem padrão para todos os candidatos, também dificulta o mapeamento de uma seleção eficaz e completa, que utiliza e aplica as melhores técnicas disponíveis para selecionar o indivíduo mais apto para o preenchimento da vaga. E isso fica evidenciado na fala dos entrevistados, que sinalizam a falta de outros métodos de avaliação no processo seletivo:

[...] senti falta de dinâmicas de grupo, testes, então eu não sei se a ideia inicial era realmente só a entrevista coletiva, já que o perfil da vaga era para área de Relações Empresariais, então eles estavam em busca de um perfil mais comunicativo por ser uma vaga para atividade de comunicação com o cliente. Então o “ter que falar” da entrevista e “falar bem” provavelmente já foi algo desenvolvido para ser observado na entrevista coletiva, onde pode-se avaliar a dicção dos candidatos, quem teria uma boa desenvoltura para falar com o cliente entre outras coisas. Se para os entrevistadores o principal era perceber quem tinha facilidade de expressão ou não, se comunicam-se bem ou não, de repente esse processo seletivo estruturado dessa forma, atendeu aos requisitos da forma como a empresa estava precisando desde o início. Mas se o objetivo não era bem esse, só as entrevistas em grupo eu acho muito pouco para se avaliar alguém “bem”. (E4).

A entrevista em grupo, ou coletiva é legal porque normalmente são muitos candidatos e isso economiza tempo, mas creio que ela é muito superficial, deveria ter uma dinâmica também, para ver como a pessoa reage com improvisos, conflitos, e avaliar perfil de liderança, de conciliação entre outros diversos, pois talvez o candidato não seja o melhor falando e sim agindo. A entrevista individual com a gestora, que foi a segunda etapa no meu caso, foi bem normal, eu retomei novamente alguns pontos citados na entrevista coletiva, mas falei mais sobre mim, meus objetivos e como me vejo no futuro. A entrevista individual é essencial para avaliar melhor o perfil e o candidato em si, na entrevista coletiva nem todos tem tempo de falar pois sempre tem uns que se “empolgam” e acabam falando demais, então você pode falar melhor e das mais detalhes sobre onde trabalhou, o que fazia, seus conhecimentos, porque saiu, e o que espera com essa nova oportunidade. (E1).

Para a entrevistada 2, o fato de que em seu processo de seleção não teve a etapa de entrevista individual, acaba sendo uma oportunidade que a mesma não teve de demonstrar suas expectativas e alinhar previamente com a entrevistadora os objetivos do estágio bem como a definição das tarefas que iria realizar, conforme relato a seguir:

A entrevista coletiva ok, é adequada para se conseguir visualizar a quantidade de candidatos que estão interessados na vaga, o perfil de cada um. Mas também é importante uma entrevista individual, para conhecer de fato um pouco mais sobre o candidato. Quando eu fui selecionada as formas de seleção foram a entrevista coletiva (duas), e a redação, logo após me ligaram informando que eu tinha sido selecionada e me passando os documentos que deveriam ser entregues. Então eu acho que ok a entrevista coletiva para poder “filtrar”, mas eu acho que depois deve ter a individual. Até para explicar um pouco mais sobre mim e sobre a vaga também, as atividades em si, o que será esperado e etc. (E2).

A seleção de pessoal não pode ser feita avaliando-se apenas a experiência e o conhecimento do trabalho a ser realizado. Conhecer os aspectos relacionados à personalidade

do candidato é fundamental para verificar se a contratação será positiva para ambos envolvidos no processo, empresa e empregado.(LIMONGI – FRANÇA, 2009). Assim, questionados sobre as técnicas de seleção utilizadas pela empresa, os entrevistados reconhecem suas limitações e indicam outros métodos que podem ser aplicados pela cooperativa a fim de se avaliar de forma mais completa o perfil do candidato:

Faltaram principalmente dinâmicas de grupo e testes psicológicos – que normalmente fazem parte dessa rotina de processo seletivo. Eu acho que são processos interessantes e importantes para avaliação do perfil dos candidatos. Numa entrevista o candidato “vende o seu peixe”, então em uma entrevista o candidato vai fazer o máximo possível para “agradar” o empregador ou a pessoa que está entrevistando, mostrar que tu tens o perfil daquela vaga, que as tuas qualidades são excelentes, que tu vais ser um bom profissional, que a empresa não se arrependerá de investir o tempo dela, o dinheiro dela em ti. Então eu acho que a entrevista é para isso, para o candidato “se vender”. E as pessoas realmente se vendem nas entrevistas, então fica essa questão, se a pessoa consegue se vender “tão bem” em uma entrevista, como que tu irás conseguir “ver” bem o perfil dela em uma entrevista? Então nessa situação caberia avaliar através de um teste psicológico, de uma dinâmica de grupo. E durante o período em que eu estive na cooperativa eu fui a procura de outras oportunidades estágios e participei de outros processos seletivos, onde tinha entrevistas coletivas, individuais, testes psicológicos, dinâmicas, que ao meu ver são métodos bem importantes para se conseguir avaliar o perfil das pessoas. Perfil de liderança, habilidades de resolver conflitos, isso é importante para identificar o melhor candidato para vaga, a partir de uma análise mais profunda utilizando outras ferramentas que não seja apenas a entrevista coletiva. Não que as entrevistas não sejam qualificativas, porque são, mas eu acredito que se existem mais ferramentas a serem utilizadas no processo seletivo, e que não vão acrescentar mais (tanto mais) recursos financeiros e tempo para a empresa, seria bem interessante fazer a utilização dessas ferramentas. (E4).

A entrevistada 10 ressalta que os métodos aplicados em seu processo seletivo são:

Totalmente desatualizados. É estranho participar de um processo seletivo em uma empresa com o porte desta cooperativa onde eu fiz apenas uma entrevista individual e uma coletiva. No mínimo o pessoal do RH deveria ter realizado uma dinâmica de grupo, para avaliar as atitudes do candidato né. Se trabalha bem em grupo, se é mais agitado, mais calmo, possui um perfil de liderança ou é mais conciliador, características que são necessárias na empresa. Na entrevista tu tens mais tranquilidade para falar, tu te prepara, já sabe mais ou menos o que virá. Em uma dinâmica tudo é novo, então é um bom teste para ver na prática como a pessoa age sob pressão. (E10).

Conforme as experiências dos entrevistados referidos acima, podemos identificar que o processo de seleção que a empresa realiza pode ser atualizado, iniciando a utilização de técnicas mais modernas e que se bem desenvolvidas, contribuam para uma análise mais completa do perfil dos candidatos. Na fala da entrevistada 4 citada anteriormente, a mesma relata que há ferramentas mais completas para analisar o perfil de um candidato do que entrevistas, sejam em grupo ou individuais. Corroborando com isso, na experiência supracitada da entrevista 10, é possível perceber que as atividades realizadas pelos estagiários

na empresa exigem características que poderiam facilmente ser identificadas a partir de outros métodos de seleção, como dinâmicas em grupo.

A seguir, serão apresentadas sugestões de atualizações para o processo de seleção de estagiários na cooperativa.

4.1.4 Sugestões de atualização

A primeira entrevistada aborda uma questão importante referente à limitação de determinadas de técnicas de seleção que não favorecem certas características pessoais dos candidatos:

Poderiam utilizar testes de conhecimentos gerais (bem básicos) [...] Existem pessoas que ficam inseguras quando estão em público e falando na frente de pessoas desconhecidas, então o processo deve mesclar várias técnicas diferentes que avaliem o candidato através de várias formas, e não utilizar um método “engessado” que não tenham muito o que se avaliar. E como eu disse anteriormente as dinâmicas em grupo também podem ser utilizadas. É muito mais eficaz observar como uma pessoa reage sob pressão - com desconhecidos, com limite de tempo e recursos – na prática do que apenas perguntar exemplos de situações conflitantes e como a pessoa agiu para solucionar o caso (que é o que normalmente ocorre nas entrevistas). Além disso, acho que testes rápidos de interpretação de texto são sempre bem vindos, podendo ser utilizados no final da entrevista em grupo. (E1).

Para a mesma, ao utilizar apenas entrevistas por exemplo, pessoas tímidas podem ser julgadas devido ao nervosismo apresentado ao ter que falar em público e para pessoas desconhecidas, e se utilizada somente essa técnica de seleção, outras características favoráveis do candidato deixam de ser avaliadas. Assim, as limitações existentes no processo de entrevista podem ser compensadas pelos fatores positivos apresentados em outros métodos.

Questionados sobre “Quais sugestões você daria para atualizar o processo de seleção de estagiários da empresa?” os entrevistados em sua maioria sugeriram que a empresa utilizasse principalmente dinâmicas de grupo:

Hoje já tem várias empresas que utilizam dinâmicas de grupo, fazem *cases*, uma série de outras coisas. [...] deveriam ter testes, questionários, colocar as pessoas a interagir. Porque como o nosso foco é o cuidar das pessoas, “bota” as pessoas em grupo para fazerem uma atividade simples e observar como elas cuidam das outras pessoas do grupo, que daí ai poder selecionar o perfil mais proativo, o perfil mais focado, o perfil mais conciliador, mais dinâmico, o que se comunicar melhor, e vai elencando as características que tu precisa para cada vaga. (E9).

[...] aplicar dinâmicas em grupo e atividades que se possam avaliar o perfil do candidato e analisar para ver se coincide com as “características” e competências que a vaga requer. (E2).

A quarta entrevistada vai além, e ressalta a relevância de se utilizar diferentes ferramentas de seleção, tais como testes psicológicos, dinâmicas, desafios, a fim de analisar fatores relativos à capacitação do indivíduo. Ressaltando ainda, a contribuição dessas ferramentas quando usadas para identificar informações e características significantes em um candidato para determinada vaga:

Em comparação com o processo seletivo que eu participei (na cooperativa), onde foram realizadas somente duas entrevistas coletivas, acredito que seria interessante acrescentar dinâmicas de grupo, testes psicológicos, eu acho importante a entrevista individual com o gestor também. Claro que a líder na área estava presente na segunda entrevista coletiva, então ele teve oportunidade de analisar os candidatos antes decidir quem ela iria “escolher” para a vaga ou não. E dependendo do grau de análise que é necessário realizar para “conhecer mais” o candidato e a relevância da vaga, existem os testes psicotécnicos, testes de atenção. Eu acho isso tudo muito importante, porque hoje em dia os processos seletivos estão bem diferentes, - e não como provas, e processos seletivos extensos como os dos bancos- mas processos que envolvam desafios, para verificar qual deles consegue solucionar o desafio da melhor forma. Também os desafios devem estar alinhados ao perfil da vaga, pois creio que não é toda vaga que os desafios se aplicam. Acho que o desafio se enquadra muito para analisar a criatividade dos candidatos, e dentro da cooperativa existem outras vagas, outras oportunidades interessantes onde poderiam passar a utilizar esses métodos para encontrar as “mentes brilhantes” dentre os candidatos. Mas enfim, a entrevista é fundamental pra conhecer o candidato - tanto a coletiva como a individual-, e esses outros métodos (dinâmicas, testes e desafios) agregam valor porque são legais e também são formas de se avaliar o perfil do candidato para verificar mais informações sobre ele. O processo seletivo quando abrange somente a entrevista não é totalmente adequado, até existem processos seletivos onde o candidato escreve uma redação, um texto – eu já participei de processos seletivos onde tive que escrever um texto- então é interessante utilizar outras ferramentas para selecionar a pessoa para a vaga. O Rh da empresa deve utilizar as ferramentas mais adequadas. (E4).

Segundo o relato dos entrevistados supracitados, podemos identificar a sugestão de diversos métodos de seleção, e todos possuem a sua validade. Porém, determinadas informações são obtidas e também complementam os outros processos, somente a partir da utilização de outras ferramentas. Para Limongi - França (2009), ao utilizar dinâmicas de grupo, a empresa obtém informações referentes às atitudes dos estagiários e a partir disso, pode avaliar quais das características observadas são mais adequadas à vaga a ser preenchida.

4.2 FATORES QUE FACILITAM O ESTÁGIO

Ao buscar compreender os fatores que facilitam o desenvolvimento do estágio no ambiente de trabalho, os entrevistados foram questionados quanto aos aspectos que acreditam interferir de forma positiva no desempenho de suas atividades, bem como o desenvolvimento

de suas habilidades e competências. A seguir, estão descritos e analisados os resultados encontrados, em relação a este tópico.

O estágio é para um estudante - além de outros fatores - o momento de aplicar suas competências e também adquirir novas. Segundo Fleury e Fleury (2001), competência compreende o indivíduo saber agir de maneira responsável e reconhecidamente, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, habilidades e recursos que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo. Assim, além de contribuir com a incorporação dessas competências à organização e no desempenhar de suas atividades, o colaborador também acrescenta conteúdo para si. Conforme os relatos das entrevistas, foram identificadas as seguintes competências desenvolvidas no decorrer do estágio (Quadro 4):

Quadro 4: Competências desenvolvidas no estágio

| ENTREVISTADO | COMPETÊNCIAS DESENVOLVIDAS NO ESTÁGIO |
|--------------|---|
| E1 | Comunicação , organização , flexibilidade, dinamismo, pró- atividade, tomada de iniciativa. |
| E2 | Comunicação , saber lidar com as pessoas . |
| E3 | Capacidade de adaptação, ser “camaleão”, organização , comprometimento, atenção, saber se relacionar com as pessoas (colegas e clientes), capacidade de negociação. |
| E4 | Paciência, saber trabalhar sob pressão, habilidade de atender ao público , conhecimentos específicos da área. |
| E5 | Bom relacionamento com as pessoas e organização do tempo . |
| E6 | Comunicação, responsabilidade, saber trabalhar bem e equipe e lidar com as pessoas . |
| E7 | Pró- atividade, dinamismo, interesse em aprender. |
| E8 | Organização , responsabilidade, senso de urgência e boa comunicação . |
| E9 | Atenção, boa colaboração entre equipe, comunicação , organização . |
| E10 | Senso de urgência, saber priorizar, comunicação , paciência. |

Fonte: elaborado pela autora, a partir da análise dos dados coletados

De acordo com o que foi elencado pelos entrevistados, pode-se notar que em sua maioria, as competências citadas são adquiridas mediante as experiências obtidas no estágio, sendo as mais citadas comunicação e organização. Poucas competências estritamente técnicas foram ressaltadas.

No relato da entrevistada 4, foi ressaltada a contribuição do estágio para o desenvolvimento de suas habilidades e competências, principalmente a **comunicação**. A

mesma ainda expõe que é preciso tanto ter competências para entregar um resultado positivo para a empresa, quanto competências para atender o que é solicitado pelo cliente:

Contribuíram muito com o desenvolvimento da minha comunicação, porque a gente tem que lidar não apenas com os colegas no setor e de outros, mas com clientes e beneficiários, e isso vai moldando a nossa forma de se expressar e nossa comunicação para que o ouvinte entenda claramente o que estamos falando. O nome do setor é Relações Empresariais, então a boa comunicação é essencial para se ter um bom relacionamento com o cliente. Desenvolvi muito a minha organização também. Sempre fui muito organizada, mas chega um ponto que de tantas demandas que tu tens, se tu não te organizas bem, não flui, tu acabas esquecendo alguma coisa que tinha que fazer e etc. Então eu aprendi formas diferentes de me organizar e ter tudo registrado. Flexibilidade foi algo que aprendi a desenvolver também, entender que toda mudança vai agregar em algum sentido para a nossa vida e experiência, que tudo é aprendizagem. Então se te derem novas demandas é uma oportunidade para aprender e temos que dar o nosso melhor. Ter flexibilidade com o cliente também, saber que tem casos e casos, gravidades de urgências diferentes e que nada é padrão, quando a gente trabalha na área da saúde percebemos que tudo pode fazer diferença. Ser dinâmica é algo que eu nunca pensei que pudesse ser, até que fui, e agora eu faço tudo ao mesmo tempo porque eu tinha que atender o telefone, tentar não esquecer o nome do cliente, anotar o CNPJ e verificar a demanda no sistema, isso tudo com ele em linha. E se eu não conseguisse resolver a demanda colocava o cliente em espera e ligava para algum colega que pudesse me ajudar a resolver o caso, então comecei a perceber que se eu conseguisse fazer isso, faria qualquer coisa [...] Também aprendi a ser muito mais pró-ativa, tomava iniciativa em ajudar para agilizar o tempo do colega, porque eu pensava, pra que deixar ele “se quebrar” com algo que eu posso ajudar, então sempre fui tentando resolver logo as minhas coisas muito para poder ajudar os outros também. E quando chega um colega novo no que eu posso eu ajudo, dependendo das atividades dele passo os meus manuais (sim, os meus, porque eu mesma fiz para não ter que ficar perguntando várias vezes como se fazia tal coisa e economizar o tempo e a boa vontade do colega que me ensinou), e se eu não sei pergunto para quem sabe, e assim por diante, o importante é a solução. (E1).

Para a segunda entrevistada, o estágio proporcionou a superação de diversas limitações. Ao iniciar na organização, a mesma possuía barreiras de comunicação (principalmente em relação aos clientes) que foram ultrapassadas através do emprego de competências desenvolvidas conforme a realização de suas atividades na empresa:

Eu nunca fui tímida, bem pelo contrário, mas sempre ficava muito nervosa em falar em público ou para um grande número de pessoas desconhecidas. Então eu perdi esse receio pois tive que interagir com pessoas para pedir ajuda, explicar algo, entre outras demandas do dia a dia. Referente à comunicação, isso me ajudou bastante porque quando eu entrei na cooperativa eu tinha pavor de falar com os clientes e colegas no telefone, e hoje em dia isso se tornou bem mais fácil pra mim, me ajudou a me comunicar melhor. Saber ouvir, entender o que a pessoa está querendo e auxiliar da forma correta. Eu consigo conversar melhor com as pessoas, tanto presencialmente quando no telefone, e para vida assim também, eu consigo me expressar muito melhor, então eu acho que esse foi um ponto que me beneficiou e me ajudou bastante. (E2).

Conforme o relato acima percebe-se que além de contribuir para a melhor execução das tarefas na cooperativa, as competências desenvolvidas também servem como “bagagem”

para os estagiários, que podem aplicá-las posteriormente em outras organizações e também para o dia a dia em suas rotinas pessoais.

A entrevistada 3 destaca em seu depoimento que através do seu estágio na organização, teve a oportunidade de aplicar competências que iam sendo necessárias devido às diversas atividades que já realizou (e realiza) na empresa. A mesma enfatiza também a **necessidade de negociação**, utilizada tanto no atendimento aos clientes, **quanto nas relações internas com gestores, colegas**, e outros setores da empresa:

A gente tem que ser “camaleão”. Então hoje eu vejo que eu tenho uma série de habilidades e competências que foram desenvolvidas por precisar me adaptar à diferentes situações e muito rápido. Pois assim como em um mês eu estou em uma equipe, naquele mesmo mês eu vou passar três equipes, e aí tu tem que conseguir ser organizado, ser comprometido e dar conta de tudo, apesar de tu ter pouco tempo dentro da organização. Então o processo todo do estágio, ele faz com que a gente desenvolva uma série de coisas. E aí tem a atenção, relacionamento, negociação - e isso é uma das competências que eu acho que eu desenvolvi ao longo do RE todo, é a questão da negociação - porque tu tens que negociar com teu chefe, tu tens que negociar com a outra área, tu tens que negociar com o cliente, com os colegas, e no final tu tens que fazer o que fique bom para todo mundo, então eu acho que essa foi a principal competência desenvolvida. (E3).

Já a quarta entrevistada ressalta a **paciência** necessária para atender as demandas dos clientes e solucioná-las. Abordando além de outras competências, a **necessidade de aprender e saber trabalhar sob pressão**, conforme o relato a seguir:

Na cooperativa o que eu creio ter desenvolvido “bastante” de habilidades em relação a experiência que eu tive, foram paciência, porque em atendimento tem que ser muito paciente com o cliente [...] e trabalhar sob pressão. Eu aprendi a trabalhar sobre pressão trabalhando ali, eu nunca na vida tinha trabalhado sob pressão. Eu desenvolvi muito também a minha habilidade de atendimento ao público, o que não é algo que eu esteja utilizando atualmente, mas é algo a ser considerado. A cooperativa tem sistemas específicos, então nessa parte operacional foi desenvolvido, mas não tem como aplicar em outra empresa. Mas a principal habilidade desenvolvida foi saber a trabalhar sob pressão, com certeza, isso ajudou no meu desenvolvimento. (E4).

De forma geral identificou-se a através das entrevistas, que os estudantes tiveram diversas habilidades desenvolvidas no decorrer de seu estágio na cooperativa, muito em prol das necessidades de conhecimento essenciais para desempenhar suas atribuições e responsabilidades com maior facilidade diariamente. Apesar de não haver uma capacitação formal para isso (conforme será abordado adiante neste trabalho), os estagiários classificaram positivamente o desenvolvimento de habilidades e competências no estágio, mostrando que as experiências obtidas forma foram produtivas tanto para o seu desenvolvimento profissional quanto para o pessoal, já que muitas competências citadas também agregam conhecimento para o indivíduo fora do meio organizacional.

4.2.1 Relacionamento com os colegas

O relacionamento entre os colegas de trabalho foi um fator bastante citado nas entrevistas. Este é um ponto importante já que as pessoas são parte essencial da organização, além disso, devido à carga horária de trabalho, por inúmeras vezes são as pessoas com quem se tem mais contato diariamente. A segunda entrevistada relata que o relacionamento com os colegas facilitam os processos do estágio na cooperativa, principalmente o fato de estar em um ambiente onde há um suporte para desenvolver o trabalho e receber apoio dos colegas, além da relação existente entre os estagiários:

“[...] Eu acho que isso facilitou bastante o dia-a-dia de fato sabe, a questão das pessoas. Saber que as pessoas estão lá para se ajudar e que se importam com isso, até a questão do atendimento do cliente, um vai ajudando o outro. Normalmente são os estagiários que se ajudam mais entre eles.” (E2).

Segundo o relato da entrevistada 9, nota-se a importância do acolhimento realizado pelos colegas à quem está começando na empresa, e o quanto é significativo para o estagiário realizar suas atividades sabendo que em seu ambiente de trabalho há pessoas amigas. Além disso, a entrevistada ainda menciona o fato de ser evidente o “clima” de bom relacionamento entre os colegas do setor:

Todos os colegas são bem receptivos e se aproximam bem rápido. Logo que eu cheguei sentei com uma colega que já foi me ajudando e me explicando coisas gerais da empresa, e nós nem sabíamos ainda em qual equipe eu iria ficar. Eu falo isso porque é muito bom tu ir trabalhar num lugar que tu sabe que as pessoas são bacanas. Todo mundo é muito amigo e parceiro assim. Não tem muito aquelas “picuinhas” e fofoca de corredor, todo mundo se dá bem, e isso é visível para quem é recém chegado. No mesmo dia já me convidaram para almoçar com eles e depois de um tempo tu tem novos amigos dentro e fora da empresa.(E9).

Para o entrevistado 7, o fato de haver um bom relacionamento entre os colegas proporciona um sentimento de integração e colaboração para com os iniciantes, pois ao necessitar de algum auxílio, todos se disponibilizavam em ajudar independentemente dos cargos que ocupavam. Ademais, devido ao processo de aprendizagem realizada na organização ser em sua maioria informal, é notável que os colegas que ensinam as atividades tenham boa vontade e empatia em relação a quem está começando, pois isso torna a experiência do estágio mais agradável e enriquecedora:

A disposição que os colegas de equipe tinham em nos ensinar e auxiliar sempre que fosse preciso. Todo meu processo de aprendizagem foi informal, então eu sempre fui dependente da boa vontade dos outros para poder realizar as minhas atividades, e sempre fui muito bem auxiliado. Um ia ajudando o outro, independente de ser estagiário também ou efetivo, e isso demonstra uma parceria muito boa, um sentimento de acolhimento e empatia quando tu chega, e de parceria quando tu já esta lá a algum tempo. Então o principal fator que facilitou foram as pessoas. (E7).

Outra questão apontada nas entrevistas foi a relação exterior à empresa existente entre os colaboradores. Através do relato, podemos identificar que os vínculos de proximidade na cooperativa são tão fortes que se mantêm fora dela, proporcionando mais relações de amizade do que de apenas colegas, dentro e fora da empresa:

A relação entre as pessoas era bem boa. Sempre tem os mais próximos e tal, mas no geral todo mundo se dava muito bem e se unia sempre que necessário. Por trabalharem muito tempo juntos, alguns colaboradores eram amigos de anos fora do meio empresarial, e isso é bem bacana, demonstra a parceria deles. Os estagiários eram todos bem unidos, muito porque alguns também eram colegas de faculdade, mas o pessoal todo tinha amigos em comum, então isso aproxima mais também. (E8).

Já para a entrevistada 10, sua primeira impressão ao chegar à empresa foi diferente do que de fato aconteceu:

Eu confesso que fiquei um pouco receosa quando cheguei, porque imagina, 50 pessoas no total praticamente, e ainda quando eu cheguei já tinham uns 12 estagiários mais ou menos. Mas foi completamente diferente do que eu pensava, todos me acolheram super bem e ajudavam em todos os momentos, de estagiários a líderes. Então foi uma experiência bem boa, as pessoas lá são muito acolhedoras e prezam a integração. (E10).

Todos os depoimentos supracitados destacam o acolhimento existente entre os colaboradores e o quanto isso interfere positivamente nas relações profissionais e também na execução das atividades diárias, de diferentes formas. Seja a recepção da equipe no recebimento de novos no grupo, o acolhimento, a disponibilidade em ajudar e o bom convívio diário, que ultrapassa as barreiras de “colegas de trabalho” e transforma-se em amizade.

4.2.2 Trabalho em equipe

O trabalho em equipe também surgiu nas entrevistas como algo que afeta positivamente as experiências obtidas através do estágio na cooperativa. Para que a empresa obtenha êxito em seus objetivos, as pessoas são recursos fundamentais, pois é através delas que a organização garante sua existência e crescimento. Assim, é preciso saber lidar com um grupo, uma vez que as relações de trabalho ocorrem de forma coletiva. E para isso, os funcionários devem ter ciência de que fazem parte de uma equipe unida, integrada e que conta com o apoio de todos que nela estão.

Segundo as entrevistadas 1 e 3, o trabalho em equipe que existe entre os colaboradores contribuiu para o sentimento de acolhimento vivenciados pelas mesmas ao iniciarem seus estágios no setor. “Os colegas lá na cooperativa são bem acolhedores e parceiros. O pessoal é bem parceiro, tu pergunta, eles se mexem, enfim, o pessoal se disponibiliza bastante a ajudar quem está chegando.” (E3). Já conforme o depoimento da terceira entrevistada, nota-se que a mesma entende que ninguém trabalha isoladamente, e que os resultados obtidos – sejam bons ou ruins – refletem no coletivo, então todos devem se ajudar em prol do grupo. Desta forma, em prol da equipe, e, também, por empatia pelos novos colaboradores que ingressam na empresa, a entrevistada retribuiu o mesmo acolhimento recebido na sua chegada ao setor:

[...] Eu fui muito bem “acolhida” quando cheguei no RE e pratico isso de volta com os novos colegas, eu entendo que ninguém trabalha sozinho (realmente) somos todos uma equipe só, se eu sou boa e meu colega nem tanto o resultado final é nosso, independente se for positivo ou negativo, então eu auxilio meu colega sempre que eu puder para que ele se torne bom, igual fizeram comigo, e todos se ajudam em prol da equipe. (ENTREVISTADA 1).

Para a quarta entrevistada, foi muito significativo o senso de coletividade existente na equipe. A mesma ressalta que contar com o apoio dos colegas era fundamental para realizar determinadas atividades e que todos se disponibilizavam em ajudar, pois tinham ciência da importância de trabalhar em equipe. A entrevistada ainda relata que por mais que seus colegas também estivessem com demandas a serem resolvidas, sempre encontravam um modo de auxiliar quem necessitasse, implicando no reconhecimento dessa colaboração que existe entre os colegas:

O fato de os colegas sempre estarem disponíveis facilitou o processo de aprendizagem, pois eu sabia que qualquer dúvida que eu tivesse eu podia perguntar. Então se eu tivesse alguma questão eu perguntava para qualquer colega e seria ajudada. Sempre tinha alguém disponível que responderia a tua dúvida, tinham vários colegas queridos que respondiam as minhas dúvidas e me auxiliavam. Então essa disponibilidade dos colegas, de tu poder contar com alguém para tirar as tuas dúvidas e poder “contar” com alguém quando tu estivesse com um cliente em linha, isso era fundamental. Tinha uma parceria, um trabalho de equipe, coleguismo, até porque se não tu não sabe, tu não vai conseguir resolver sozinho. Então eu sempre pude contar com colegas que estavam dispostos a ouvir, ajudar, por mais que eles também estivessem com muitas demandas, eu sabia que assim que ele pudesse iria me responder, pois nós sempre nos ajudávamos e todo mundo sabia que isso era pela equipe, por todos. Então o trabalho de equipe é fundamental para facilitar a aprendizagem, sem “sombra” de dúvidas. (E4).

O entrevistado 6 também reafirma a colaboração e a disponibilidade de ajudar dos colegas no setor, enfatizando ainda o fato de que o auxílio prestado ocorria sempre que fosse preciso, e se necessário o colaborador interrompia suas atividades para ajudar da melhor

forma que pudesse. Além disso, para o entrevistado o espírito de colaboração entre os colegas de trabalho já estava tão internalizado que ultrapassava as diferenças e possíveis conflitos existentes:

O “coleguismo” (se é que essa palavra existe), a boa vontade dos colegas (sejam efetivos ou estagiários) em ajudar. Sempre tem alguém que se disponibiliza para te auxiliar, nem que seja rapidinho, para o que está fazendo e vai ali ver contigo, ou manda uma mensagem, ou te indica alguém que sabe. Todos pensam no coletivo, em prol do grupo, até porque éramos do mesmo setor, ninguém trabalhava sozinho. O cooperativismo é bem forte entre os colegas do setor, independente das diferenças e eventuais desavenças existe uma boa colaboração e empatia nas equipes. (E6).

Através das opiniões expostas nas entrevistas, identificamos um consenso em relação à atitude dos colaboradores que já fazem parte do quadro de funcionários da empresa em auxiliar os novatos. É uma forma de integração bem aceita pelos estagiários, que entendem que essa ação torna o início das atividades de estágio e o processo de aprendizagem mais fácil. E conforme os relatos supracitados, essa é uma atitude que afeta positivamente o processo do estágio para os estudantes, que reconhecem o trabalho em equipe e o relacionamento com os colegas como fatores favoráveis.

O estágio para muitos estudantes é o primeiro contato dos mesmos com o ambiente empresarial, onde poderão aplicar demandas de formação prática requeridas pelas organizações, considerando sua bagagem teórica do ensino superior. Desta forma, o estágio possui um papel muito importante no desenvolvimento do aluno, onde este irá descobrir suas preferências, sua área de atuação ideal, e estar em um ambiente onde de fato será estimulado a aprimorar seus conhecimentos e adquirir novos executando suas atividades.

Domingo (2002) ressalta que para os estudantes, sua inserção prévia na esfera de trabalho é a maneira pela qual adquirem capitais cultural e simbólico, que lhes permite ampliar suas oportunidades de disputa no jogo do mundo de trabalho. Assim, o estágio contribui para a capacitação inicial do estudante ao possibilitar que este se prepare para o mercado de trabalho, e conforme o relato dos entrevistados, ter uma experiência onde suas habilidades são desenvolvidas, e os colegas de trabalhos lhes fornece suporte e contribuem para que tal fato, torna todo processo de estágio enriquecedor. Para Lauris e Silva (2003), o período do estágio é um verdadeiro teste de longa duração, que coloca à prova a motivação e competências do estudante, bem como suas qualidades de integração ao corpo de trabalhadores da empresa, permitindo ao empregador avaliar as características produtivas do iniciante e seu potencial de crescimento na empresa. Portanto o estágio possui um caráter positivo para os estagiários entrevistados devido a toda sua contribuição na formação dos

mesmos, seja profissionalmente ao capacitá-lo para executar suas atividades, ou individualmente ao proporcionar seu desenvolvimento.

4.3 FATORES QUE DIFICULTAM O ESTÁGIO

Com o propósito de compreender os fatores que dificultam a experiência do estágio na cooperativa, foram aplicadas questões que pudessem avaliar os elementos relacionados aos indivíduos e também do ambiente que os mesmos estão inseridos, para então identificar os elementos que complicam a realização do estagiário. A seguir, são destacados os aspectos por eles apontados.

4.3.1 Falta de *feedbacks* frequentes

A falta de *feedback* referente às atividades exercidas também surgiu como um aspecto que interfere no exercício do estágio no setor. O *feedback* oportuniza que o colaborador saiba onde está acertando e onde precisa melhorar ou fazer diferente. Conforme o depoimento do entrevistado 5, “No tempo que eu fiquei na empresa, um pouco menos de 6 meses, recebi um *feedback*, trazendo pontos bons e ruins da minha jornada.” Segundo Moscovici (2003), todos os indivíduos precisam tanto do *feedback* positivo quanto do negativo. Pois é necessário saber o que se está fazendo inadequadamente, como o que se está fazendo com correção, de maneira a ter a oportunidade de corrigir os erros e prosseguir nos acertos. Logo, é uma forma de direcionamento do trabalho.

A partir do relato da primeira entrevistada, podemos identificar que a baixa frequência de *feedbacks* gera certa insegurança em relação ao seu desempenho, se corresponde ao que é esperado ou não, e também um cenário incerto quanto às expectativas da empresa:

Em todo meu período de estágio no RE (1 ano e mais ou menos 5 meses) eu tive o total de 1 *feedback*. Nem o mínimo, que ocorre em 6 meses a cada renovação contratual eu tive. Isso é bem grave porque tu não sabes se está no caminho certo, o que tens que melhorar, o que está bom, e isso podem gerar uma insegurança. Os *feedbacks* são importantes para guiar o caminho do estagiário na empresa, alinha as expectativas e visualizar as oportunidades futuras. Sem o *feedback* não se tem como descobrir o que esperam de nós, se há alguma possibilidade de efetivação ou se estamos apenas “perdendo tempo” ali. (E1).

O *feedback* evidenciou-se como importante para os pesquisados, pois é através de elogios e críticas construtivas que os estagiários entendem seu papel e refletem sobre sua contribuição na cooperativa, servindo também como uma forma de motivação. Ao não realizá-

lo, ou fazê-lo esporadicamente, a empresa deixa de avaliar uma série de fatores que podem ajudar no desenvolvimento do estagiário:

A questão de *feedbacks* é bem complicada. Eu estou quase há dois anos na cooperativa e eu acho que eu tive um, no máximo dois *feedbacks*. Sendo que o correto é ter no mínimo um *feedback* a cada renovação contratual. Entendo que deveria ter mais até para ti ficar mais motivada, saber a gente tem que melhor e o que de fato a gente está ajudando na empresa. Por exemplo, eu gosto “disso”, mas entendo que tu podias melhorar “naquilo”. Falta muito essa questão do *feedback* na Unimed, porque eu acho que é bem importante para motivar o colaborador e para de fato saber o que e ele não está fazendo direito, o que ele podia melhorar. Críticas construtivas mesmo, em geral. Então eu acho que isso (de dar *feedback*) deveria melhorar e eu acho também que é bem necessário, tanto para os estagiários quanto para o efetivos de fato. Os *feedbacks* são bem importantes e deveriam acontecer com uma frequência bem maior. (E2).

Para as entrevistadas 3 e 8 o *feedback* só ocorre quando há alguma intenção por trás disso. Em seu relato, a entrevistada 3 revela que a iniciativa de aplicar o *feedback* se deu somente porque havia a necessidade de romper sua resistência, pois a mesma iria desempenhar outras atividades em uma nova equipe pela terceira vez em um curto período de tempo. A entrevistada ainda relata que ao ser contatada, não seria para um *feedback*, e sim para uma conversa informal junto com a líder do setor, mas devido ao seu questionamento o *feedback* acabou acontecendo:

Eu estou na cooperativa desde maio/18, e no dia 02/09/2019 (um e 4 meses depois) foi o meu primeiro *feedback*. E o meu primeiro *feedback* foi exatamente igual ao de uma outra colega (porque nós nos comunicamos depois e ela me disse o que tinham falado a ela) então é assim, eu acho que esse *feedback* que eu recebi não foi porque eu deveria receber um *feedback*, acho que nem em nenhum momento a líder teve essa preocupação. Ela demonstrou essa preocupação porque ela queria me pedir um favor, ela e aí eu quando ela me chamou para conversar eu perguntei: “Oba *feedback*”, e ela disse: “Ah! Na verdade não. Eu queria só conversar contigo, mas daqui a pouco a gente conversa então.” E nesse meio tempo creio que ela bolou alguma coisa para falar para mim, porque eu até mexi com ela, eu disse: “Tu só falas comigo quando tu precisas.” Então não tem uma comunicação entre o gestor e os estagiários, essa comunicação é bem pouca e quando existe é para pedir coisas, ou enfim, não é para melhoria. Então, no mais o *feedback* que eu tive foi bom, foi esclarecedor e me motivou por um momento - por 2 minutos- mas depois de meia hora refletindo que eu fui trocada de setor - isso tudo isso após o *feedback*- eu já vi que todas aquelas palavras lindas que ela me falou foi para a minha resistência de trocar novamente de setor - porque já é a terceira troca de setor em menos de dois meses- então, não é por uma questão de adaptação, de equipes, porque eu estava me adaptando bem nas outras duas equipes de trabalho. E ela me tirou por conta de que não tem pessoas nas equipes, e então ela vai jogando comigo até que a equipe consiga funcionar sozinha. Ela me coloca lá, eu desenvolvo um pouco do trabalho, ela me troca de novo e vai me trocando. E como já seria a terceira conversa para troca de setor nesse mês, ela resolveu me dar um *feedback* em relação ao meu desempenho. (E3).

Nessa questão, a oitava entrevistada informa brevemente como ocorre o *feedback*, ressaltando também o fato de que além de ser espaçado, sempre há uma solicitação junto:

Os *feedbacks* ocorrem só quando a gestora ou a liderança deseja algo em troca. Daí ela te chama, elogia, diz que tu trabalha bem e “solicita” que tu faça algo diferente das tuas atividades, às vezes é permanente, uma realocação mesmo, ou então é por um determinado tempo. Eu tive esse retorno uma única vez na vida em quase um ano lá. Pra mim, o *feedback* ocorreu uma vez a cada um ano praticamente, o que eu acho errado, deveria ser muito mais frequente. Então eu acho que no meu caso só há *feedback* quando há algo por trás, é um jogo de interesses, um pedido “mascarado” de *feedback*. (E8).

A entrevistada 3 destaca que o correto é aplicar o *feedback* pelo menos quando há uma renovação contratual - que ocorre a cada 6 meses - o que em seu caso de fato aconteceu. Para ela, foi um momento de alinhar com os superiores as expectativas das partes envolvidas, pois além de receber o *feedback* quanto ao seu desempenho no estágio, a mesma pôde expor seu ponto de vista em relação à cooperativa e atividades realizadas:

Pelo contrato de estágio e exigência da agência de estágio (Abrh) é obrigatória que seja realizado um *feedback* pelo menos a cada 6 meses de estágio, que é o período de renovação do contrato de estágio - até a duração de 2 anos. Então quando estava para “fechar” os meus 6 meses eu fui chamada para uma reunião, com uma das analistas, e ela fez o *feedback* comigo, me passou o parecer dela em relação ao meu trabalho, em relação ao meu perfil. Eu também pude expor o meu parecer sobre tudo, atividades, empresa, enfim, pude também “dar” o meu *feedback* em relação a empresa. Eu acho isso é algo muito produtivo, é importante que ocorra *feedback*, é importante que tenham retorno, pois isso tudo ajuda tanto a empresa a se desenvolver e melhorar, quanto o estagiário que está ali aprendendo. Então eu acho isso bem importante. Eu fiquei bem tranquila em relação ao meu *feedback*, era mais ou menos algo que eu já esperava, até porque eu sempre me empenhei para conseguir realizar as minhas atividades e tudo mais, então eu não esperava um *feedback* muito diferente do que eu recebi. Mas foi o meu único *feedback* na empresa, durante os meus 10 meses. (E4).

Através do *feedback* os estagiários têm a chance de obter retornos sobre o que melhorar em seus desempenhos, bem como retornos quanto às suas capacidades e competências. Nesse sentido, completa Oliveira (2011) ao destacar que administrar conflitos e identificar potenciais de crescimento e lacunas de competências reflete na manutenção efetiva dos seus liderados. Tendo como consequência o amadurecimento dos liderados e também o aperfeiçoamento de suas competências individuais, resultados que podem ser alcançados através da utilização do *feedback*. Souza (2008) afirma que essas práticas facilitam a construção de relacionamentos autênticos e criam um clima de compreensão mútua, empatia, além de facilitar o controle dos objetivos organizacionais que há a pretensão de atingir. Assim,

percebeu-se que a ação do *feedbacks* somente em momentos oportunos e a falta de retornos frequentes gera um descontentamento nos estagiários, pois na percepção deles, o feedback é uma ferramenta que deve ser utilizada para desenvolvimento pessoal e profissional dos mesmos para que resultados positivos sejam alcançados, e quando isso não ocorre, há um desalinhamento de informações que afetam sua performance no estágio.

4.3.2 Atendimento telefônico

O atendimento telefônico realizado pelos estagiários também foi citado nas entrevistas como fatores que dificultam o processo do estágio na organização. Os atendimentos são realizados aos clientes Pessoa Jurídica (funcionários das empresas ou os próprios representantes legais. Conforme o relato da entrevistada 4, essa atividade é desgastante pois havia uma demanda muito alta de ligações, e devido a isso, a referida não tinha tempo para adquirir conhecimentos específicos e poder resolver as solicitações dos clientes. A mesma ainda expõe que em algumas situações, como não tinha conhecimento suficiente, só conseguia solucionar as demandas com o auxílio dos colegas:

Um dos principais fatores que dificultaram a minha experiência no estágio na cooperativa foi a questão do telefone, porque como eu trabalhava com telemarketing receptivo eu estava constantemente em atendimento telefônico, e por estar sempre em atendimento telefônico sempre tinha alguma demanda dos clientes para resolver, e isso vinha em detrimento de eu aprender atividades e informações básicas da empresa eu não tinha conhecimento para realizar as atividades que eu desempenhava. Por exemplo, para eu aprender sobre os principais produtos da empresa, eu levei um tempo. Quando eu comecei o atendimento telefônico, eu “peguei” todo tipo de situação, de situações fáceis até as mais complexas onde muitas vezes nem os próprios assistentes tinham conhecimento para resolver. [...]então eu acredito que o fator das ligações serem constantes foi algo que prejudicou um pouco o meu aprendizado porque eu não tinha tempo para absorver algumas informações. Eu sempre aprendia alguma coisa quando estava com a “bomba na mão”, onde o cliente ligou solicitando alguma coisa que eu nunca tinha havido falar antes, e eu só ia aprender sobre aquilo quando eu perguntasse para alguém e tentasse resolver, pois até então eu nem imaginava que “aquilo” existia. Então o que dificultava o aprendizado eram as constantes ligações, uma atrás da outra. (E4).

Para a entrevistada 9, as frequentes ligações não eram o principal problema, o fato de não receber nenhum preparo anterior para realizar os atendimentos que tornou o processo mais difícil. A mesma ainda ressalta que no intervalo de almoço dos colaboradores efetivos, era necessário que os estagiários ficassem de “plantão”, o que acabava afetando também o

desempenho das outras atividades que a estagiária tinha que executar. Desta forma, nota-se a sobrecarga que o atendimento telefônico gerava:

O fato de ter que ficar constantemente atendendo ao telefone quando eu estava em uma determinada equipe, foi bem pesado também. Porque tu não recebe todas as informações que tu precisa para realizar aquela atividade da melhor forma. Daí gera certa insegurança, e tu precisa de auxílio, mas como está todo mundo no telefone nem sempre conseguem te ajudar na hora. E tinha também a situação de ficar de “plantão” no telefone no intervalo de almoço dos efetivos, daí ficavam só os estagiários atendendo. E eram constantes ligações, e isso afetava também as outras atividades que eu tinha que fazer pois dificilmente o telefone parava de tocar e eu acumulava minhas tarefas, foi bem pesado. (E9).

Conforme os relatos acima, podemos notar que ambas entrevistadas enfatizam o despreparo para realizar a referida atividade, além das constantes ligações. As estagiárias acabavam sendo auxiliadas por colegas para solucionar demandas específicas que as mesmas desconheciam, evidenciando assim, a falta de um treinamento formal para suprir as demandas dos clientes, fato que será abordado no tópico a seguir.

4.3.3 Falta de treinamento formal

A falta de treinamento formal emergiu através das entrevistas como fator que afeta o processo de aprendizagem no estágio. Gil (2016) define o treinamento como sendo um “processo educacional de curto- prazo, que envolve todas as ações que visam deliberadamente ampliar a capacidade das pessoas para desempenhar melhor as atividades relacionadas ao cargo que ocupam nas empresas.”

Para entrevistada 4, a ausência de treinamento limitou suas ações, pois devido ao desconhecimento de soluções para determinadas demandas, seu atendimento aos clientes foi afetado, além do fato de também prejudicar sua aprendizagem no estágio. Segundo a estagiária, deveria haver um treinamento logo que o colaborador inicia na empresa, a fim de que este possa se familiarizar com as instruções necessárias para realizar as atividades mais essenciais da cooperativa, incluindo as solicitações mais recorrentes dos clientes. A mesma aponta que teve dificuldades para superar essa limitação causada pela ausência de um treinamento. Seu processo de aprendizagem ia acontecendo conforme ela realizava suas atividades, que poderiam ser descomplicadas a partir da existência de um treinamento:

[...] Eu acho que pelo fato de eu não ter tido um treinamento mais profundo em relação à todas as demandas solicitadas pelos clientes, isso pesava no meu atendimento aos clientes, porque muitas coisas eu não sabia, e realmente prejudicou um pouco o meu processo de aprendizagem. Eu aprendi na “marra”, fazendo na

prática e não somente observando. [...] não haver um treinamento aprofundado logo na primeira semana de estágio, a fim de que possamos aprender antes de realmente precisar fazer. Um manual, apostila por exemplo, onde constem informações primordiais sobre demandas que os clientes normalmente irão nos solicitar. E isso “pesa” um pouco na hora de aprender, pois muitas atividades eu só aprendi fazendo mesmo. E se houvesse um treinamento mais aprofundado e voltado para aquilo que o cliente realmente queria, seria mais fácil superar essas dificuldades de aprendizagem.(E4).

Como é possível ver a seguir, a nona entrevistada também menciona a necessidade de um treinamento logo na admissão do funcionário. Ressaltando ainda, o fato de que primeiramente as tarefas são atribuídas, e só após ocorre a explicação quanto ao desenvolvimento dessas atividades. A estagiária sugere que deveria haver preparo maior para a solução antes do problema realmente acontecer, e que assim, não seria necessário o estagiário procurar soluções para as demandas através do seu *feeling*, uma vez que não há treinamento.

Falta de treinamento formal quando chegamos à empresa sobre os processos que iremos realizar. Primeiro nos atribuem as tarefas e depois pensam no “como” iremos executá-la. E isso é complicado porque nós temos que ir aprendendo conforme vamos fazendo, então só sabemos como resolver um problema por exemplo, quando o problema surge, não tem algo que nos prepare para isso, algo “pré-problema”. Então a gente tem que ir procurando informações e resoluções para as demandas, utilizando o bom senso, *feeling* para verificar qual “processo” é o correto e etc. Os sistemas são muitos parecidos, então até nos familiarizarmos temos que ir descobrindo, testando, acessando, porque se depender de um treinamento formal que nos auxilie nos processos, as demandas ficariam sem nenhum andamento. (E9)

Devido aos treinamentos não serem frequentes na cooperativa, a melhor opção que os estagiários possuem para realizar suas atividades é por meio da sua própria iniciativa. Segundo a entrevistada 9, para que seus processos não fiquem “parados” a mesma tentava resolver através do descobrimento de informações, testes e acessos. Já a entrevistada 8 ressalta que além das características pessoais, soma-se a disponibilidade da equipe em ajudar:

[...] a gente não tem nenhum treinamento ou curso ou qualquer coisa do tipo. A gente teve um treinamento, que é um boas-vindas, onde se fala sobre os produtos da empresa os planos, e isso foi legal porque quando tu entra, tu não tem noção “do que é o que”, a diferença entre os tipos de planos oferecidos pela empresa, enfim. [...] Então no mais, o que mais vai facilitar o processo de estágio da pessoa ali dentro são já as características próprias da pessoa de ir atrás. As características que ela tem, junto com a questão da equipe da equipe estar muito disponível para te ensinar, porque a gente não tem treinamentos formais, né. (E8).

A décima entrevistada expõe que chegou a receber treinamentos, mas que nenhum deles foi proveitoso, pois ocorreram após a mesma já estar a um considerável tempo na empresa. A estagiária menciona ainda que se os treinamentos tivessem sido aplicados no momento de sua chegada na cooperativa, teriam contribuído de uma melhor forma para a sua

aprendizagem. Conforme o relato abaixo, a entrevistada relata que a falta de treinamento quando chegou na empresa a fez procurar informações sozinha:

[...] no total dos únicos 3 treinamentos formais que eu tive, nenhum foi útil. Uma porque eram bem básicos, e outra porque quando eu recebi o treinamento eu já tinha um ano de cooperativa, e trabalhava com os sistemas e demais atividades fazia muito tempo. Creio que se tivesse recebido esses treinamentos formais logo que entrei, teria me ajudado mais, porque eu tive que ir eu mesma atrás de informações que me ajudassem.(E10).

Da mesma forma, o treinamento recebido pela entrevistada 2 era informal, e além disso foi fugaz, pois o colega que estava ensinando-a teve que se ausentar devido a um afastamento. Corroborando o relato acima, a estagiária diz que foi aprendendo através da prática, enquanto executava as atividades. Ademais, havia a aprendizagem informal que ocorria através do auxílio prestado pelos outros colaboradores (estagiários e efetivos), que também ensinavam quais sistemas deveriam ser utilizados e o melhor retorno a ser dado ao cliente, já que o treinamento efetuado pela empresa não agregava conhecimento:

Teve um treinamento, informal, mas foi uma coisa muito breve, de um mês ou nem isso, porque o colega que estava me ensinando teve que se afastar para realizar um procedimento cirúrgico. Então foi breve o treinamento que eu tive e eu fui aprendendo mais ao realizar as atividades mesmo. Então tudo que eu aprendi nesse primeiro momento foi com outros estagiários, em momento algum a liderança ou os analistas sentaram para me ensinar alguma coisa. Sempre o aprendizado foi com os demais estagiários. E a parte do telefone, eles simplesmente te jogam no telefone e “te vira” sabe, para aprender as demandas que os clientes vão te pedir, enfim. E as telas (dos sistemas) mais ou menos também, a gente se vira como pode. Acaba perguntando para um assistente de fato qual é a demanda do cliente, qual o melhor retorno a se dar para ele. Mas foi basicamente assim, não teve nenhum treinamento específico. Acho que a gente (estagiários) teve um treinamento só, de Move que é no mesmo estilo (reuniãozinha de 30 minutos no máximo), mas de fato a gente só vai aprender mesmo no dia a dia, porque aquilo não serve para nada. (E2).

Tendo feito parte de diferentes equipes dentro do setor de Relações Empresariais, a terceira entrevistada enfatiza o fato de não haver treinamentos que contribuam para o desenvolvimento das atividades realizadas pelos estagiários diariamente. A estagiária expõe que os poucos treinamentos que teve também eram defasados - pois ela e os demais estagiários já executavam as atividades que estavam sendo apresentadas no momento do treinamento - e que a mesma já tinha mais conhecimento sobre o conteúdo do que as pessoas que estavam ensinando, devido a sua experiência no setor. Ressalta também o fato de não haver treinamentos voltados para os cenários atuais e o que está em alta no mercado:

Eu já passei por diversas equipes dentro do RE e realmente não há treinamentos [...] Até hoje já foram prometidos diversos treinamentos e só um aconteceu, sobre o sistema Move, e quando esse único treinamento aconteceu, eu já sabia mais do que as pessoas que estavam passando o treinamento (inclusive eu ensinei algumas

coisas, porque eu sabia mais do que todo mundo ali). E referente ao treinamento sobre a RN 309, que eu também sabia muito mais do que as pessoas que estavam dando o treinamento por causa do relacionamento com o cliente que eu já havia tendo. Também a gente teve um outro treinamento sobre contratos, onde foi ensinado como pesquisar os contratos no sistema - todo mundo já sabia procurar, a gente já fazia isso há muito tempo, séculos antes de ser realizado o treinamento. Então os treinamentos são extremamente defasados, não ensinam sobre mercado, não ensinam nada para coisas do dia-a-dia, essas coisas tu aprende fazendo. Talvez uma coisa outra que apareça no treinamento seja novidade, mas normalmente quem é estagiário já dá á um “show” de treinamento até para as pessoas que estão nos treinando. Então os treinamentos são extremamente defasados.(E3).

Através dos relatos, pode-se notar que treinamentos formais não são aplicados aos estagiários na cooperativa, e isso afeta o processo de aprendizagem dos mesmos, que acabam dependendo do auxílio dos colegas de equipe para suprir as necessidades de conhecimentos que possuem. Além disso, evidenciou-se que quando há treinamentos, estes não ocorrem no momento de inserção do estagiário na empresa, colaborando com a sua integração, e sim quando o mesmo já está ambientalizado na organização, onde o treinamento já não se faz tão necessário.

Desta forma, nota-se a importância do treinamento introdutório no momento de inserção dos estagiários na empresa, que deve promover o conhecimento de políticas e diretrizes da empresa, regras regulamentos, e primordialmente informações sobre a organização e seus clientes. Conforme salienta Chiavenato (1999), o treinamento é o ato intencional de fornecer os meios para proporcionar a aprendizagem, e está por sua vez, é uma mudança no comportamento decorrente de novos conhecimentos, novas habilidades, novas atitudes e novos conceitos e filosofias. Assim ao aplicar treinamentos no início do estágio, o estudante recebe todas as orientações necessárias para desempenhar suas atividades, podendo realizá-las mais facilmente e sem depender na maioria das vezes de colegas para auxiliá-lo. O autor ainda ressalta que “as informações guiam o comportamento das pessoas e o torna mais eficaz” (CHIAVENATO, 1999, p. 296), à vista disso, identificamos que o treinamento não contribui apenas para transmitir informações sobre a empresa, processos e afins, mas também está concentrado em desenvolver habilidades para capacitar e habilitar as pessoas no seu ambiente de trabalho. E quando não há treinamentos, a falta destes compromete todo o processo de aprendizagem do estagiário, que podem apresentar dificuldades de executar suas atividades por falta de conhecimento.

4.3.4 Limitações da aprendizagem informal

Conforme apresentado no item anterior, identificamos que devido à falta de treinamento formal, o método mais utilizado na empresa para que os estagiários aprendam questões relacionadas à execução de suas atividades, se dá através da aprendizagem informal. Para Flach e Antonello (2010), o processo de aprendizagem informal no ambiente de trabalho resulta da integração de funcionários, tarefas diárias, oportunidades, eventos, rotinas, situações que fogem dos planejamentos e procedimentos do cotidiano, interações com a cultura e o ambiente externo. Assim, surge como ferramenta para que um indivíduo obtenha conhecimentos necessários para realizar seu trabalho.

Todavia, conforme o conteúdo das entrevistas identificou-se que há certas limitações no emprego da aprendizagem informal na empresa. A primeira entrevistada relata que a transmissão de conhecimento que há pode não ser suficiente para que ocorra um bom processo de aprendizagem, uma vez quem está recebendo as informações limita-se a aprender somente o que a pessoa que está ensinando tem domínio, assim, algum conteúdo pode “passar” despercebido. Soma-se a isso o fato de que cada colaborador possui um mecanismo próprio para trabalhar, realizando suas tarefas da forma que melhor lhe for, o que causa confusão em quem está aprendendo, que percebe que há outros meios de se obter informações somente após o domínio das ferramentas:

O grande problema da aprendizagem informal é que a pessoa que está aprendendo só vai aprender o que a pessoa que está ensinando sabe, e se ela não souber você também não saberá, e isso gera um retrabalho para se obter informações essenciais. Além disso, cada pessoa tem seu jeito, suas “manias”, sua forma de trabalhar, e depois que eu fui aprendendo, descobri que posso verificar a mesma informação através de “telas” diferentes, e não apenas em uma determinada que me ensinaram.(E1).

Corroborando com isso, a terceira entrevistada aborda a questão de que não há treinamentos, e sim a aprendizagem informal, onde os colegas ensinam tudo o que sabem a quem está chegando para que este consiga realizar suas atividades. Também salienta a questão de que o treinamento é limitado ao conhecimento de quem ensina, e que se essa pessoa não sabe, “você também não saberá”. Para a estagiária, essa limitação do processo de aprendizagem dificulta o desempenho do estágio, pois o colaborador não tem margem para adquirir conhecimento e procurar conteúdos sozinho, e só depois de saber acessar aos sistemas que ocorre a descoberta de demais bancos de informações.

[...] os treinamentos que existem não são treinamentos, é aprendizagem por espelho, quando alguém vai te ensinar tudo que ele sabe, só que se aquele alguém não souber alguma coisa tu também não vai saber. E tu muitas vezes não tem onde buscar conhecimento sozinha, e tu vai descobrir que existe uma base de conhecimento no sistema, muito tempo depois que tu está lá dentro, que é quando tu já sabe “mexer” no sistema, porque enquanto tu não sabe mexer no sistema tu fica no mundo da lua, tu não tem onde procurar nenhuma informação, é assim que funciona lá, e isso tudo pesa no estágio, e dificulta também.(E3).

O entrevistado 7 enfatiza que através da aprendizagem informal só se aprende o que o colega que está ensinando tem conhecimento, e se este desconhece determinados conteúdos, há a necessidade de descobrir soluções por si próprio, ou então contatar quem saiba, a fim de que se possa dar seguimento no trabalho:

O processo de aprendizagem na empresa e mais especificamente no setor ocorre muito por aprendizagem informal, quando os próprios colegas vão te ensinando a acessar os sistemas, as telas, como fazer tal coisa, e também o treinamento por espelho, quando um colega senta contigo e ensina como ele sabe, e esse ele não sabe tu tem que aprender a se virar sozinha e ir descobrindo, ou pedir ajuda a quem possa saber (mas muitas vezes ninguém sabe mesmo). Então essa aprendizagem informal é muito limitada porque sempre falta algo, as pessoas não sanem tudo, daí tu pergunta pra um e outro até ter todo o conteúdo que precisa para trabalhar.(E7).

Segundo Conlon (2004), a necessidade de obtenção de ajuda, suporte ou informação por parte de um funcionário é um dos momentos oportunos para que ocorra a aprendizagem informal. Todavia, conforme identificado através do relato dos estagiários, o conhecimento dos colegas em relação às atividades também é limitado, causando frustração em quem está recebendo esse auxílio, exigindo que o estagiário saia em busca de outras informações que complementem sua aprendizagem.

4.3.5 Desvio de função

Outra dificuldade apontada pelos estagiários nas entrevistas foi a questão do desvio de função que ocorre na organização. O desvio de função caracteriza-se por um desvirtuamento das atividades que são executadas, ou seja, o estagiário passa a realizar atividades que não são do seu escopo, ou assume responsabilidades que não deveria.

Questionada sobre o desvio de função, a nona entrevistada relata que tal ação ocorre com frequência na empresa. Para a estagiária, o fato da descrição das atividades no contrato serem superficiais também influencia para que isso aconteça, uma vez que não há um alinhamento concreto de suas atribuições. A mesma ainda expõe um exemplo de atividade

que os estagiários realizam na empresa, que não possui nenhuma ligação com as tarefas do estágio e assemelha-se ao ofício de um “Office boy”, denominado “ronda”:

Sempre, toda hora. Como eu disse anteriormente, o contrato por ser superficial deixa margem, para isso também. Então se eu for analisar as atividades que eu desempenho atualmente, é óbvio que eu sofro desvio de função porque estas atividades não estão previstas em contrato, além disso, como eu troquei de equipe desde o meu começo aqui, se um dia teve descrição de atividades e atribuições, também não converge com o que eu faço atualmente. Mas é claro que no geral há muito desvio de função, e eu não me refiro às trocas de “setores” que ocorrem lá porque eu entendo isso como algo positivo, é sempre bom aprender coisas novas e ter uma vivência em cada área, para ter uma visão do “todo” no que se refere ao setor, ter uma visão geral. Agora, quando tu passa a fazer coisas que não tem nada a ver com o que tu foi contratada e com as atividades que tu deveria realizar, é complicado. Como a ronda, que é praticamente quando a gente leva e busca documentos de um lugar a outro, quase um *Office boy* que anda pela avenida cheia de documentos, faça chuva ou faça sol, isso é um desrespeito. Duas vezes por dia (pela manhã e pela tarde) os estagiários vão de um local x para um local y e depois para um lugar z (caminhando). Isso quando alguém não “aproveita a viagem” para pedir coisas do mercado, de outro andar da sede da cooperativa, pegar sacolas de brindes, pedir “não sei o que pra não sei quem”, “se fulaninho tiver lá já pega com ele tal coisa”. É uma hora do meu dia perdida fazendo papel de motoboy, só que sem a moto. Em resumo o desvio de função acontece todo dia, porque o estagiário recebe quase que diariamente uma quantidade aleatória de atividades que tem que desempenhar, e se for registrar, o mês tem uma alta variabilidade de funções que cada um desempenha. (E9).

O entrevistado 7 aborda resumidamente as questões que incidem sobre o desvio de função na empresa, no seu ponto de vista:

Apesar de todas as atividades que eu desempenhava serem de cunho administrativo, acredito que tenha figurado um desvio de função. No momento onde tu és contratado para realizar determinadas atividades, e acaba realizando várias outras além da referida, é desvio de função sim. Eu sempre acabava fazendo muitas outras atividades que não eram da minha responsabilidade, ia na ronda, levava/buscava documentos em determinados setores, cobria um colega que faltava, entre outras coisas. (E7).

A entrevistada 3 descreve algumas atividades realizadas na “ronda” e ressalta que o fato de que a tarefa -que a princípio é para movimentar as documentações da empresa - acaba se tornando pessoal, onde os colaboradores também fazem solicitações diversas ao estagiário. Para a entrevistada, o desvio de função soma-se a não discriminação das atividades no contrato, bem como a execução de atividades que não deveriam ser de responsabilidade dos estagiários. A mesma entende que devido à alta responsabilidade que determinadas demandas exigem, deveriam ser atribuídas aos colaboradores efetivos, e não aos estagiários.

Desvio de função é o que mais tem lá, inclusive assim, a gente faz a ronda e aí nunca é só ronda de documentos da empresa, é ronda pessoal para o lanchinho, para ir buscar roupinha, para ir buscar uma coisinha, para carregar “quinhentos troços” que não tem nada a ver com a ronda. Fora que a gente faz várias atividades que, como não estão descritas no contrato de estágio, não deveríamos estar fazendo, e a

gentefaz. E a gente lida com coisas extremamente importantes, que são as regulamentações normativas, que deveriam ter uma pessoa responsável (os efetivos) mas que quem fica responsável são os estagiários ou qualquer um que apareça e que possa assumir aquela responsabilidade. Mas a gente enfim, não deveria utilizar nem realizar, dar retorno, sobre nenhuma dessas questões. (E3).

Através de seu relato, a segunda entrevistada define que existem dois fatores decisivos que desencadeiam o desvio de função. O primeiro - corroborando com os depoimentos anteriores - é a brevidade da descrição das atividades em contrato, o que possibilita que os estagiários realizem atividades da incumbência de colegas que estão em um nível hierárquico superior. O segundo fator é a empresa aproveita-se do fato que as atividades não estão relacionadas com clareza, e utiliza a mão de obra dos estagiários para suprir toda e qualquer necessidade, dando margem para que os estagiários realizem atividades variadas.

[...] o desvio de função é uma prática que virou rotina. O primeiro motivo é porque no contrato de estagiários, a apesar de ter uma definição da atividade a ser realizada, como dito antes é bem “vaga” e acaba não abrangendo todas as atividades que a gente realiza. Pois com o tempo a gente vai mudando de equipe, de atribuições (só eu já troquei umas 3 vezes) vai sendo remanejada, cobrindo colegas que estão de férias, que estão afastados por “x” motivo, que faltam, então eles (os líderes e gerentes) vão “jogando” com o que tem disponível no momento, que somos nós, os - estagiários. A gente faz coisas que, os colegas com cargo hierárquico maior deveriam fazer (os assistentes e até os próprios consultores). Então eu acho que o segundo motivo é porque a empresa se “aproveita” da vagueza do que se descreve no contrato (em relação às atividades) e usa os estagiários conforme suas necessidades.(E2).

Para a quarta entrevistada, o desvio de função se deve ao fato de que no momento de sua inclusão na empresa as atividades não foram claramente descritas, e que muitas informações foram omitidas em seu processo seletivo. No momento da entrevista, a estagiária relata que não foi mencionado que sua principal atividade seria o *telemarketing*, tal informação que também não estava explicitada em seu contrato de estágio:

No meu contrato de estágio dizia que dentre as minhas atividades de trabalho estava o atendimento telefônico, então eu já tinha ciência de que eu iria atender ao telefone. Mas eu nenhum momento no meu contrato de estágio dizia que esse atendimento telefônico configurava-se como *telemarketing*. Porque uma coisa é atender ao telefone esporadicamente e na cooperativa havia uma intensidade de ligações absurda. A cooperativa propositalmente não explicitou na divulgação da vaga que se tratava de uma vaga de *telemarketing*, nem durante a entrevista isso foi passado com clareza, em nenhum momento durante a entrevista foi dito que iríamos trabalhar com *telemarketing*, e em nenhum momento foi divulgado na vaga, no site da Abrh que se tratava de uma vaga de *telemarketing*, sempre foi falado o atendimento telefônico e a facilidade de comunicação (e este se exige em qualquer lugar, não somente na área comercial). Então eu acho que sim, houve desvio de função, pois no momento em que a vaga dizia uma coisa e quando tu chegas na empresa para realizar a atividade e não sai “nunca mais do telefone” (porque era o que eu fazia, entrava 10h da manhã e saia às 16h com 15 minutos de intervalo para almoço), algo esta errado. Então no

momento que isso era *telemarketing* e não estava explícito em contrato que era, eu acho que ocorrei sim desvio de função. (E4).

Percebe-se, por meio dos relatos, que os estudantes consideram que o desvio de função na operativa ocorre devido ao fato da empresa não estar sendo clara na descrição da vaga e, conseqüentemente, no contrato. Fazendo com que os estudantes adquiriram responsabilidades e atividades que não deveriam, afetando negativamente a experiência do estágio para os mesmos.

As atividades desenvolvidas, bem como as responsabilidades assumidas pelos estagiários, são as mais diversas, confirmando os resultados encontrados por Trevisan e Wittmann (2002). Tal diversidade pode ser explicada pela falta de definição das atividades que serão atribuídas ao estagiário, bem como a pré disposição da empresa em aproveitar esta situação para utilizar os serviços dos estagiários da forma que for lhe mais conveniente. Além disso, o fato de os estagiários desempenharem funções que não deveriam vai ao encontro de relatos de autores que debatem sobre desvios de função, conforme Rocha-de-Oliveira (2009), onde para os mesmos os estágios têm constituído um mercado que incorpora diversos aspectos similares aos do mercado de trabalho. Tais aspectos são entre outros: os modos de seleção, os requisitos demandados, as tarefas realizadas e as responsabilidades assumidas pelos estagiários. Assim, caracterizada pelo desvirtuamento do contrato de trabalho, a utilização de estagiários para a empresa proporciona uma forma de flexibilização das relações de trabalho e externalização de recursos humanos, podendo ser empregado como uma forma precária de emprego ao utilizar a mão-de-obra dos estagiários para desempenhar atividades que não são de seu escopo.

4.3.6 Falta de liderança

A falta de liderança no setor foi levantada como um fator relevante na interferência das atividades realizadas no estágio. Aqui, a liderança é vista como quem fornece a direção e o apoio para que as tarefas sejam realizadas no setor.

Para a décima entrevistada, isso se torna complicado devido à falta de qualificação da líder para exercer o cargo que ocupa. Segundo a mesma, há limitações de conhecimento por parte da líder que afetam o auxílio de suporte aos estagiários, que acabam sendo assessorados

por outros colaboradores. Além disso, a entrevistada aborda que questões de desenvolvimento, motivação e clima organizacional não são propostos.

Com certeza o fato de a líder do setor não ser qualificada para o cargo dificulta as atividades diárias no estágio. Ela nunca tem tempo pra auxiliar, ou não sabe, e então atribui a demanda para outra pessoa, e só então essa terceira pessoa te auxilia. É mais fácil pedir auxílio para qualquer outra pessoa do setor do que pra ela. E ainda tem a questão de ela não se interessar em nos passar coisas novas, desenvolver, motivar, se preocupar com o clima do setor e etc. (E10).

Ressaltando também a falta de qualificação da líder, a entrevistada 1 expõe novamente a atitude da liderança em abster-se de determinadas demandas, atribuindo-asa outros colaboradores, e exemplifica um caso pontual ocorrido. Nessa situação, a estagiária teve seu contrato rescindido devido a um equívoco da líder:

[...] para finalizar a liderança, que não é nem um pouco eficaz ou resolutiva, creio que ela não tem qualificação nenhuma para estar no cargo que esta, sempre terceiriza as atividades dela, muitas vezes qualquer assistente sabe mais. Sem contar que ela é responsável pela renovação dos contratos dos estagiários, mas o meu ela perdeu o prazo porque simplesmente esqueceu, sim, esqueceu, palavras dela. Logo, eu fui “demitida” e recontratada, isso depois de 1 mês e pouco de férias forçadas sem receber. (E1).

O sexto entrevistado vai além em seu relato ao informar que nas pesquisas de clima realizadas na empresa anualmente, a liderança sempre apresenta problemas de avaliação a serem melhorados. Logo, a líder se posiciona para planejar feedbacks e aperfeiçoamentos no setor que de fato nunca ocorrem.

[...] E também eu acho que o que mais prejudica o estágio, as atividades e o setor e si é a falta de liderança. E até nas pesquisas de clima que acontecem todo ano é diagnosticado que sempre tem “problema” na questão de liderança, e daí eles falam que irão realizar *feedbacks*, que irão melhorar, mais isso de fato nunca acontece. Então eu acho que a liderança podia se posicionar um pouco mais referente à isso. Tentar melhorar “bastante”. (E6).

Chiavenato (2010) define a liderança como uma influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida através do processo de comunicação para a consecução de um ou mais objetivos, onde através do diálogo e alinhamento de expectativas podem-se obter resultados eficientes. Todavia, conforme os relatos expostos isso não acontece na cooperativa. Devido à constante “ausência” da líder auxiliando na resolução das tarefas diárias, bem como sua aparente limitação para atuar em tal cargo, os estagiários percebem a liderança como fraca, pois não podem dispor de seu auxílio, afetando negativamente a experiência de estágio para os estudantes.

4.3.7 Problemas de comunicação e Organização das atividades

A partir dos relatos obtidos nas entrevistas, identificou-se que os problemas de comunicação e a organização das atividades interferem de forma negativa a experiência de estágio na cooperativa.

A falta de alinhamento na execução das atividades é um fator que dificulta o controle do andamento das tarefas. Nessa questão, a entrevistada 1 aborda que a desorganização existente em determinados processos gera retrabalho pois a informação foi “extraviada”. Para a mesma, alguns problemas de fluxo de informação poderiam ser solucionados através da criação de manuais, pois estes além de padronizar os processos iriam gerar uma economia de tempo para quem ensina e a quem aprende:

A organização como um todo, as coisas são extraviadas, se perdem, não há um controle de informações e quando há, nem todos praticam. Quando levávamos (pois agora é via sistema) as CIs impressas na ronda, registrávamos para onde estávamos levando (a fim de acompanhamento, saber que levou, para onde, quando e etc), mas nem todos que levavam registravam, então depois de algumas semanas, quando o acompanhamento “vencia” verificávamos que não tinha registro nenhum e tínhamos que reimprimir o documento. A falta de manuais, pois creio que se existem procedimentos recorrente deveriam ter manuais para agilizar e padronizar o processo e economizar o tempo de todos, de quem está ensinando e de quem está aprendendo. (E1)

Quanto ao planejamento das atividades, a primeira entrevistada relata que quando há mudanças de equipe ou *backup* de férias, os avisos acontecem no momento das alterações, sem que os estagiários sejam avisados anteriormente. Para a entrevistada 9, a falta de comunicação que existe na cooperativa “[...] impede a gente de melhorar e se sair melhor na execução de algumas tarefas e em demais casos, pois não há comunicação entre as pessoas”. Tal falta de comunicação também se estende aos acontecimentos diários onde as informações não são repassadas ao grupo. A estagiária exemplifica essa situação ao relatar sobre a demissão de um colega:

O planejamento também deixa a desejar, quando vão nos mudar de equipe ficamos sabendo no dia (e na hora), ou então ficamos sabendo já quando as nossas coisas não estão no lugar de sempre, quando vamos cobrir algum colega nas férias idem, no dia que o colega já não vai, nos comunicam que estamos cobrindo-o e assim por diante. E junto a isso comunicação, que praticamente não existe e quando existe é superficial. A “rádio corredor” que atualiza as informações, quando há desligamento de colegas nem sempre recebemos um e-mail sequer. Essa semana um colega foi demitido e a gerência (liderança) não passou e-mail, eu só soube pois estava por acaso no térreo quando o gerente deu o “comunicado informal” para o pessoal dali, não informou os colegas dos demais andares. (E1)

Já para a terceira entrevistada, os problemas ocorridos na organização das atividades se dão pela frequente troca de equipe/atividades. Questionada sobre os fatores que dificultam o processo do estágio da empresa, a estagiária relatou que:

Óbvio que é tu não conseguir focar em uma atividade só. Quando tu está ficando boa naquilo que tu faz a pessoa te troca de setor. E aí tu levaste ali um mês para ganhar confiança das pessoas do teu setor, porque é inevitável, uma pessoa nova é sempre uma ameaça. Até tu ganhar a confiança de todas as pessoas do setor, tu conhecer a rotina do setor, tu começar a desempenhar as funções que tu precisa, isso leva um tempo, só que tu não tem esse tempo, então isso dificulta o aprendizado. Sem falar que a dificuldade também do aprendizado é gerada pela incerteza que tu tens no trabalho. Tu não sabe se amanhã tu vai chegar lá e tu vais fazer aquela atividade ainda, ou se tu vai ser mandada para outra equipe, ou se tu vai ser mandada para rua, porque enfim, é muito insegurança, muita incerteza, e a líder como não tem uma relação próxima com os estagiários, isso fica muito obscuro. Isso dificulta bastante o aprendizado até o momento onde tu começa a ter autonomia para poder gerenciar os processos sozinha sem precisar da ajuda de pessoas que já são contratadas. Aí há essa quebra do aprendizado quando tu vai ser trocada, pois tu gerou, tu cresceu, tu começou a desenvolver, e quando tu mudou de equipe, tu quebrou aquela barreira do aprendizado, tu vai ter que começar o aprendizado todo de novo, porque as equipes tem bastante diferença entre si. (E3).

O relato revela que de fato, a recorrente troca de equipe e concomitantemente troca de atividade pela qual a estagiária passou, gera certo conflito para que o colaborador se restabeleça e execute suas atividades. Pois ao deter o conhecimento necessário para realização de determinada tarefa, ocorre a troca de equipe, onde a estagiária deverá recomeçar seu processo de aprendizagem novamente. Além disso, soma-se o fato de que toda essa situação desencadeia um sentimento de insegurança, uma vez que o colaborador não sabe o que será do seu dia de “amanhã”, e nas palavras da própria entrevistada 3: “[...] Tu não sabe se amanhã tu vai chegar lá e tu vais fazer aquela atividade ainda, ou se tu vai ser mandada para outra equipe, ou se tu vai ser mandada para rua [...]”. A falta de comunicação entre a líder do setor e os estagiários também é outro fator que influencia nas dificuldades do processo, que só são superadas a partir do momento em que os estagiários possuírem novamente os conhecimentos necessários para realizar suas atividades sozinhos. Por fim, a entrevistada expõe que essa frequente troca de equipe/atividade reproduz um ciclo de desenvolvimento constante de recomeços para aprender novos processos.

4.4 A IMPORTÂNCIA DO ESTÁGIO PARA OS ESTUDANTES

O estágio é a oportunidade que o estudante possui de conhecer e vivenciar o cotidiano de empresas, e começar a familiarizar-se com o ritmo do mercado de trabalho visando o seu aperfeiçoamento profissional e também pessoal. Porém, cada indivíduo possui um objetivo que deseja desenvolver e/ou alcançar através da realização do estágio. Desta forma, nessa sessão serão apresentados os resultados obtidos nas entrevistas, abordando a questão da representatividade do estágio na vida dos estudantes com o intuito de compreender os motivos que os levaram a estagiar, bem como a percepção dos mesmos em relação ao estágio na empresa.

4.4.1 O motivo de realização do estágio

Através das entrevistas, identificou-se que diversos fatores influenciam os estudantes a realizarem o estágio. Segundo Rocha-de-Oliveira e Bianchi (2011), as experiências de estágio podem ter diversas representações pela ótica dos estudantes, assim, os principais motivos citados pelos entrevistados como influentes para a realização do estágio na cooperativa foram: a possibilidade de se obter experiência prática, experimentação, inserção no mercado e retorno financeiro, justificados através dos relatos que serão apresentados a seguir.

Para a entrevistada 1, suas influências foram a inserção no mercado, experiência prática e também retorno financeiro:

O meu principal motivo para estagiar foi inserção no mercado e experiência prática. Como todos meus antigos estágios foram em organizações públicas (e eu até me desliguei do TRF4 para começar na cooperativa), eu sentia necessidade de obter experiência em empresas privadas para futuramente me inserir no mercado já com uma “bagagem” relevante de experiência. Claro que os recursos financeiros também contam, porque o salário na Unimed está bem acima do que é praticado no mercado, e os benefícios também são bem importantes, mas no meu caso foi mais a inserção no mercado e experiência mesmo. (E1).

A primeira entrevistada relata que pela razão de seus estágios anteriores terem sido realizados em empresas públicas, havia a necessidade de adquirir experiência prática em instituições privadas, com a intenção de seguir carreira na área e se inserir no mercado de trabalho possuindo uma ampla capacidade de conhecimento. Quanto às questões financeiras, a entrevistada ressalta que os benefícios que a empresa dispõe são consideráveis, mas que esse não foi um fator decisivo.

Para as entrevistadas 3 e 4, o motivo se deu principalmente pela experiência prática, sem deixar de mencionar a experimentação e o retorno financeiro:

Fiquei durante muito tempo em outros tipos de empresa, e na primeira eu não tive nenhuma formalização nem de contrato nem de carteira assinada, e na segunda eu trabalhei em consultório médico - daí já com a carteira assinada- mas eu não tinha nenhuma experiência propriamente dita dentro da área da administração, então eu precisava experimentar, me testar em uma grande empresa. Ver o que realmente da administração eu gosto, pois eu já estou no nono semestre e vai chegar o momento em que eu vou precisar definir se sim, eu gosto do setor financeiro, não eu não gosto do financeiro, eu gosto de relacionamento, não, eu não gosto de relacionamento e etc. Então foi por isso que eu fui buscar o estágio, mais pela prática e também porque o estágio que eu escolhi paga uma bolsa super boa em comparação com as demais do mercado. Eu trabalho muito, mas os benefícios são ótimos. (E3).

A terceira entrevistada expõe que devido ao fato de não possuir experiência na área anteriormente, gostaria de testar sua capacitação em uma grande empresa para decidir em qual das áreas da administração a mesma realmente tinha mais afinidade, e assim explorar suas opções. Para Rocha-de-Oliveira e Bianchi (2011), tal evento pode ser entendido pelo papel do estágio como período de experimentação e conhecimento das diversas áreas que o curso de Administração oferece, uma oportunidade que o aluno tem para testar aptidões e interesses. A prática necessária para realização de determinadas atividades só pode ser medida através da execução das mesmas, e ao estagiar o estudante tem a opção de analisar antes de realmente decidir-se de fato.

Conforme a entrevistada 4, sua decisão de estagiar se deu através da aspiração em obter um emprego na sua área, e que para isso, seria necessário uma experiência anterior. Assim, a estagiária optou por adquirir experiência e desenvolvimento mediante o estágio, e assim ter a oportunidade de realizar na prática as teorias apresentadas na graduação. Ressaltando que, por mais que em algumas situações seja difícil ter que escolher entre uma oportunidade que não é muito bem remunerada, entretanto as possibilidades de qualificação são boas, e outra onde a remuneração é alta, mas as atividades não agregam conhecimento, a melhor opção é a primeira.

[...] eu sabia que para conseguir um emprego na área que eu estava estudando - que é administração- eu teria que possuir uma experiência de estágio na área antes, pois ninguém contrataria uma operadora de loja para trabalhar em algum escritório ou na área administrativa de alguma empresa, dificilmente isso aconteceria, pois eu só tinha experiência na área de mercado. Então o estágio foi uma porta para eu trabalhar naquilo que eu estava e estudando - administração- e o CIEE foi a minha primeira oportunidade na área. O estágio para mim foi longe de ser um trabalho que eu tinha somente para pagar minhas contas, foi a chance que eu tive para trabalhar naquilo que eu queria, então eu fui conseguindo cada vez mais mudar a minha vontade com o que o mercado estava oferecendo. Eu acho que o estágio é muito importante para questão da experiência, questão do aprendizado, não é somente o fator financeiro, é a oportunidade que tu tens de aprender sobre aquilo que tu estas

estudando na prática. [...] é algo bem complicado ter que “equilibrar” a necessidade financeira com uma vaga que está “pagando” razoavelmente bem, mas não tem absolutamente nada a ver com aquilo que tu queres aprender, ou então uma vaga que não “paga” muito bem, mas tem tudo a ver com aquilo que tu estás querendo aprender. Eu já passei por processos seletivos de empresas onde o salário era baixíssimo (patético), não havia nenhum benefício, a localização era longe, e as vezes tu tens que escolher entre tuas contas, atividades, experiência, e eu naquele momento estava disposta a optar pela experiência, não iria me importar de ganhar R\$ 700 para ter a chance de trabalhar naquilo que a muito tempo eu queria fazer e iria me agregar. Então realmente o que motivou a procurar um estágio foi a necessidade de aprender, mas o retorno financeiro também é um fator. (E4).

Não foi apenas o fator financeiro que motivou o quinto entrevistado a estagiar. O mesmo aborda que sua decisão pesou devido à necessidade de inserção no mercado, e em prol disso iniciou seu primeiro estágio fora de sua área de graduação (o ex-estagiário cursa Engenharia de Produção).

Um pouco de cada motivo, desempregado e com a graduação em andamento, era o momento de tentar a inserção no mercado e também de iniciar uma jornada na minha área, na época houve uma conversa com a recrutadora, onde ela relatou que a vaga era minha, mesmo que não fosse na minha área, logo eu aceitei para que fosse reintegrado ao mercado e não ficasse sem emprego. (E5).

Para a entrevistada⁹, a inserção no mercado foi um fator considerável:

Principalmente inserção no mercado. Como a cooperativa é uma empresa reconhecida e prestigiada por quem trabalha aqui, optei por participar do processo seletivo para ter uma oportunidade de inserção no mercado e futuramente “seguir carreira” na área. Claro que a minha vontade é ser efetivada, mas caso isso não aconteça, sei que essa experiência de trabalhar aqui irá me abrir muitas portas futuramente. (E9).

A estagiária informa que devido ao reconhecimento que a cooperativa possui no mercado, a experiência de trabalhar e tal empresa é um fator a ser considerado. O desejo da entrevistada é ser efetivada, mas caso isso não ocorra, a mesma salienta que sua experiência obtida através do estágio na instituição acarreta positivamente na análise de suas qualificações.

De forma geral, nota-se que os entrevistados percebem o estágio como período apto para o desenvolvimento de experiências de trabalho e a prática dos conhecimentos adquiridos na graduação, como forma de complementar sua capacitação. Também abordada nas entrevistas, a possibilidade de inserção profissional que a realização do estágio proporciona torna-se um meio para o ingresso dos estudantes no mercado de trabalho. O estágio como período de experimentação, onde o estudante possa conhecer mais sobre as áreas que estão englobadas no seu curso também foi citado. Aqui, o estágio representa a possibilidade de descobrimento e reconhecimento de atividades que assemelham-se ao perfil do estudante. E apesar de não ser classificado como principal interesse dos entrevistados, o retorno financeiro

(bolsa de auxílio e demais benefícios) que o estágio proporciona é um fator considerável para a realização do estágio, pois também pode ser caracterizado como forma de independência financeira (ROCHA-DE-OLIVEIRA e PICCININI, 2012).

Conforme comentado anteriormente na pesquisa realizada por Rocha-de-Oliveira e Bianchi (2011), as representações do estágio que tiveram maior destaque pelos estudantes entrevistados foram: estágio como aprendizado, onde a maioria dos estudantes considera ser uma das características principais do estágio; estágio como inserção profissional, sendo o ingresso do estudante para o mercado de trabalho; estágio como retorno financeiro, como forma de independência financeira, possibilitadas pelo pagamento da bolsa auxílio; e estágio como trabalho precário, considerada uma característica negativa da experiência de estágio praticada por algumas empresas.

Todavia, nem sempre que os estagiários compreendem como ser de fato o estágio corresponde à visão do estágio para a empresa. Desta forma, através dos dados obtidos nas entrevistas com os estagiários, será introduzido no tópico a seguir o que o estágio representa para a cooperativa.

4.4.2 A percepção do estágio na empresa

Conforme visto no item anterior, o estágio deve proporcionar ao estudante o desenvolvimento de experiências de trabalho e a prática dos conhecimentos adquiridos na graduação, tornando-se um meio de inserção dos estudantes no mercado de trabalho, além de qualificação profissional e pessoal. Algumas empresas, porém, não fazem uso da mão-de-obra do estudante da maneira como deveriam, acarretando em uma utilização precária do potencial dos estagiários. Visando compreender de que modo a cooperativa lida com o estágio, os entrevistados foram questionados quanto ao motivo que a organização possui ao contratar estagiários, mais especificamente, *“O que na sua opinião leva as organizações a contratarem estagiários?”*. Abaixo seguem as respostas obtidas.

O relato a seguir revela que a empresa utiliza os estagiários para realizarem atividades que devido ao grau de responsabilidade que estas apresentam, não deveriam ser de atribuição dos mesmos. Para a estagiária¹⁰ tal fato proporciona que a empresa reduza gastos de pessoal ao contratar estagiários ao invés de funcionários efetivos para realizar esse tipo de atividade de forma que utilização do estágio na empresa não tenha relação com o desenvolvimento e aperfeiçoamento do estagiário, e sim é uma possibilidade de obtenção de uma mão-de-obra qualificada a um custo inferior, denominada “mão-de-obra barata”.

O principal motivo com certeza é o custo para a empresa. Um estagiário lá no meu setor fazia atividades que deveriam ser atribuições dos assistentes efetivos (que ganham 3x mais), não pela complexidade, mas pela grande responsabilidade mesmo, e isso com certeza faz com que a organização reduza os gastos de pessoal ao contratar estagiários. Não tem nada a ver com desenvolvimento, *trainee* e contratar um estagiário para moldá-lo do jeito que a organização vê como ideal para depois contratá-lo, é a possibilidade de se obter “mão de obra barata”, ou seja, um bom profissional a um custo baixíssimo. Dessa forma a empresa obtém uma entrega de qualidade (quanto aos resultados das atividades realizadas por um estagiário) a um preço de “banana”. Infelizmente é isso que acontece, a gente entra com a ideia de aplicar os nossos conhecimentos teóricos na empresa e vê que não se tem muita margem para isso, o que importa mesmo é realizar atividades que muitas vezes deveria ser desempenhadas pelos efetivos ou por um jovem aprendiz (8 ou 80). (E10).

A terceira entrevistada expõe que em diversas situações os estagiários desempenham funções semelhantes a dos colaboradores efetivos, além das atividades que muitas vezes somente os estagiários realizam, e que também são descontextualizadas. E ressalta que devido aos estagiários possuírem mais atribuições e receberem um salário menor que o dos efetivos, o estágio para a empresa é tido como benéfico em relação ao baixo custo que apresenta para empresa:

Com certeza é o custo bem inferior ao custo de um funcionário efetivo, porque hoje todos os estagiários atuam como funcionários ou até mais, pois além das atividades em comum, recebem responsabilidades que muitas vezes os funcionários não recebem, e também atividades sem contexto. Então eu acho que a única coisa que justifica as empresas estarem contratando estagiárias não é o querer desenvolver a pessoa ou enfim, é ter uma pessoa por um custo melhor- no caso menor- produzindo a mesma coisa que um funcionário, só que em menos tempo. Então eu acho que é isso, né, o custo baixo inquestionavelmente. (E3).

Segundo Rocha-de-Oliveira e Piccinini (2012), muitas vezes o estágio é percebido como meio de precarização da mão-de-obra, na qual as empresas utilizam os estagiários como forma de flexibilização da força de trabalho, colocando-os em atividades com pouca importância e sem relação com o curso estudado na graduação. Assim, há uma ruptura em relação aos fatores que levam os estudantes a estagiarem, pois como visto anteriormente, para eles o estágio possui várias representações, e para as empresas é somente uma possibilidade de se obter mão-de-obra a um custo reduzido. Para a décima estagiária, o que realmente importa para as empresas é que através do estágio, as mesmas obtêm uma entrega de qualidade devido à qualificação e bom desempenho dos estagiários na realização de suas tarefas, a um preço baixo. Rocha-de-Oliveira e Bianchi (2011) ainda abordam a questão de que a utilização de estagiários para certas empresas significam uma forma particular de emprego, semelhante ao contrato temporário ou terceirizações. Onde estas podem utilizá-los como mão-de-obra qualificada e de baixa remuneração ou alocá-los em atividades

cotidianas, beneficiados pela vantagem financeira de não incidir responsabilidades jurídicas para empresa sobre o estudante que ocupa este posto.

A oitava entrevistada aponta que além de o estágio proporcionar à empresa uma redução nos custos de pessoal, não havia uma preocupação com o desenvolvimento dos estudantes, como ocorre em algumas organizações com a implantação de programas de *trainee*. Soma-se o fato de as atividades executadas serem repetitivas e não agregarem conhecimento, deixando de atender necessidades de desenvolvimento pessoal e profissional que o estágio deveria proporcionar.

Primeiramente o custo, porque manter um estagiário é bem mais em conta do que manter de fato um efetivo. Então a primeira coisa que a empresa pensa é a questão do custo reduzido. Não tinha muito isso de desenvolvimento e *trainee*. A gente entra numa vaga com o interesse de realmente aprender e tal, mas ao passar do tempo a vaga vai se tornando uma consequência de se realizar tarefas repetitivas. Não tem desenvolvimento nenhum, por mais que talvez na proposta da vaga tenha tanto o desenvolvimento pessoal quanto profissional, isso acaba não ocorrendo de fato, pelo menos não na cooperativa. (E8).

O elemento “mão-de-obra-barata” também foi citado pela entrevistada 4 como motivo principal da contratação de um estagiário. A mesma ainda salienta ao optar pelo estágio, a cooperativa tem a possibilidade de inserir em seu quadro de funcionários, colaboradores “crus”, sem vícios operacionais (em prol do pouco tempo de experiências) e mais suscetíveis à adaptação, os estagiários, que passam a realizar as atividades da forma como a empresa entende ser o melhor método:

A gente sabe que a mão de obra de um estagiário é bem mais barata que a mão de obra de um colaborador efetivo, ela tem um custo bem menor para empresa. Mas eu gosto de acreditar também que além desse custo menor existam outras razões que levam a empresa a contratar um estagiário ao invés de um efetivo. O estagiário, por exemplo pode ser “moldado” conforme às necessidades da empresa, podem ensinar ele, passar técnicas, conhecimentos de acordo com o que a empresa entende ser a melhor forma e, uma vez que a empresa efetive-o, ele vai estar exatamente da forma com que a empresa precisa para desenvolver as funções. Às vezes, ao contratar alguém de “fora” da empresa (seleção externa), essa pessoa talvez não atenda algumas necessidades, ou a personalidade dela não “fecha” com as expectativas. Claro que isso também pode ocorrer com os estagiários, mas a “corda é mais fraca”, então se o desempenho do funcionário não está agradando a empresa é só rescindir o contrato – os custos trabalhistas não existem mesmo-, e com os efetivos não é tão simples, pois existe uma burocracia que acaba dificultando mais o processo de rescisão de um colaborador efetivo. Então eu gosto de pensar que além do baixo custo, o estagiário é uma sementinha que a empresa “planta” no terreno - que é a própria empresa- para o mesmo criar raízes e se tornar parte da empresa, para desenvolver muito mais do que quando ele entrou, para aprender, crescer e agregar mais. Acho que existe essa questão de que é muito mais fácil a empresa ensinar a pessoa desde o início da sua vida profissional, do que trazer alguém de fora com suas “manias” e seus “vícios”, e de repente não “fecha” com aquilo que está sendo proposto. O estagiário é mais maleável e suscetível a se adaptar àquilo que a empresa precisa, do que um profissional já formado e com sua cabeça bem definida e que talvez tenha que se sujeitar a uma estrutura diferente do que ele imaginava. Mas eu acho que 70% do motivo de se contratar um estagiário é o custo, pois a

empresa paga menos, e 30% é para dar oportunidade dos estudantes aprenderem. (E3).

Em seu relato, o entrevistado 5 também aborda a questão de que o estágio viabiliza o preparo do colaborador, para que quando for efetivado o estagiário já possua uma base de conhecimento referente às atividades e o fluxo de trabalho que irá realizar, assim, só serão acrescentadas demais atribuições. O fator mão-de-obra barata também foilembrado pelo mesmo, destacando os benefícios adquiridos pelas empresas ao utilizar os estágios devido às isenções de leis trabalhistas (CLT):

Uma questão de mão de obra que deverá ser lapidada em um primeiro momento e em seguida poderá ser integrada a empresa em definitivo, assim o estudante já tem na sua “mala” um conhecimento extenso da empresa e também uma noção das tarefas básicas, para quando for efetivado, ter um acréscimo de atividades e responsabilidades. E também o custo menor com pessoal, pois a mão-de-obra é mais barata, não tem os direitos trabalhistas da CLT. (E5).

Os entrevistados 3 e 5 abordam uma questão importante a ser considerada sobre o estágio, que é a possibilidade de selecionar indivíduos que possam ser ensinados a executar suas atividades conforme foro entendimento da empresa, e futuramente serem efetivados. Nesse sentido o estágio pode entendido como período de preparo para o colaborador, onde o mesmo será capacitado para tal função, e para empresa é uma forma de avaliar informalmente o perfil do estagiário e reduzir os custos (financeiros e de tempo) inclusos no processo seletivo, uma vez que não será necessário realizar processos de recrutamento e seleção.

Todavia, a percepção do estágio na cooperativa paraos estudantes acaba sendo negligenciada pelo fato de que o principal motivo que a empresa emprega o estágio, conforme identificado através das entrevistas é em prol a utilização do estágio como mão de obra barata em prol da redução de gastos de pessoal. Pois as empresas possuem ciência do potencial existente nos estagiários e utiliza-os como forma de trabalho precário, atribuindo-lhes atividades semelhantes às dos colaboradores efetivos, atividades que não agregam conhecimento, são precárias e não possuem conexão com a graduação dos estagiários, deixando de lado a questão do desenvolvimento e qualificação.

4.5 O *TUNOVER* DE ESTAGIÁRIOS NO SETOR

A fim de identificar as variáveis relacionadas ao *turnover* de estagiários no setor de Relações Empresariais, os entrevistados foram questionados quanto aos fatores que afetam a rotatividade de estagiários no referido setor, bem como o motivo de desligamento dos ex-

estagiários da empresa. A seguir, serão estão descritos e analisados os resultados encontrados, em relação a este tópico.

4.5.1 Fatores que afetam a rotatividade

De acordo com as entrevistas realizadas, constatou-se que os fatores que afetam a rotatividade de estagiários no setor estão relacionados com diferentes metodologias dentro do setor, sejam elas processuais como o processo seletivo, treinamento, desenvolvimento e as atividades realizadas, bem fatores relacionados à liderança, principalmente motivação.

Questionada quanto aos fatores que afetam a rotatividade no setor, a primeira entrevistada salientou a motivação e as atividades executadas:

A falta de motivação. Todo estagiário quer ser efetivado, mas com o tempo a gente percebe que se for o cenário é o mesmo, só as cobranças que aumentam. Não há um incentivo para nada, novas expectativas para os colaboradores, abraçar causas importantes, desenvolver, qualificar, incentivar e motivar. Não há um incentivo para que cada um tenha vontade de dar o melhor de si. Momentos de confraternização são raros, só os oficiais de final de ano. É tão importante os colaboradores notarem que existe alguém ali que se importam com eles, que se interessam em melhorar o clima organizacional e se preocupam com o bem estar deles. São pequenas ações que ajudam a descontrair o ambiente, sair um pouco da rotina, esquecer os problemas (pessoais e organizacionais) e desestressar. Também as atividades repetitivas e precárias que os estagiários realizar, nenhum estagiário quer passar 5 horas e 45 minutos (15 minutos de intervalo) no telefone com os clientes. O estágio é uma oportunidade de praticar a teoria que aprendemos na faculdade, desenvolver nossas habilidades e conhecimentos, não realizar tarefas repetitivas e desgastantes. (E1).

A estagiária relata que a motivação e o incentivo promovem o desenvolvimento e o interesse dos indivíduos, e com isso os mesmos são instigados a se superarem e darem o melhor de si para alcançar os objetivos pessoais e profissionais, revigorando o clima organizacional. Através da motivação, os colaboradores são estimulados a agirem em prol do coletivo - da empresa e dos colegas de trabalho- e não somente do individual, ampliando a colaboração e entregando mais produtividade e resultados para a empresa. Um estagiário motivado sente-se engajado tende a se comprometer cada vez mais com suas atividades cotidianas, e quando isso não ocorre, há uma ruptura no vínculo dos estudantes com a organização. O fato das atividades realizadas serem desgastantes e não agregarem conhecimento para os estudantes também foi abordado, para a entrevistada a tarefas possuíam um caráter rotineiro e repetitivo que não proporcionavam o desenvolvimento de suas habilidades e conhecimentos. Segundo Rocha-de-Oliveira e Piccinini (2012), por estar na fronteira entre a formação e a atividade produtiva, o desconhecimento ou a falta de entendimento sobre “o que é” e “como deve ser desenvolvido” o estágio, leva às organizações

a estabelecerem uma multiplicidade de práticas, que nem sempre priorizam a formação profissional do estudante, conforme identificado através do relato supracitado e das entrevistas que seguem:

A demanda repetitiva de trabalho eu acho que é um dos grandes fatores da rotatividade, pois os estagiários acabam cansando de fazer a mesma coisa, pois aquilo não te “da” nenhuma motivação, não te proporciona nenhum aprendizado. Tu aprendeste até ali, tu estagnou e nada acontece. Além disso, eu acho que quando a gente começa a enxergar também essas questões de pessoas serem privilegiadas e outras não, por conta do relacionamento. Então eu acho que é um pouquinho de cada coisa sabe que vai cansando no dia-a-dia e vai nos desmotivando. Eu sinceramente já tive momentos ali na cooperativa que eu simplesmente queria largar tudo e ir embora, nunca mais voltar (e eu não tinha nenhuma outra opção de estágio). Eu ia simplesmente sair dali e não ter nenhum outro trabalho, porque cansei. Não era motivada a aprender, ver uma versão diferente das coisas, entender o meu papel ali. (E2).

A entrevistada 2 aborda em seu depoimento a falta de motivação e as atividades repetitivas como influenciadores do *turnover* na empresa, além da questão dos privilégios, que também devem ser considerados. Para a estagiária, executar tarefas repetitivas que não contribuem para o seu aprendizado e não ser motivada para tal ação gera um sentimento de estagnação, e somado aos privilégios que acontecem no setor devido aos relacionamentos, são fatores que acabam desmotivando os estagiários, fazendo-os questionarem sua permanência na empresa, conforma evidenciado no relato referido acima.

Para o sexto entrevistado, o *turnover* ocorre devido às atividades repetitivas e falta de motivação e desenvolvimento. O estudante revela que no processo seletivo, todos os candidatos são uma “aposta” que a empresa faz, e após essa escolha não há uma preocupação por parte da empresa em desenvolver esse estagiário para que o mesmo se torne suficientemente qualificado e capacitado para ocupar um cargo efetivo na cooperativa:

A falta de reconhecimento, as atividades repetitivas e monótonas, a falta de motivação, depois de perceber que não há nada disso na empresa, os estagiários vão embora. Noto que não há uma preocupação em desenvolver um estagiário para posteriormente, (a partir do desempenho dele é claro) efetivar essa “aposta”, porque no momento da seleção, cada candidato é uma aposta que a empresa está fazendo, não há certeza de que aquela pessoa entregará o esperado. Então o estagiário está ali durante aquele tempo e fim. Não se tem um planejamento para qualificar essa pessoa o suficiente para ele se tornar um ótimo estagiário a ponto de efetivá-lo e prepará-lo para o mercado. (E6).

O desenvolvimento para Gil (2016) proporciona oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional. Focalizando nos cargos a serem ocupados futuramente na organização e os conhecimentos, habilidades e atitudes que serão requeridos de seus ocupantes. Desta forma, desenvolver envolve pensar a diante e de forma estratégica, pois a

empresa irá investir no preparo de estagiários para atingir um elevado grau de produtividade que se alcançado, os estagiários poderão ser integrados ao quando de funcionários efetivos na empresa. E conforme já mencionado neste trabalho, ao utilizar de processos de seleção interna, a empresa economiza com custos financeiros despendidos ao abrir um processo seletivo, de treinamento, integração com a equipe, e também de tempo.

Porém, segundo o relato da entrevistada 9 a organização não promove ações voltadas ao desenvolvimento de pessoal, mais especificamente dos estagiários, exemplificando tal situação conforme exposto abaixo:

A rotatividade ocorre devido à falta de interesse em desenvolver um estagiário. Creio que a liderança pensa que não vale a pena desenvolver alguém que vai ficar no máximo dois anos e depois (ou até antes) vai ir embora. Total falta de visão né, porque desenvolver alguém é garantir que as demandas que aquela pessoa realiza serão desempenhadas da melhor forma possível, que o melhor está sendo feito pois a pessoa responsável é qualificada para isso, independente se é um estagiário. Soma-se também o gasto de recursos financeiros para isso também, e talvez a empresa pense que não é interessante despende recursos a mais com estagiários. Então é uma soma de motivos, além disso, estagiário é o quebra galho, se o quebra galho e os efetivos estão ausentes se desenvolvendo (em um curso externo, treinamentos, palestras), quem irá trabalhar? Então o estagiário fica e trabalha pelos dois. Por exemplo, a empresa está oferecendo um curso de libras, mas somente para os efetivos. Então os efetivos se ausentam e os estagiários ficam trabalhando em dobro. Além disso, nós temos um colega surdo no setor, e muitos estagiários (e eu me incluo) simplesmente não somos capazes de trocar meia dúzia de sinais com ele, lamentável. Essa era uma oportunidade não apenas de desenvolvimento, mas de integração também. E isso tudo vai cansando até chegar no ponto de limite, que é onde os estagiários vão embora. (E9).

Para a entrevistada, a líder do setor não se interessa em promover o desenvolvimento de estagiários devido ao tempo de permanência destes na empresa (pois a duração do estágio é de no máximo dois anos), e também por questões financeiras. Ao promover o desenvolvimento de um colaborador, este é incentivado a realizar suas atividades com maior empenho e dedicação, e por sua vez a empresa dispõe de um profissional eficiente e produtivo. Todavia, quando o estagiário está em um ambiente onde não há desenvolvimento, este se desvincula da empresa visto que não terá possibilidades de ampliar e adquirir conhecimentos.

A terceira entrevistada também expõe o desenvolvimento como fator que incide no *turnover* de estagiários no setor, salientando o fato das competências não serem desenvolvidas em prol do desinteresse da liderança em promovê-los:

A alta rotatividade de estagiários no setor é porque as competências elas até são desenvolvidas, mas elas estão desenvolvidas de uma forma mais lenta e talvez não da melhor forma possível. Porque tu tens que ir aprendendo no dia a dia, não existe

um treinamento externo ou sei lá, até um churrasco, um evento, uma confraternização, alguma coisa que fizessem as pessoas interagir e trocar conhecimentos de verdade, como jogos empresariais e várias outras coisas que pudessem levar equipe a interagir de uma melhor forma e se relacionar, nada disso tem. Eu acho que isso não é nos disponibilizado porque a liderança não “briga” pelas coisas, e talvez aos olhos da gestão, a gente tem outras prioridades. Por exemplo, que treinamento não precisa pois ela acha que as pessoas da equipe se viram muito bem com pouco que tem, ela não consegue ver estrategicamente o quanto nós teríamos de ganho se a gente aprofundasse melhor uma série de questões para poder desenvolver o trabalho melhor. Então eu acho que eles pensam muito no custo, mas eles não vêem os benefícios na que isso traria.(E3).

As ações voltadas ao desenvolvimento envolvem um compromisso maior com a capacitação das pessoas por parte da empresa. Desta forma, a liderança deve avaliar de forma estratégica os benefícios que o desenvolvimento traria para que os colaboradores pudessem executar suas atividades com mais eficiência, considerando não somente os custos a serem aplicados, mas também os benefícios que o desenvolvimento poderá proporcionar à empresa.

Por sua vez, o estagiário 5 menciona que a rotatividade de estagiários se dá devido a empresa não realizar avaliações mais criteriosas no processo de seleção. O entrevistado informa que se determinadas informações tivessem sido informadas previamente, não teria iniciado seu estágio na cooperativa:

É o processo seletivo não ser criterioso, e também não utilizarem técnicas que avaliem com profundidade o candidato. Então chegando lá tu vê que não era bem aquilo que tu esperava, não está alinhado com o teu perfil, as atividades não agregam em nada [...] além deste fator, casos como o meu, onde o estudante tem a curiosidade do novo, de saber como é trabalhar no lugar que deve ser efetivamente o seu ambiente estudado e preparado para estar, assim na oportunidade que aparece, não se pensa 2 vezes. Se eu soubesse explicitamente as atividades que eu iria realizar, não tinham nem iniciado o meu estágio.(E5).

O fato da empresa não utilizar métodos que possam avaliar de forma mais completa o perfil dos candidatos no processo seletivo, faz com que os candidatos tenham certa facilidade para entrar na empresa, e somente após sua inserção, quando os estagiários têm um maior conhecimento das atividades realizadas, podem verificar que estas não condizem com seu curso ou com seu perfil.

Mesma justificativa abordada pela oitava entrevistada. Para ela, os estagiários desligam-se da empresa após concluírem que suas atribuições não correspondem com suas qualificações e seu perfil, mencionando também o fato de as descrições das atividades não serem informadas com detalhamento, influenciando diretamente o *turnover*:

Vários fatores influenciam na alta rotatividade dos estagiários no setor, mas acho que o principal fato é que no momento da seleção, muito em prol das técnicas utilizadas, acaba que ocorre a seleção de um candidato que não tem bem o perfil adequado para vaga. Seja pelas características pessoais do candidato, ou pelas qualificações da vaga. A seleção não analisa questões importantes que fariam com

que o candidato permanecesse por mais tempo na empresa, como ser comunicativo, dinâmico, organizado, entre outros. Também a questão da descrição real das atividades que serão atribuídas aos estagiários. Se todas essas questões fossem analisadas no processo seletivo, o “acerto” de escolher o candidato mais adequado seria maior, e isso faria com que o *turnover* não fosse tão alto aqui. (E8).

Concluí-se que, se de fato a empresa informasse especificamente as tarefas a serem executadas, o número de estagiários que desvinculam-se da cooperativa seria menor, pois a adesão ao estágio seria somente dos candidatos que realmente tivessem interesse em realizar as tarefas descritas. Todavia, devido à falta de informações das demandas, os estagiários acabam iniciando o estágio, mas desligam-se quando compreendem que o significado do mesmo não tem relação com seus objetivos, perfil e competências.

As atividades desempenhadas também influenciam na rotatividade de estagiários no setor para a entrevistada 4, conforme o relato abaixo:

As atividades. O fato das atividades não serem claras, a omissão de informações na descrição. O fato de que a cooperativa propositalmente oculta o fato de que uma vaga no RE é para telemarketing, eu acho que isso “choca” os estagiários quando a gente chega lá. Pois quando tu chega e vai executar as atividades, tu se ‘choca’ ao ver que realmente é telemarketing, porque a cooperativa já tem um setor de *callcenter* e tu não vai imaginar que dentro de outros setores da empresa tem atividades de telemarketing, e que tu vai estar lá. Então essa questão do telemarketing, da atividade em “si” é o principal fator que faz os estagiários saírem, porque eles vão pensar simplesmente que: “eu não estou estudando para ficar no telefone o dia inteiro[...]. Então eu acho que o alto índice de rotatividade dos estagiários está totalmente ligado às atividades que os estagiários executam, pois na maioria das vezes não estão dentro daquilo que eles podem aproveitar da teoria para prática, e também a questão de oportunidades e possibilidade de efetivação. Eu via colegas ótimos, maravilhosos, dedicados, que trabalhavam super bem e não eram efetivados, isso desmotiva. Então ao perceber que as atividades que eles estão exercendo não são compatíveis com aquilo que ele estava esperando, e o fato de que a empresa não efetiva aqueles que possuem um alto potencial para desenvolver as atividades dentro da empresa, acabam fazendo com que os estágios se desliguem da empresa. (E4)

A entrevistada é enfática ao expor que, a empresa propositalmente deixa de mencionar informações importantes em relação às atividades que serão realizadas pelos estagiários devido a estas serem semelhantes às operações de *telemarketing*, e em decorrência disso, os estagiários saem da empresa. Para a entrevistada, após iniciarem suas atividades no setor e ter contato direto com as demandas, os estagiários percebem que não estão estudando para executar atividades como estas. A mesma ainda menciona que devido as atividades não proporcionarem nenhum desenvolvimento teórico-prático que contribuam para sua experiência, e também o fato de que colegas qualificados não eram efetivados, acabam desencadeando uma desmotivação em permanecer vinculada ao estágio, e é nesse momento que ocorrem os desligamentos.

De forma geral, percebe-se que os fatores que influenciam o *turnover* de estagiários no setor estão atrelados a diferentes causas e consequências. Apesar de diversos relatos conterem similaridades e fatores em comum, os entrevistados através do seu ponto de vista abordaram situações diversas e posicionamentos que apresentam contextualizações variadas, mas que devido a isso contribuem para a identificação desses fatores. Como já abordado nesse trabalho, o estágio possui diferentes representações para os estagiários, logo mapear os fatores que influenciam a rotatividade é um ponto importante para compreender o motivo dos desligamentos acontecerem.

4.5.2 Motivo dos desligamentos

Os ex-estagiários, especificamente, foram questionados quanto aos motivos do seu desligamento da empresa, em prol de obterem-se informações a fim de compreender os fundamentos que incide sobre a decisão de os estagiários se desvincularem da cooperativa antes do término do período de estágio

As atividades realizadas na empresa foram o principal motivo que causou o desligamento da quarta entrevistada. O fato de suas atribuições basearem-se em atendimento telefônico (semelhante ao *telemarketing*) lhe causou um grande estresse emocional, junto a isso, outros motivos como a experiência que a mesma iria obter em seu currículo executando tais atividades e a impossibilidade de aplicar seus conhecimentos teóricos em outras tarefas também foram citados, conforme o relato a seguir:

Muito porque eu só fazia atividades de telemarketing, só fazia atendimentos, e comecei a me desgastar, era muito estresse em relação ao atendimento telefônico, eram muitas “bombas” que vinham diariamente e eram quase 6 horas direto de atendimento ao telefone. Então quando eu pensei na possibilidade de ser efetivada, trabalhando 8 horas direto no telefone, eu percebi que eu não ia querer aceitar aquilo, Então o estresse emocional que eu tinha devido a quantidade de ligações, foi um dos fatores que influenciou na minha decisão de sair da cooperativa, o fato de as atividades serem baseadas somente em telemarketing, o fato de que isso era o que eu ia ter no meu currículo- mesmo que depois eu pudesse ser efetivada- e eu não queria isso pra mim. Eu sempre coloquei na minha cabeça que eu não estou fazendo faculdade para fazer apenas atendimento telefônico, apenas telemarketing, eu faço faculdade para aprender coisas que eu estou estudando, aplicar na prática coisas que eu vejo somente na teoria, e por isso que eu também não quis mais continuar na empresa.Quando havia situações graves de atendimento eu me sentia muitopreocupada, muito aflita, pressionada por trabalhar sob pressão, eu tive que inúmeras vezes controlar o meu sentimento de aflição para poder ajudar o cliente. Fazia terapia e ia ao psicólogo para aliviar o estresse, isso tudo ocasionado pelo fato de que a não deixou claro na divulgação da vaga nem na entrevista que se tratava de uma vaga exclusivamente de telemarketing. Podia ter “n” outras atividades envolvidas, mas a principal atividade era o telemarketing. Eu não podia entrar na empresa e simplesmente me recusar a fazer aquilo, eu não poderia deixar para atender ao telefone a partir das 15h da tarde, porque no momento que eu chegasse no meu local de trabalho e ligasse o meu computador a minha principal atividade era telemarketing, era ligação.Hoje eu posso dizer com propriedade que eu estou

trabalhando na minha área, eu estou trabalhando no administrativo, faço atividades do setor financeiro, então eu me sinto bem hoje onde eu estou trabalhando. Eu adorava trabalhar na cooperativa em questão de equipe, eu adorava todos ali, o pessoal era maravilhoso, mas quando foram questões atividades, isso realmente fez com que eu quisesse sair da empresa. (E4).

Através do depoimento supracitado identifica-se que os desligamentos de estagiários que ocorrem na empresa são uma consequência de diversas condições. Para Souza (2003) uma das principais causas da rotatividade de pessoal em uma organização é a subjugação do profissional a condições de trabalho precárias e desgastantes, onde devido à insatisfação com suas funções, o colaborador opta por não permanecer mais na empresa. Contudo, somente após sua inclusão na empresa é que o estagiário terá maiores detalhamentos sobre as atividades que irá realizar, e conforme o relatado acima -e também mencionado anteriormente neste trabalho- a falta de clareza no momento da divulgação da vaga e no processo seletivo em relação às atividades a serem realizadas no setor, também influenciam nos desligamentos. A ex-estagiária relata ainda que, devido às suas tarefas exigirem uma alta responsabilidade em situações graves, desencadeou na mesma um desgaste emocional onde ela passou a realizar terapias para aliviar o estresse e seguir lidando com a situação.

Segundo Chiavenato (2002), a rotatividade de pessoal não é uma causa, mas o efeito, a consequência de certos fenômenos internos e externos à organização que condicionam a atitude e o comportamento do pessoal. Um desses fenômenos internos é a política de recrutamento e seleção de pessoal. No relato da entrevistada 4, a mesma ressalta que a falta de informações comunicadas em sua seleção sobre a vaga por ela ocupada, contribuíram para que a mesma iniciasse seu estágio e executasse atividades que não eram de seu interesse. O quinto entrevistado informa em seu depoimento que, devido às qualificações e requisitos necessários para candidatar-se à vaga serem “vagos”, facilitando o acesso dos estagiários à empresa, e os métodos de seleção utilizados não serem complexos, optou por estagiar na cooperativa, mesmo que seu curso (engenharia de produção) não correspondesse com as atividades executadas. O ex-estagiário relata que após realizar suas atividades e perceber que de fato estas não contribuíam para que fossem adquiridas experiências e conhecimentos, optou por desligar-se da empresa após ter sido selecionado para um estágio em sua área:

Pelas atividades, na verdade assim, apesar do meu curso não ser exatamente na área do estágio, pelos requisitos de seleção serem vagos e de fácil acesso, e o critérios de seleção serem fáceis, eu optei por estagiar lá. Então como as atividades que eu fazia não me agregavam em nada, nenhum conhecimento futuro, nem experiência, eram coisas totalmente aleatórias, demandas super pontuais e específicas que não correspondiam ao que eu estava procurando como experiência no momento, por isso eu fiquei pouco tempo, e assim que eu tive uma oportunidade na minha área eu saí da empresa. (E5).

Nessa situação, nota-se que cabe aos responsáveis pelos processos de recrutamento e seleção da empresa identificarem que ao contratar um candidato cuja graduação não condiz com as atividades que o mesmo irá realizar, é provável que este não permaneça o período total do estágio (2 anos) na organização, gerando um retrabalho ao ter que iniciar outro processo seletivo para preencher tal vaga.

Por sua vez, o entrevistado 6 aborda a falta de desenvolvimento como causado seu desligamento da empresa:

Me desliguei principalmente pela falta de desenvolvimento. Os estagiários não são estimulados a aprimorar seus conhecimentos e habilidades, ampliar suas técnicas, aprender mais. É sempre a mesma coisa, não nos capacitam para realizar nada. A gente só faz as nossas coisas do dia a dia, as mesmas atividades monótonas, repetitivas e de rotina, mais nada só o básico, sem nenhuma aspiração futura. E se depois resolvem que a gente deve passar a fazer alguma tarefa específica, não fomos preparados para isso. (E6).

Ao desenvolver um colaborador, a empresa investe na capacitação deste para realizar tarefas diversas, e obter resultados positivos a partir disso. Para o estagiário, é uma oportunidade de aprimorar seus conhecimentos e adquirir informações que contribuam para o seu aprendizado, assim, ambas as partes têm seus interesses atingidos. Chiavenato (2002) salienta que as oportunidades de crescimento profissional oferecidas pela empresa, são fatores internos à organização que afetam a rotatividade de pessoal, porém, quando isso não acontece, o estagiário sente-se limitado a realizar sempre as mesmas atividades repetitivas, e não vê possibilidade de crescimento na empresa, pois não é estimulado a isso, o que interfere na sua disposição em permanecer vinculado ao estágio.

Mesmo fator abordado pelo entrevistado 7, o fato de não haver desenvolvimento também foi mencionado como motivo de o ex-estagiário ter se desvinculado da cooperativa:

Pela falta de desenvolvimento, a gente não era estimulado a aprender, crescer, adquirir “bagagem”, O estagiário tem que ser desenvolvido, ele está em constante processo de aprendizagem para agregar experiência, aprender, ver novos processos. Fazíamos a mesma coisa sempre, e atividades vazias e sem conteúdo, não era proveitoso pra mim. Sendo que eu poderia contribuir com muito mais para a empresa, então eu decidi que não renovaria o meu contrato por mais um semestre. (E7).

O desenvolvimento se mostrou um fator importante a ser analisado nos desligamentos, pois foi uma das principais motivações apontadas anteriormente pelos entrevistados a realizarem o estágio. Assim, percebemos que as expectativas dos estagiários ao iniciarem seu estágio na organização não são correspondidas, ocasionando então no desligamento dos mesmos após perceberem que o estágio não contribuirá para a sua qualificação.

A oitava entrevistada aponta a desmotivação como principal fator que resultou no seu pedido de demissão:

Primeiro a desmotivação. Porque no momento que tu faz um processo, uma atividade extremamente repetitiva e que não te agregam mais conhecimento nenhum, tu acaba se desmotivando e faz ir atrás de uma outra oportunidade onde tu poderá crescer, se desenvolver, onde as pessoas vão conseguir visualizar isso para desenvolver profissionalmente esse teu lado. Então eu acho que esse é o grande fator assim. Também o fato de quando a gente enxerga coisas erradas e nada é feito. Tu identificas um erro, mas nada acontece, tudo continua igual. Ninguém tenta solucionar aquela questão a partir do teu ponto de vista. (E8).

Para a ex-estagiária, a falta de motivação existente no setor, somada ao fato de realizar atividades repetitivas diariamente, faz com que o estagiário perca a representatividade na vida do estudante, e este perde o interesse em permanecer em uma organização onde não é estimulado a alcançar seus objetivos. A entrevistada ainda ressalta que a desconsideração pela opinião dos estagiários também corrobora com esta desmotivação, pois quando o estagiário se posiciona para informar tal acontecimento, nenhuma atitude é tomada em relação a isso.

Já para a entrevistada 10, os desligamentos se dão devido à pressão que ocorre no setor para que as atividades sejam executadas:

Por conta de toda a pressão que a gente vivia. Porque é uma pressão, tu tinha filas, tu tinha controle dessas filas, tu tinha o telefone, tinha o controle do atendimento desse telefone, a pressão das empresas ligando e clamando e mandando e-mail e dizendo que o atendimento é bom, é ruim, é médio. Então assim, só a questão da pressão do trabalho, fez eu me desligar. A outra questão é tu não ter perspectivas. Não tem perspectivas de crescimento, de aumento, de melhorias nenhuma. Tu sabes que a partir do momento em que tu for efetivado naquela empresa, tu vai viver aquilo para sempre, porque a gestão não “briga” por aumento, por uma melhorias, por uma mudança de cargo. Os cargos hoje na cooperativa eu vejo que a distribuição como está feita, está péssima. Pois a gente tem uma grande quantidade de assistentes e uma pequena quantidade de analistas, sendo que muitas pessoas fazem atividades de analistas, e não de assistentes. E isso acaba inviabilizando também a questão da efetivação dos estagiários, porque se tu tem muitos assistentes, e esses assistentes não evoluem para analistas, tu impossibilita a abertura de novas vagas para contratar os estagiários. E muitas vezes tu acaba perdendo pessoas com talento para aquilo, para tratar o relacionamento, para negociação, para continuação da empresa, e isso é muito triste. Então, esses seriam os motivos com certeza. (E10).

A ex-estagiária relata que as muitas atribuições e as cobranças que existiam desencadeavam uma pressão que a fez se desligar da empresa. Além disso, o fato de não haver perspectivas de melhorias em relação aos cargos também era algo que desmotivava, pois, por mais que o estagiário fosse efetivado permaneceria realizando as mesmas atividades de sempre. Porém, a entrevistada ressalta que as possibilidades de efetivação eram baixas, pois já existia um número considerável de assistentes no setor, inviabilizando tal ação. Desta forma, a mesma salienta seu sentimento de tristeza ao ver estagiários competentes saindo da empresa por falta de espaço e possibilidade de efetivação.

Souza (2003) relaciona os desligamentos ocorridos nas empresas principalmente com a remuneração, condições de trabalho impróprias e inseguras, seleção e treinamento insuficientes, falta de oportunidade para o empregado, relacionamento interno, chefias incompetentes e falta de valorização de pessoas. Exceto os dois primeiros fatores, os demais foram abordados nas entrevistas como influenciadores do *turnover* e motivadores dos desligamentos, evidenciando a insatisfação dos estagiários com seu trabalho.

Percebe-se, por meio dos relatos, que os estudantes consideram o estágio um ótimo meio de aprendizado, para adquirir e desenvolver habilidades e competências e proporcionar a inserção no mercado. Porém, o estágio deve ser organizado e estruturado de forma que possibilite esse desenvolvimento, tornando a experiência produtiva e benéfica para o estudante ao estar em uma empresa que promova seu desenvolvimento e o permita realizar atividades que agreguem conhecimento, cumprindo o objetivo central de um estágio.

A próxima seção destina-se às considerações finais deste estudo, observando o atingimento dos objetivos e fornecendo sugestões para estudos futuros.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tinha como objetivo identificar e analisar de que maneira as práticas de seleção de pessoal podem contribuir para alta rotatividade de estagiários em uma cooperativa médica. Para isso, os dados foram obtidos através de entrevistas com estagiários e ex-estagiários do setor de Relações Empresariais.

Em relação ao objetivo específico de identificar e descrever as práticas de seleção adotadas pela organização, pôde-se identificar que não há um padrão nas técnicas utilizadas, cada entrevistado relatou um processo de seleção composto por diferentes etapas. O processo de seleção é o momento que a empresa tem para captar no mercado pessoas qualificadas que venham a agregar conhecimentos e capacitação para organização atingir seus objetivos, logo, esta etapa é de extrema importância para o cenário futuro da empresa. Ao deixar de utilizar técnicas de seleção que avaliem de forma completa o perfil dos candidatos e suas qualificações, a empresa compromete a qualidade do processo seletivo, dando margem para uma seleção ineficiente que deixa de avaliar determinados comportamentos dos candidatos. As técnicas realizadas devem ser capazes de comparar os diferentes candidatos, a fim de selecionar mais capacitados, assim, ao aplicar distintos instrumentos de avaliação na seleção de seus candidatos a empresa assegura-se de que o candidato selecionado é a melhor opção dentre todas disponíveis. Por isso a importância de utilizar os mais variados - e eficazes - métodos de avaliação existentes.

Todavia, apesar de apresentar pontos positivos como o *feedback* rápido que a empresa concede aos candidatos quanto ao resultado da seleção, o desenho dos referidos processos, e a realocação de candidatos que obtiveram um resultado negativo em um processo de seleção para outras vagas disponíveis, de forma geral, todos os entrevistados ressaltaram o fato de que os métodos utilizados no processo seletivo eram desatualizados e pouco inovadores, indicando a necessidade da empresa em aplicar técnicas de seleção mais atuais. Como sugestões de melhorias para o processo seletivo, foram mencionadas a utilização de dinâmicas de grupo, que contribuem para a avaliação de características dos candidatos que mais adequam-se aos requisitos e competências exigidas na vaga, bem como testes psicológicos, testes de atenção e desafios, que devem sempre estar alinhados às informações que se pretendem analisar, a fim de comparar as qualificações do candidato com as requisições da vaga.

A falta de informações sobre as qualificações necessárias para a vaga e as atividades que serão desempenhadas também foram identificadas como fatores negativos no processo de

seleção, uma vez os candidatos iniciam o estágio sem ter o devido conhecimento de suas atribuições, ou então possuem uma descrição superficial das mesmas, onde os estagiários passam a realizar atividades que não contribuem para sua formação e não agregam conhecimentos e experiências relevantes - e conforme será abordado posteriormente, este é um dos motivos dos desligamentos.

Para identificar as expectativas dos estagiários ao ingressarem na organização, os entrevistados foram questionados quanto aos fatores que facilitam e dificultam a realização do estágio na cooperativa, assim como sua importância para os mesmos. As facilidades identificadas através das entrevistas foram o trabalho em equipe, ressaltando o clima de cooperação entre os colegas e a contribuição destes para o suporte aos estagiários em suas demandas e demais necessidades, proporcionando um sentimento de integração e colaboração aos estagiários quando iniciam na empresa. Assim, o bom relacionamento entre os colaboradores também foi exposto como um elemento que facilita a realização do estágio na empresa. Para os estagiários recém-chegados no setor, é de extrema importância receber esse acolhimento dos colaboradores da equipe. Estar inserido em um ambiente onde existe um bom trabalho em grupo, e saber que os colegas estão dispostos a ajudar sempre que for necessário, reforça esse sentimento de colaboração, que ultrapassa o relacionamento apenas de colegas de trabalho, construindo vínculos de amizade fora do ambiente empresarial.

Quanto às competências desenvolvidas, nota-se que o estágio possibilitou que os estudantes desenvolvessem habilidades de comunicação, relacionamento e comunicação. Apesar de não haver uma capacitação formal para isso, (T&D) a capacitação necessária para que os estagiários pudessem desempenhar suas atribuições e responsabilidades com maior facilidade diariamente era adquirida através da execução das próprias atividades, onde as exigências inclusas nas demandas requeriam que os estagiários adquirissem conhecimentos e informações para poder realizar suas atividades com qualidade.

Em relação aos fatores que dificultam o processo de estágio na cooperativa, verificou-se que o atendimento telefônico realizado pelos estagiários é um processo desgastante devido ao alto número de ligações atendidas. E, além de sobrecarregar as demais atividades que os estudantes devem realizar, caracteriza-se com demandas semelhantes às de *telemarketing*, fugindo do escopo inicial do estágio e desencadeando o desvio de função.

O desvio de função de estagiário que ocorre dentro da empresa compreende o fato de os estagiários realizarem atividades que não constam no contrato de estágio, que não tenham relação com o curso, ou que se desviem do objetivo da vaga. Dessa forma, notou-se que tais

desvios se dão em prol do acúmulo excessivo de atividades e responsabilidades, quanto na distorção das atividades a serem exercidas no dia-a-dia. Verificou-se que os estudantes acreditam que o desvio de função na cooperativa pode ser abolido, se a mesma passar a organizar o setor e discriminar exatamente as atividades e responsabilidades que o estagiário deve realizar em seu período de estágio, pois atualmente isso da margem para que a empresa utilize a mão de obra dos estagiários para suprir toda e qualquer necessidade de realização de atividades variadas.

Além disso, identificou-se que a falta de treinamento formal no momento de inserção do estagiário na empresa também dificulta a realização do estágio. Os estagiários percebem que o treinamento proporciona o conhecimento de diversas orientações necessárias sobre a empresa que se compartilhadas, promovem o conhecimento de políticas e diretrizes da empresa, regras regulamentos, e principalmente informações sobre a organização e seus clientes, além de auxiliar na execução das atividades diárias, sistemas e processos. O treinamento possibilita o conhecimento teórico que é a base de informações necessárias para que o estagiário possa realizar suas tarefas na prática, e quando o mesmo não é disponibilizado para os colaboradores que iniciam suas atividades na empresa, há uma ruptura de aprendizagem que pode levar o estagiário a demorar um pouco mais a aprender seus processos, pois nem todos indivíduos possuem a mesma facilidade de aprender sem receber um embasamento teórico antes.

Junto a isso, está a aprendizagem informal, mais especificamente as limitações desta. Por não haver treinamentos formais na empresa, os conhecimentos são transmitidos através da aprendizagem informal, porém conforme relatado pelos entrevistados, o problema desse processo é que na maioria das vezes quem está recebendo as informações limita-se a aprender somente o que a pessoa que está ensinando tem domínio, assim, algum conteúdo pode “passar” despercebido, pois o conteúdo que não for de domínio de quem está ensinando, também não será repassado a quem está aprendendo. Além disso, há também a questão de que cada colaborador possui um mecanismo próprio para trabalhar, realizando suas demandas da forma que entende ser a melhor, assim, pode causar confusão em quem está aprendendo, pois este não sabe que há outros meios de se obter informações até possuir o domínio das ferramentas para adquirir conhecimento e procurar demais conteúdos e informações.

A falta de *feedbacks* frequentes foram apresentados nas entrevistas como dificuldades pois através deste, os estagiários têm a chance de obter retornos sobre o que melhorar em seus processos, desempenhos, bem como retornos quanto às suas capacidades e competências para

realização das atividades. Somente através do *feedback* que os indivíduos podem medir seu desenvolvimento e avaliar questões a serem melhoradas, fatores que ainda devem ser aperfeiçoados, e o que deve-se manter. Muitos estagiários informaram que não tiveram nem o número mínimo de *feedback* (a cada 6 meses, no período de renovação contratual), expondo a necessidade de realizar essas avaliações com mais frequência em prol do alinhamento das expectativas da empresa com relação às entregas realizadas pelos estagiários. A falta de *feedback* gera um desalinhamento de informações que afetam a performance do estudante no estágio, onde esse sente-se inseguro quanto ao “caminho” que deve seguir na organização e pode desmotivar-se por não receber nenhum retorno referente ao seu desempenho.

A importância do estágio para os estudantes deve-se ao significado que o estágio possui para os mesmos. Assim, identificou-se que as principais motivações dos estudantes em realizarem o estágio na cooperativa foi em prol de perceberem o estágio como possibilidade de experiência prática, onde se tem a oportunidade de aplicar na prática as teorias vistas na faculdade, se desenvolver experiências de trabalho e praticar os conhecimentos teóricos adquiridos na graduação, como forma de complementar sua capacitação; Inserção no mercado, onde o estágio contribui para o ingresso do estudante no mercado de trabalho; retorno financeiro, caracterizado como forma de independência financeira, possibilitadas pelo pagamento da bolsa auxílio e demais benefícios; e período de experimentação, onde o estudante tem a oportunidade de testar suas aptidões e interesses a fim de conhecer as diversas áreas do seu curso e escolher qual está mais de acordo com seu perfil.

Todavia, apesar do estágio proporcionar diversas oportunidades de os estudantes adquirirem experiências e conhecimentos, a percepção do estágio na cooperativa para os mesmos é vista como a possibilidade de a empresa obter mão-de-obra barata (em prol da redução de gastos com pessoal), sem direitos trabalhistas e de qualidade, na qual as empresas utilizam os estagiários como forma de flexibilização da força de trabalho em substituição aos colaboradores efetivos, colocando-os em atividades com pouca importância e sem relação com o curso estudado, onde nenhuma atribuição agrega conhecimento para os estudantes.

A fim de identificar e analisar as causas da solicitação de desligamento a partir da ótica dos estagiários, os fatores que influenciam o *turnover* de estagiários no setor foram identificados como sendo a falta de motivação por parte dos gestores, onde os estagiários informam que não são estimulados e incentivados a superar limitações, e instigados a darem o melhor de si para alcançar seus objetivos pessoais e profissionais, revigorando o clima organizacional. Desta forma, percebe-se que há uma carência por parte da liderança em

motivar seus colaboradores e os engajarem para que haja mais incentivo para eles realizarem suas atividades com mais disposição. A motivação é importante, pois através dela o estagiário poderá entender seu papel na organização e sua representação no todo, e assim ser estimulado a dedicar-se mais em suas atividades e permanecer na empresa.

As atividades repetitivas e desgastantes, que não agregam conhecimento para os estudantes também foram citadas como motivo dos desligamentos acontecerem. Os entrevistados expuseram que as tarefas possuíam um caráter rotineiro e repetitivo que não proporcionavam o desenvolvimento de suas habilidades e conhecimentos, e que também não contribuíam para a formação profissional do estudante. Ademais, o fato de não serem proporcionados treinamentos e desenvolvimentos formais também contribuem para o *turnover* do setor. Assim, os mesmos não tinham incentivo nenhum em permanecer em uma empresa onde as atividades realizadas não agregavam conteúdo, conhecimentos e experiência - sendo estes um dos motivos se realização do estágio, conforme visto anteriormente. Devido à falta de informações em relação às atividades desempenhadas no estágio, notou-se que se as atividades executadas fossem comunicadas com mais detalhamento no início do processo seletivo, muitos estagiários não iriam candidatar-se para a vaga por não terem interesse em realizar tais tarefas, assim, a rotatividade de estagiários no setor seria menor, pois, somente os estudantes que possuíssem real interesse em executar tais atividades se candidatariam para tal posto.

Quanto ao motivo dos desligamentos, através do relato dos ex- estagiários foram ressaltadas novamente as atividades repetitivas que não agregavam conhecimento, a desmotivação, falta de desenvolvimento e o estresse devido à sobrecarga de trabalho. De uma forma geral, nota-se através do relato dos entrevistados que apesar das motivações dos desligamentos estarem vinculadas a forma com que os gestores e líderes da cooperativa lidam com os estagiários, o processo seletivo é o principal influenciador do *turnover* na empresa. As informações sobre as atividades a serem executadas e as qualificações necessárias para candidatura da vaga não são descritas de forma clara, e assim muitos estudantes se candidatam e até são admitidos, mas desligam-se da empresa após pouco tempo ao identificar que não tem interesse em realizar tais atividades, ou não possui os conhecimentos necessários. Os métodos utilizados não são os mais eficazes, assim, muitas características essenciais que um candidato deve possuir para ocupar a vaga deixam de ser analisadas, e assim os estudantes passam a ter dificuldades em de adaptar, somado ao fato de também não haver treinamento e desenvolvimento para qualificação dos estagiários.

Desta forma, as principais consequências atreladas à rotatividade de estagiários no setor são redução de produtividade, temporária, devido à saída de pessoal; necessidade de custos de recrutamento e seleção, em prol da recorrente abertura de processos para contratar novos estagiários e custos de treinamento, onde, apesar de não haver muitos treinamentos formais, há processos de treinamentos informais para inserção do novo estagiário no setor e aprendizagem informal, onde os próprios colegas (efetivos e estagiários) auxiliam o estagiário recém chegado para sua ambientalização na empresa.

As empresas estão cada vez mais realizando processos seletivos em prol de adquirir os estudantes mais capacitados disponíveis no mercado, a fim de alcançar seus objetivos estratégicos. Contudo, ao introduzirem os requeridos estagiários em seu ambiente, não lhe fornecem treinamentos, qualificações, desenvolvimentos, *feedbacks*, motivação, e ainda os alocam para realizar atividades que não agregam nem conhecimentos muito menos experiências para os mesmos. Assim, não há alternativas que reduzam a alta rotatividade na empresa a não ser rever a forma como as relações de estágio estão sendo tratadas.

Compreende-se que este estudo foi importante para a área acadêmica, para as empresas de um modo geral e para os estudantes da graduação, visto que alertou para uma situação que ocorre diariamente nas empresas, e que afeta diretamente a educação do país. Considera-se um estudo importante para as universidades, a fim de que os coordenadores e professores disponibilizem-se mais a orientar e instruir os estudantes para sua inserção no mercado. O estudo é considerado importante, ainda, para as empresas, para que possam organizar e estruturar melhor os programas de estágio, promovendo benefícios para ambas as partes e prezando o desenvolvimento dos estudantes. Por fim, é importante aos estudantes, para que possam identificar e vivenciar, no estágio possibilidades de aprendizado e desenvolvimento.

Sugere-se, como estudo futuro, que sejam analisados os programas de estágio junto às empresas, de diferentes portes, ampliando assim o presente estudo. Sugere-se, também, aprofundar o presente estudo, junto aos alunos que estão iniciando sua vida profissional através do estágio.

REFERÊNCIAS

ABREU, Yuzuru Izawa Fernandes de *et al.* Se você é motivado, pró-ativo e tem paixão por resultados. Análise do conteúdo de anúncio de estágio e trainee. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Curitiba.2004.**Anais Eletrônicos**. Curitiba: ANPAD, 2014. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-grt-2816.pdf>>. Acesso em 25 de mai. 2019.

AIRES, Ana Paula de Souza. Gestão de Recursos Humanos. **Recrutamento & Seleção**. Universidade Independente. Lisboa, Portugal. Publicado em 25/09/2007. Disponível em: <<https://www.notapositiva.com/old/superior/gestaoempresarial/gestaorechumanos/recrutamentoseleccao.htm>>. Acesso em 25 de mai. 2019.

ALDEBRAND, Fabio Fiori; BREGOLI, Magali Terezinha; RISSI, Vanessa. Estratégias de recrutamento e seleção x rotatividade: estudo de caso de uma cooperativa industrial. **Revista De Administração e Ciências Contábeis do Idrea**. Uruguai: Instituto de Desenvolvimento Educacional do Alto Uruguai - IDEAU, Vol.4 - n.9, Ano Julho - Dezembro 2009. ISSN 1809-6212. Disponível em: <https://www.imed.edu.br/Uploads/E-book_Pesquisa-e-iniciacao-cientifica.pdf>. Acesso em 08 de abr. 2019.

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de Projeto, TCC, Dissertação e Tese: uma abordagem simples, prática e objetiva**. São Paulo: Atlas, 2011.

ARAÚJO, Luís César; GARCIA, Adriana Amadeu. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

ASSIS, Marcelino Tadeu de. **Indicadores de gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTÁGIOS - **ABRES**. Disponível em: <<http://www.abres.org.br/v01/pesquisaabres/>>. Acesso em 08 de abr. 2019.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: Informação e Documentação - Referências - Elaboração. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições, v. 70, 1979.

_____. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BAYLÃO, André Luis da Silva; ROCHA, Ana Paula de Sousa. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial**. 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>>. Acesso em 01 de jun. 2019.

BERTELLI, Luiz Gonzaga. Estágios de Estudantes In: BOOG, Gustavo, BOOG Magdalena.(Coord.). **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes: Operações**. 2 v. São Paulo: Editora Gente, 2002. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-gpra-0347.pdf>>. Acesso em 01 de jun. 2019.

BERTRAND, Yves; VALOIS, Paul; PINHEIRO, Elisabete. **Paradigmas educacionais: escola e sociedades**. Lisboa: Instituto Piaget. 1994.

BILHIM, João Abreu de Faria. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. Quarta Edição. Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Lisboa, 2009.

BRASIL. **Decreto nº 66.546, de 11 de maio de 1970**. Institui a Coordenação do “Projeto Integração”, destinada à implementação de programa de estágios práticos para estudantes do sistema de ensino superior de áreas prioritárias, e dá outras providências. Publicada no Diário Oficial da União de 11 de maio de 1970. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1970-1979/D66546.htm>. Acesso em 07 de abr. 2019.

_____. **Decreto nº 75.778, de 26 de maio de 1975**. Dispõe sobre o estágio de estudantes de estabelecimento de ensino superior e de ensino profissionalizante de 2º grau, no Serviço

Público Federal, e dá outras providências. Publicada no Diário Oficial da União de 27 de maio de 1975. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1970-1979/D75778.htm>. Acesso em 07 de abr. 2019.

_____. **Decreto nº 87.497 de 18 de agosto de 1982**, que regulamenta a Lei nº 6.494, de 07 de dezembro de 1977 e dispõe sobre o estágio de estudantes de estabelecimentos de ensino superior e de 2º grau regular e supletivo, nos limites que especifica e dá outras providências. Publicado no Diário Oficial da União de 19 de agosto de 1982. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D87497.htm>. Acesso em 27 de mai. 2019.

_____. **Decreto- Lei nº. 4.073 de 30 de janeiro de 1942**, que estabelece as bases de organização e de regime do ensino industrial e dá outras providências. Publicado no Diário Oficial da União de 30 de janeiro de 1942. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/del4073.htm>. Acesso em 27 de mai. 2019.

_____. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1o de maio de 1943**, e a Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996; revoga as Leis nos 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 6o da Medida Provisória no 2.164-41, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. Publicada no Diário Oficial da União de 26 de dezembro de 2008. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm>. Acesso em 07 de abr. 2019.

_____. **Lei nº. 6.494, de 07 de dezembro de 1977**, que dispõe sobre os estágios de estudantes de estabelecimentos de ensino superior e de ensino profissionalizante do 2º grau e Supletivo e dá outras providências. Publicada no Diário Oficial da União de 09 de dezembro de 1977. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/16494.htm>. Acesso em 07 de abr. 2019.

_____. **Lei nº 8.859, de 23 de março de 1994**. Modifica dispositivos da Lei nº 6.494, de 7 de dezembro de 1977, estendendo aos alunos de ensino especial o direito à participação em atividades de estágio. Publicada no Diário Oficial da União de 24 de março de 1994. Brasília,

DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8859.htm>. Acesso em 27 de mai. 2019.

_____. **Lein° 11.788 de 25 de dezembro de 2008.** Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, e a Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996; revoga as Leis nos 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da Lei no 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 6o da Medida Provisória no 2.164-41, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/111788.htm>. Acesso em 07 de abr. 2019.

_____. **Medida Provisória nº 1.952-24, de 26 de maio de 2000.** Altera a Consolidação do Trabalho (CLT), para dispor sobre o trabalho a tempo parcial a suspensão do contrato de trabalho e o programa de qualificação profissional. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 28 maio 2000. Publicada no Diário Oficial da União de 28 de maio de 2000. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/mpv/Antigas/1952-24.htm>. Acesso em 27 de mai. 2019.

_____. **Portaria nº. 1.002 de 29 de setembro de 1967.** Ministério do Trabalho e da Previdência Social. Institui nas empresas a categoria de estagiário e dá outras providências. Publicada no Diário Oficial da União de 06 de outubro de 1967. Brasília, DF. Disponível em: <http://www.lex.com.br/doc_3416594_portaria_n_1002_de>. Acesso em 27 de mai. 2019.

BULGACOV, Sérgio. **Manual de Gestão Empresarial.** São Paulo: Atlas, 2006.

BURIOLLA, Marta Alice Feiten. **O estágio supervisionado.** 2ª ed. São Paulo: Cortez, 1999.

CASTRO, Charles Alves de. Recrutamento e seleção: Um processo para Constituição da Equipe do Hotel Beta. **Revista Global Manager**, V. 15, N. 1, p. 5, 2015.

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2007. Disponível em: <<http://www2.videolivrraria.com.br/pdfs/4848.pdf>>. Acesso em 25 de mai. 2019.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6ª edição. São Paulo: Pearson PrenticeHall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. O novo papel de recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gestão de pessoas**. 2ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Gestão de pessoas**. 3ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. **Planejamento, Recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 7ª ed. São Paulo: Manole, 2009.

_____. **Recursos humanos**: O Capital Humano das Organizações, 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CONLON, Thomas J. **Uma revisão da literatura informal de aprendizagem, teoria e implicações para a prática no desenvolvimento da competência profissional global**. *Journal of European Industrial Training*, v. 28, n. 2-4, p. 283-295, 2004.

DA CÂMARA, Pedro Bettencourt; GUERRA, Paulo Balreira; RODRIGUES, Joaquim Vicente. **Humanator**. Recursos Humanos e Sucesso Empresarial. Lisboa: Edições Dom Quixote, 2003.

DE MELLO, Luiz Alberto Marcondes Homenet *al.* Expectativas e satisfação dos alunos de graduação em administração da FEA-USP/SP em relação aos estágios. **REGE Revista de Gestão**, v. 14, p. 61-76, 2007. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36582/39303>>. Acesso em 20 de mai. 2019.

DE OLIVEIRA MELO, Fernanda Augusta *et al.* A importância do recrutamento e seleção interna: Um estudo de caso em uma Instituição Financeira de Economia Mista. **Cadernos UniFOA**, v. 6, n. 17, p. 73-87, 2017. Disponível em: <<http://revistas.unifoa.edu.br/index.php/cadernos/article/view/1085/937>>. Acesso em 08 de abr. 2019.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2014.

DIAS, Carla Regina Faustino; FERREIRA, Silvana; SILVA, Thiago Ferreira. Recrutamento e Seleção. **Revista Científica Eletrônica de Administração**. Garça: Faculdade de Ciências Jurídicas e Gerenciais de Garça, Edição 17, Ano dez. 2009.

DOMINGO, Pauline. Logiques d'usages des stages sous statut scolaire. **Formation Emploi**, n° 79, p. 67-81, set, 2002.

DOS SANTOS SILVA, Rogério; CAPPELLOZZA, Alexandre; COSTA, Luciano Venelli. O impacto do suporte organizacional e do comprometimento afetivo sobre a rotatividade. **Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 3, p. 314-329, 2015. Disponível em: <<https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/678>>. Acesso em 25 de mai. 2019.

DUBRIN, Andrew, **Princípios de Administração**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1998.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ELGENNENI, Sara Maria de Melo. **Recrutamento e seleção de pessoal: RH**. São Paulo: Pearson Prentice, 2009.

FERREIRA, Renato Guimarães. Vale tudo?: Ética nos processos de recrutamento e seleção. **GV-executivo**, v. 12, n. 2, p. 18-22, 2013.

FIDELIS, Gilson José; BANOV, Márcia. Regina. **Gestão de recursos humanos: tradicional e estratégica.** 2ª ed. São Paulo: Érica Ltda., 2013.

FLACH, Leonardo; ANTONELLO, Cláudia Simone. **A teoria sobre aprendizagem informal e suas implicações nas organizações.** GESTÃO. Org-Revista Eletrônica de Gestão Organizacional, v. 8, n. 2, 2010. Disponível em: <<https://periodicos.ufpe.br/revistas/gestaoorg/article/download/21626/18318>>. Acesso em 05 de Nov. 2019.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Construindo o conceito de competência.** RAC– Revista de Administração Contemporânea. Edição especial, 2001.

_____. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** 3ª edição - 6ª reimp.-São Paulo: Atlas, 2011.

FONSECA, João José Saraiva. **Metodologia da pesquisa científica.** Fortaleza: UEC, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos papéis estratégicos.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1989.

GODOY, Arilda Schmidt. Estudo de caso qualitativo. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos.** São Paulo: Saraiva, p. 115-146, 2006.

_____. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas,** v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/12736/pesquisa-qualitativa--tiposfundamentais/i/pt-br>>. Acesso em: 29 de maio. 2019.

GOMES, Daniel Roque; DUARTE, Ana Patrícia; NEVES, José Gonçalves. Satisfação com as práticas de gestão de recursos humanos e intenções de turnover: Papel mediador da

implicação organizacional. **E. Vaz & V. Meirinhos, Recursos Humanos: das teorias às boas práticas**, p. 239-253, 2010.

KNAPIK, Janete. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Ibplex, 2008.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 6ª reimp. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAM, Camila. **Quais as técnicas mais modernas de seleção de pessoas?** Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/pme/quais-as-tecnicas-mais-modernas-de-selecao-de-pessoas/>>. Acesso em: 29 de maio. 2019.

LAURIS, Roberta Pedroso; SILVA, Tania Nunes. Percepção dos ex-estagiários a respeito do programa Copesul de desenvolvimento de talentos. **ENCONTRO DA ANPAD**, v. 29, 2005. Brasília, 2005. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2005-gpra-0347.pdf>>. Acesso em 25 de mai. 2019.

LIMA, Telma Cristiane Sasso; MIOTO, Regina Célia Tamasso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálysis**, v. 10, n. 1, p. 37-45, 2007.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina. **Práticas de Recursos Humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2009.

LOBOS, Julio. **A administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

MACÁRIO, Daniel Lucas Tavares *et al.* A importância do recrutamento para Redução do Turnover das Organizações do Século XXI. **XII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos15/16922346.pdf>>. Acesso em 29 de mai. 2019.

MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal: treinamento em grupo**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2003.

MURARI, Juliana de Melo Franco; HELAL, Diogo Henrique. O estágio e a formação de competências profissionais em estudantes de Administração. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 10, n. 2, p. 262-280, 2009. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Diogo_Helal2/publication/277173244_O_ESTAGIO_E_A_FORMACAO_DE_COMPETENCIAS_PROFISSIONAIS_EM_ESTUDANTES_DE_ADMINISTRACAO/links/55cceb108aeaaab209b4cb6.pdf>. Acesso em 25 de mai. 2019.

OLIVEIRA, Sidney Nilton de. **Liderança e produção de subjetividade na era da performance**. Revista de Psicologia: UFC, v. 2, n. 2, p. 61-69, 2011. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufc.br/psicologiaufc/article/view/93>>. Acesso em 05 de nov. 2019.

RABELLO, Ophelia. **Universidade e trabalho: perspectivas**. Campinas: UNICAMP/INEP, 1973.

REINERT, Maurício *et al.* Recrutamento e seleção como parte do processo de socialização organizacional: estudo de caso em uma ONG. **Revista Base (Administração e Contabilidade) da UNISINOS**, v. 9, n. 1, 2012. Disponível em: <<http://revistas.unisinos.br/index.php/base/article/viewFile/base.2012.91.03/697>>. Acesso em 25 de mai. 2019.

RIBEIRO, Andresa Darosci Silva; TOLFO, Suzana da Rosa. Estagiários, vínculos e comprometimento com as organizações concedentes de estágio. **Arq. bras. psicol.**, Rio de Janeiro, v. 63, n. spe, p. 15-25, 2011. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672011000300003&lng=pt&nrm=iso>. Acesso em 08 de abr. 2019.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**; 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RITTNER, Carmem Lúcia Arruda. **Estagiários e Trainees**. In: BOOG, Gustavo. (Coord.) Manual de Treinamento e Desenvolvimento: ABTD - Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei; BIANCHI, Gabriela. As representações sociais dos universitários de Administração sobre a experiência de estágio. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos**. Rio de Janeiro: EnANPAD, 2011. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR2524.pdf>>. Acesso em 07 de abr. 2019.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei; PICCININI, Valmíria Carolina. A Construção do Mercado de Estágios em Administração na cidade de Porto Alegre. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 34, 2010, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos**. Rio de Janeiro, 2010. Rio de Janeiro: ANPAD, 2010. Disponível em: <<http://periodicos.uff.br/pca/article/view/11108/7903>>. Acesso em 07 de abr. 2019.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei; PICCININI, Valmíria Carolina. Uma análise sobre a inserção profissional de estudantes de administração no Brasil. **Ram. Revista de administração Mackenzie. São Paulo. Vol. 13, n. 2 (mar./abr. 2012), p. 44-75**, 2012.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guias para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2ªed. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMPIERI, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Maria Del Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa**. Porto Alegre: AMGH, 2013.

SANTOS, Osvaldo de Barros. **Psicologia aplicada à orientação e seleção de pessoal**. São Paulo: Pioneira, 1985.

SILVA, Andressa Hennig; FOSSÁ, Maria Ivete Trevisan. **Análise de Conteúdo: Exemplo de Aplicação da Técnica para Análise de Dados Qualitativos.** IV Encontro de ensino e pesquisa em administração e contabilidade. Brasília/DF-3 a, v. 5, 2013.

SILVA, Cláudia Sampaio Corrêa da; TEIXEIRA, Marco Antônio Pereira. Experiências de estágio: Contribuições para a transição universidade-trabalho. **Paidéia (Ribeirão Preto): cadernos de psicologia e educação.** Vol. 23, n. 54, (jan./abr. 2013), p. 103-112., 2013. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/paideia/v23n54/0103-863X-paideia-23-54-00103.pdf>>. Acesso em 25 de mai de 2019.

SOUZA, Rosilene Aparecida Rosário de. **A comunicação interpessoal pela percepção de líderes e liderados em um instituto de pesquisa.** 2008. Tese (Mestrado em Gestão de Recursos Socioprodutivos) – Curso de Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de 20. Revista de Administração [FW] v. 13|n. 23| p.3-20|ago 2015. Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado da Universidade de Taubaté. Universidade de Taubaté, Taubaté – SO, 2008. Disponível em: <<http://repositorio.unitau.br:8080/jspui/handle/20.500.11874/960>>. Acesso em 05 de nov de 2019.

SOUZA, Silva R. RossimKissula. **A rotatividade e as condições de trabalhos dos profissionais de enfermagem: um enfoque na ergonomia.** 2003. 139 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/85135/195667.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em 20 de mai. 2019.

STEERS, Richard M.; MOWDAY, Richard T .; PORTER, Lyman W. **Employee turnover and post-decision accommodation processes.** Research in Organizational Behavior, v.3, p. 235-281, 1981.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação** (Coleção temas básicos de pesquisa-ação). São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1947.

TREVISAN, Marcelo; WITTMANN, Milton Luiz. Estágios extracurriculares e a formação de administradores. **XVI Enanpad, Salvador, 2002.** Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2002-epa-1968.pdf>>. Acesso em 25 de mai. de 2019.

UNIMED. **Relatório de Gestão e Sustentabilidade 2013, 2014, 2015, 2016 e 2017.** Disponível em: <<https://www.unimedpoa.com.br/a-unimed/unimed-porto-alegre>>. Acesso em 03 de abr. 2019.

VILLELA, LamounierErthal; NASCIMENTO, Leyla Maria Felix do. Competências pós industriais exigidas pelas empresas a estagiários e recém-formados - pesquisa de campo elaborada junto a sete unidades do CIEE localizadas nas maiores regiões metropolitanas do Brasil. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2003, Atibaia. **Anais Eletrônicos.** Atibaia: ANPAD, 2003. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2003-grt-1662.pdf>>. Acesso em 18 de abr. 2019.

WEBB, John. Pesquisa de Marketing. In: BAKER, M. J. **Administração de Marketing.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

APÊNDICE

APÊNDICE A – ROTEIRO DA ENTREVISTA DIRECIONADA AOS ESTÁGIÁRIOS

1. Relate como foi o processo seletivo para o estágio na cooperativa: quantas etapas, para qual área, tempo de duração do processo e grau de exigência.
2. Quantos anos você tem?
3. Em qual semestre da faculdade você está?
4. Em quantas empresas você já estagiou?
5. Você acha que o processo seletivo utilizado pela empresa é eficaz?
6. Comente sobre os métodos de seleção adotados pela a empresa.
7. Quais sugestões você daria para atualizar o processo de seleção de estagiários da empresa?
8. Comente sobre os requisitos (perfil) exigidos por estas organizações de acordo com a vaga que te candidatastes.
9. O que na sua opinião leva as organizações a contratarem estagiários?
10. Quais foram os principais motivos que você teve para estagiar? (Ex: Experiência prática, motivos financeiros, inserção no mercado, etc).
11. Na realização de seu estágio foi possível empregar o perfil pelo qual você foi selecionado? Exemplifique.
12. E você realizou as atividades pelas quais foi contratado? Exemplifique.
13. Você acredita já ter sofrido desvio de função? Relate.
14. De que forma as tuas experiências de estágio contribuíram para o desenvolvimento de habilidades e competências?
15. Se ocorreu treinamento, quais foram? Exemplifique.
16. Se ocorreu desenvolvimento, quais foram? Exemplifique.
17. Se não ocorreu desenvolvimento, porque você acredita que não foi possível desenvolver competências?
18. Há feedbacks?
19. Se sim, com que frequência são realizados?
20. Quais fatores dificultaram a tua experiência no estágio? Exemplifique.
21. E quais facilitaram? Exemplifique.
22. As atividades que você executava eram somente de sua responsabilidade? Comente.
23. O que na sua opinião leva um estagiário a ser efetivado?

24. Por qual motivo você se desligou da empresa?⁷

25. O que você entende como o principal motivo para o alto índice de rotatividade de estagiários no setor?

⁷ Pergunta a ser realizada somente aos ex-estagiários da cooperativa.