

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

KIYOMI FURTADO HIRAHATA

ROTATIVIDADE DE ESTAGIÁRIOS:

A influência de fatores pessoais e organizacionais na rotatividade em uma instituição
financeira multinacional

PORTO ALEGRE

2019

KIYOMI FURTADO HIRAHATA

ROTATIVIDADE DE ESTAGIÁRIOS:

A influência de fatores pessoais e organizacionais na rotatividade em uma instituição financeira multinacional

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: Claudia Antonello

Porto Alegre

2019

KIYOMI FURTADO HIRAHATA

ROTATIVIDADE DE ESTAGIÁRIOS:

A influência de fatores pessoais e organizacionais na rotatividade em uma instituição financeira multinacional

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.

Porto Alegre, ____ de _____ de_____.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Cláudia Simone Antonello
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof. Caroline Capaverde
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

AGRADECIMENTOS

Agradeço imensamente à todos que de alguma forma me apoiaram nesta importante conquista.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul e à Escola de Administração por terem proporcionado o ensino gratuito e de qualidade.

Aos professores que me acompanharam na trajetória acadêmica e na conclusão do curso de Administração, meu agradecimento especial à professora Cláudia Antonello que me orientou no desenvolvimento deste trabalho, sempre muito atenciosa e dedicada.

À empresa pesquisada que disponibilizou todas as informações fundamentais para desenvolvimento deste trabalho.

A cada participante das entrevistas que dedicou tempo de sua rotina corrida para enriquecimento dos resultados da pesquisa.

À minha amiga Évelyn que incansavelmente me suportou durante momentos de estresse e me motivou a alcançar este objetivo.

À minha família por me dar todo o suporte emocional nos momentos difíceis, agradeço à minha irmã Silvia por confiar no meu potencial e me alegrar.

À minha mãe e meu pai que sempre me incentivaram a buscar excelência e conhecimento, apesar das dificuldades. Sonia e Toshikazu, sou eternamente grata por tudo que vocês me ensinaram, dedico esta conquista a vocês.

RESUMO

O presente trabalho trata de uma pesquisa sobre a rotatividade no programa de estágio de uma instituição financeira multinacional. O objetivo geral desta pesquisa é analisar a influência de fatores pessoais do estagiário e fatores organizacionais da instituição financeira sobre a rotatividade no programa de estágio. A partir da realização de entrevistas em profundidade com os estagiários e descrição das práticas de gestão de pessoas da empresa, foram identificados fatores influentes na rotatividade. No âmbito pessoal, identificou-se motivadores profissionais dos jovens como a ambição por conhecimento, desafios, novas experiências, liberdade e independência. O que exige um preparo no âmbito organizacional dos fatores que influenciam a rotatividade: assertividade do processo seletivo, adequação de perfis e atividades, cultura e ambiente organizacional que acompanham as expectativas dos jovens e a capacitação das lideranças. Com base nos resultados, algumas ações foram sugeridas para redução do índice de rotatividade na organização estudada.

Palavras-chave: Rotatividade. Estágio. Gestão de Pessoas. Instituição Financeira

ABSTRACT

This study is a research about the turnover in the internship program of an international finance institution. The general purpose of this research is to analyze the influence of the intern personal factors and organizational factors of the financial institution on the turnover in the internship program. Through the application of interviews with the interns and description of the company's Human Resources practices, factors influencing turnover were identified. In the personal scope, professional motivators of young people were identified as the ambition for knowledge, challenges, new experiences, freedom and independence. This requires organizational preparation of the factors that influence turnover: assertiveness of the selection process, suitability of profiles and activities, culture and organizational environment that accompany the expectations of young people and the training of leadership. Based on the results, some actions were suggested to reduce the turnover rate in the organization studied.

Keywords: Turnover. Internship. Human Resources. Financial institution.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Motivos de Saída.....	12
Figura 2 - Média de tempo de estágio e de não aproveitamento (meses).....	13
Quadro 1 - Práticas de recursos humanos influentes na rotatividade.....	20
Figura 3 - Desistências por Departamento.....	28
Quadro 2 - Características Individuais dos Entrevistados	29
Quadro 3 - Pesquisa de Remuneração de Estagiários.....	42
Quadro 4 - Macro e Micro Categorias de Análise.....	46
Quadro 5 - Fatores influentes na rotatividade: perspectiva entrevistados	69

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Apresentação do Problema	11
1.2 Objetivos	13
1.3 Justificativa	14
2. REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Rotatividade de Pessoal	16
2.1.1 Mensuração da rotatividade	16
2.1.2 Impactos da Rotatividade de Pessoal	17
2.1.3 Causas da rotatividade	18
2.1.4 Gerenciamento da rotatividade	18
2.1.5 Estratégias de retenção de recursos humanos	19
2.2 Fatores pessoais que influenciam a rotatividade	21
2.2.1 Idade.....	21
2.2.2 Tempo de Serviço.....	21
2.2.3 Personalidade.....	22
2.2.4 Interesses	22
2.3 Fatores organizacionais que influenciam a rotatividade	22
2.3.1 Recrutamento e Seleção.....	23
2.3.2 Cultura e Ambiente Organizacional.....	23
2.3.3 Oportunidades de desenvolvimento, promoção e carreira	23
2.3.4 Liderança	24
2.3.5 Reconhecimento	24
2.3.6 Remuneração e Benefícios	25
3. METODOLOGIA	27
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	30
4.1 Apresentação e Análise das Práticas da Empresa	30
4.1.1 Recrutamento e Seleção.....	31
4.1.2.1 <i>Visão</i>	33
4.1.2.2 <i>Valores</i>	34
4.1.2.3 <i>Diversidade</i>	34
4.1.2.4 <i>Programa de voluntariado</i>	35
4.1.2.5 <i>Dia da Família</i>	35
4.1.2.6 <i>Conexões com parceiros de negócios e clientes</i>	36
4.1.2.7 <i>Pesquisa de Clima</i>	37
4.1.2.8 <i>Ambiente físico de trabalho</i>	37

4.1.3 Oportunidades de Desenvolvimento, Promoção e Carreira.....	38
4.1.4 Liderança.....	39
4.1.5 Reconhecimento.....	40
4.1.6 Remuneração e Benefícios.....	41
4.2 Apresentação e Análise das Entrevistas.....	42
4.2.1 Interesses Vocacionais.....	46
4.2.1.1 <i>Equilíbrio entre vida pessoal, profissional e acadêmica</i>	50
4.2.1.2 <i>Identificação com o trabalho</i>	52
4.2.1.3 <i>Expectativas sobre o estágio</i>	54
4.2.2 Cultura e Ambiente de Trabalho.....	55
4.2.3 Oportunidades de Desenvolvimento e Carreira.....	59
4.2.4 Liderança.....	61
4.2.5 Reconhecimento.....	64
4.2.6 Remuneração e Benefícios.....	65
4.2.7 Fatores declarados como influentes na permanência na experiência profissional	68
REFERÊNCIAS.....	72
ANEXO A – Roteiro de Entrevista.....	75

1. INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho tem sofrido mudanças desde os períodos de crise que o Brasil enfrentou entre 2015 e 2017. A recessão fez com que as empresas se reorganizassem para reter custos, e isso incluiu a redução de pessoal nos quadros funcionais. Um dos reflexos econômicos foi o fechamento de postos de trabalho, a queda de contratações via CLT, e desta forma, o aumento do desemprego. Conseqüentemente, essa escassez de vagas no mercado de trabalho acirrou a competitividade entre profissionais.

Atualmente, após amenizados os grandes reflexos da crise, o desemprego recua lentamente e a perspectiva é de aumento do número de empregos nos próximos anos para a retomada da economia. Este cenário, aliado à globalização, ao aumento do empreendedorismo e à inovação em alta, exige que as empresas se organizem estrategicamente frente ao mercado competitivo. Um dos investimentos para essa preparação pelas empresas é em captação e retenção de colaboradores potenciais. Para isso, a busca ocorre não somente por profissionais com vasto histórico de experiência e especialização, mas também, e mais fortemente, na seleção, modelação e preparação de estudantes em início de carreira. Diante deste cenário, surgem os programas de estágio.

O estágio é a prática profissional realizada pelo estudante para pôr em prática os seus conhecimentos acadêmicos adquiridos. Os programas de estágio não só capacitam os estudantes, como também contribuem para o desenvolvimento da organização. A preferência das empresas pela aderência aos programas de estágio se justifica também pelo custo reduzido, em comparação à contratação CLT, e pela preponderância dos jovens nos quesitos de inovação e mudanças tecnológicas, gerando vantagem competitiva para as organizações.

Assim, por um lado, há o interesse da empresa em captar e reter os funcionários mais capacitados para a atuação exigida nos dias de hoje e, por outro lado, o interesse dos estudantes em início de carreira em adquirir experiências e deter bagagem profissional para sua colocação no mercado de trabalho. Contudo, tanto o entusiasmo e ambição do estudante quanto a sua proximidade com a inovação e tecnologia tornam a sua estabilidade volátil nas organizações, e esta é uma das grandes questões enfrentadas pelas empresas atualmente: a rotatividade de pessoal.

A rotatividade é o fluxo de entrada e saída de trabalhadores em uma empresa e pode ser analisado pelo tempo de permanência na organização. Atualmente, as causas da rotatividade têm sido objeto de estudo pois além de ser onerosa para a organização, a rotatividade pode indicar necessidade de melhoria ou adaptação por parte da empresa. Dados coletados por Quége (2008) sobre a rotatividade no Brasil apontam que a falta de perspectiva de crescimento profissional, as relações hierárquicas sem qualidade e com muito desgaste e a falta de estrutura de incentivos e benefícios são os principais fatores pessoais que influenciam a rotatividade.

Em contrapartida, organizações mais avançadas em termos de práticas de gestão de pessoas adotam estratégias de captação e retenção de profissionais por meio de um conjunto de fatores: remuneração, benefícios, desenvolvimento e capacitação, entre outros. Equivalente a estas empresas está a organização a ser estudada a seguir, que possui práticas estratégicas de gestão de pessoas e está presente atualmente na lista de “melhores empresas para trabalhar” a nível nacional. Entretanto, de maneira contraditória, a organização apresenta dificuldade em reter os estudantes até a conclusão do estágio, o resultado disso é a alta rotatividade no programa.

1.1 Apresentação do Problema

Trata-se de uma organização multinacional do ramo financeiro, tendo como principal atividade o financiamento de ativos dos setores da agricultura, alimentos, saúde tecnologia limpa, construção, transporte e indústria. De origem holandesa, fundada em 1969, a empresa atualmente está presente em 36 países.

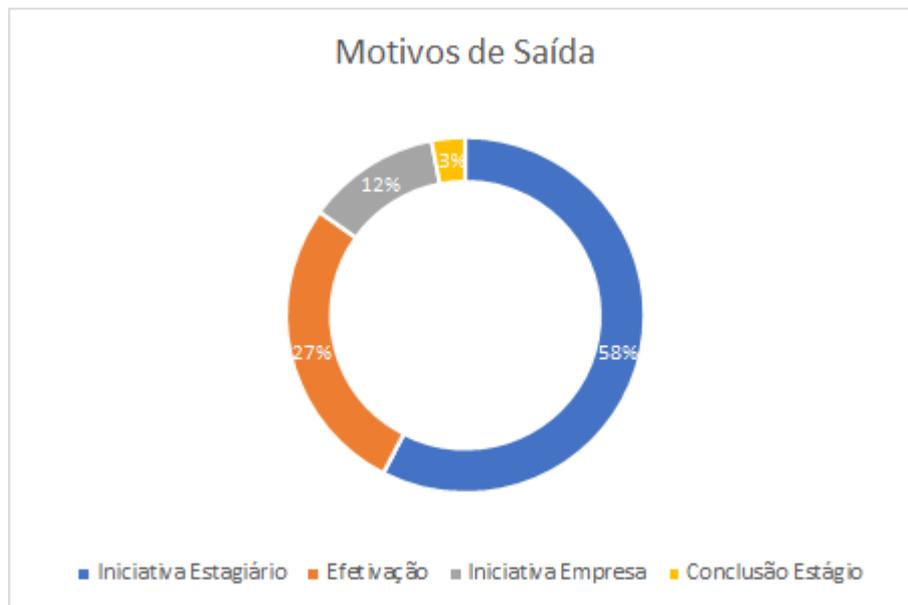
No Brasil, há duas unidades da organização: a matriz em Porto Alegre/RS e a filial em Barueri/SP. A matriz conta com um número médio de funcionários de 230, enquanto a filial tem cerca de 30 colaboradores. Atualmente, 14% do quadro funcional é composto por estagiários e em média 27% dos estudantes são contratados como funcionários registrados ao final do estágio.

O lucro líquido da organização em 2016 foi de 769 milhões e no âmbito local a empresa brasileira atingiu, no mesmo ano, 101 milhões de reais. Em 2017 esse resultado aumentou para 116 milhões.

Ao se tratar de pessoas, a organização foi classificada em 2018 como uma das melhores empresas para se trabalhar no Rio Grande do Sul, obtendo um posicionamento muito próximo do topo do *ranking* da *Great Place to Work*.

Com base nos dados disponibilizados pela empresa, vide Figura 1, é possível observar o nível de aproveitamento do programa de estágio durante os anos de 2016 a 2018. Dentre os casos de término de estágio durante este período, 58% ocorreram antecipadamente por iniciativa do estudante e apenas 3% concluíram o período completo de estágio (2 anos). É possível notar também que há um grande aproveitamento por parte da empresa da mão de obra qualificada: 27% dos estagiários foram contratados como empregados. Pode-se dizer também que há um nível de não aproveitamento dos estágios onde a empresa tomou a iniciativa de dispensa: 12% dos casos de término antecipado dos contratos de estágio ocorreram por iniciativa da organização.

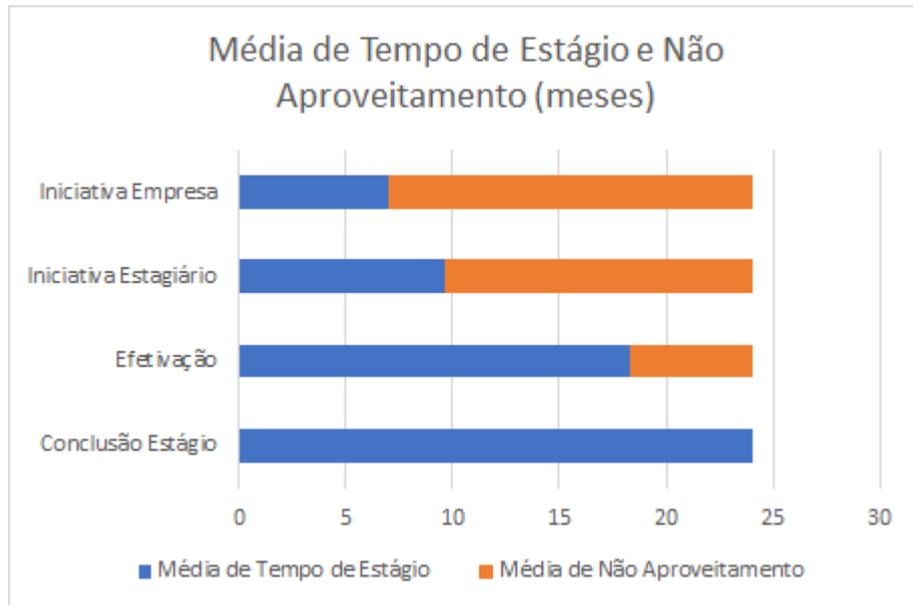
Figura 1 - Motivos de Saída



Fonte: dados disponibilizados pela Empresa XXX

Os 58% que não concluíram o estágio e tomaram a iniciativa de sair da organização tiveram uma média de tempo de estágio de 9 meses, não atingindo nem 40% do tempo que deveriam permanecer na organização. A Figura 2 apresenta a média de tempo estágio durante o período analisado e a média de não aproveitamento do investimento da empresa, em meses.

Figura 2 - Média de tempo de estágio e de não aproveitamento (meses)



Fonte: dados disponibilizados pela Empresa XXX

Diante desta situação, o problema de pesquisa é buscar responder: **como os fatores pessoais do estudante estagiário e os fatores organizacionais, que compreendem o conjunto de práticas de gestão de pessoas, influenciam a rotatividade no programa de estágio de uma instituição financeira multinacional?**

Para responder esta indagação foram elencados os objetivos que são apresentados na próxima seção.

1.2 Objetivos

O objetivo geral desta pesquisa é verificar e analisar a influência de fatores pessoais do estudante estagiário e fatores organizacionais sobre a rotatividade no programa de estágio de uma instituição financeira multinacional. E, os objetivos específicos desta pesquisa são:

- a) descrever as motivações e expectativas dos estudantes em relação ao trabalho nesta etapa profissional inicial;
- b) analisar as práticas de gestão de pessoas da instituição financeira multinacional para a retenção de talentos;

- c) propor ações, se necessário, que minimizem os índices de rotatividade da organização.

1.3 Justificativa

A observação do comportamento dos indivíduos, especialmente das novas gerações, e o que estimula sua estabilidade no trabalho é fundamental para que as organizações cresçam, se desenvolvam e tenham diferencial competitivo. É de extrema relevância o estudo sobre a rotatividade de pessoal frente às novas condições, pensamentos e costumes das novas gerações. Neste contexto temporal, os tradicionais investimentos em benefícios e remuneração podem já não serem mais uma estratégia assertiva para manter os funcionários trabalhando para uma empresa. Desta forma, torna-se imprescindível a descoberta de novas tendências para a retenção de talentos e um alinhamento entre os interesses sociais e organizacionais.

Tendo em vista que a produção científica tem como objetivo buscar o conhecimento da realidade para melhor analisá-la e, posteriormente, produzir transformações, a discussão sobre os impactos dos novos comportamentos e propósitos dos indivíduos nas relações de trabalho, além das novas práticas de gestão de pessoas para adequação a este contexto, tem relevância prática no âmbito social e relevância teórica para o meio acadêmico. Desta forma, a produção acadêmica sobre este tema pode ser iniciada, aprofundada e refletir em contribuições positivas para a realidade social na qual vivemos.

O presente trabalho está constituído, além desta introdução no capítulo de revisão teórica onde são abordados o conceito sobre rotatividade e questões que a permeiam, assim como os fatores pessoais e organizacionais que sobre ela têm influência. O capítulo de metodologia trata da forma como esta pesquisa foi conduzida e o detalhamento de construção das entrevistas. Na sequência, há o capítulo de análise e apresentação dos dados, tanto o detalhamento de práticas da empresa quanto a análise das entrevistas. Por fim, são apresentadas as considerações finais com as principais conclusões e contribuições do estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para um aprofundamento no tema deste trabalho, serão abordados conceitos relativos a rotatividade, fatores pessoais e organizacionais que impactam neste fenômeno.

De acordo com Lacombe (2005), as pessoas são os atores das organizações. São elas que conduzem as atividades e tomam as decisões em nome das organizações. Dutra (2009) complementa que a gestão estratégica de pessoas está intimamente ligada à estratégia da empresa, já que o patrimônio da empresa é transferido para as pessoas, conferindo-as todo o conhecimento promovido pela empresa e preparando-as para enfrentar novas situações profissionais e pessoais – tanto na própria organização como fora dela – e as pessoas, por outro lado, ao desenvolverem sua capacidade individual, transferem para a organização seu aprendizado. Devido a este fluxo de conhecimento, a estratégia organizacional deve ser pensada em conjunto com a estratégia de pessoas.

Segundo Dutra (2009), uma das grandes tendências na área de recursos humanos é a necessidade crescente das empresas em deter pessoas que podem agregar um diferencial competitivo para seus negócios. Frente ao atual cenário de globalização, aumento do empreendedorismo e inovação em alta, um dos atuais investimentos das empresas é em captação e retenção de colaboradores potenciais. Para isso, a busca ocorre não somente por profissionais com vasto histórico de experiência e especialização, mas também, e mais fortemente, na seleção, modelação e preparação de estudantes em início de carreira, por motivos de custo reduzido, em comparação à contratação CLT, e pela preponderância dos jovens nos quesitos de inovação e mudanças tecnológicas. E desta forma surgem os programas de estágio.

O estágio é a prática profissional realizada pelo estudante para pôr em prática os seus conhecimentos acadêmicos adquiridos. Os programas de estágio não só capacitam os estudantes, como também contribuem para o desenvolvimento da organização.

2.1 Rotatividade de Pessoal

Bohlander, Snell e Sherman (2005) abordam o conceito de rotatividade simplesmente como a saída de funcionários de uma empresa. Por outro lado, Dessler (2014) complementa o conceito afirmando que a rotatividade é o índice de empregados que deixam a empresa em determinado período de tempo. Segundo Oliveira (2006), as razões para o desligamento podem ser diversas; os indivíduos podem solicitar a sua demissão, neste caso trata-se de uma demissão voluntária, pela iniciativa do empregado. Assim como, a empresa também se coloca neste direito e busca por profissionais mais capacitados para integrar o seu quadro funcional ou ainda procura pela inovação em seus sistemas, sendo desta forma uma demissão involuntária à decisão do empregado.

Há um conceito mais amplo que Dutra (2009) trata como movimentação de pessoas, que são movimentos efetuados pelas pessoas na empresa ou no mercado de trabalho e ocorre quando a pessoa muda de local de trabalho, de posição profissional, de empresa e de vínculo empregatício. Pela perspectiva da empresa a movimentação está ligada a decisões como planejamento de pessoas, atração de pessoas, socialização e aclimação de pessoas, reposicionamento das pessoas, recolocação das pessoas. Já na perspectiva das pessoas temos a inserção no mercado de trabalho (iniciando carreiras, mudando de carreira ou mudando-se geograficamente), busca por melhores oportunidades de trabalho, retirada do mercado de trabalho (de forma definitiva ou por tempo determinado devido a projetos pessoais). Portanto, esse processo tem influência na vida das organizações e das pessoas.

Mobley (1992), alerta que a rotatividade, também conhecida como *turnover*, é um sintoma, e requer uma revisão das políticas de recursos humanos existentes na empresa. Adicionalmente, Ferreira e Freire (2001) afirmam que o fenômeno da rotatividade de pessoal revela-se fonte de preocupação das empresas em um cenário de competição globalizada.

2.1.1 Mensuração da rotatividade

Para Assis (2005) o *turnover* global é a média dos indicadores de entrada e saída. O cálculo de mensuração sugerido pelo autor é:

$$\text{Turnover global} = \frac{\text{Número de admissões (mês)} + \text{Número de demissões (mês)}}{2} \times 100$$

Número de empregados (mês anterior)

De acordo com o Ministério do Trabalho (2012), a mensuração da rotatividade é dada pelo percentual dos trabalhadores substituídos mensalmente em relação ao estoque vigente no primeiro dia do mês, em nível geográfico e setorial, mas não em nível ocupacional. O cálculo da taxa de rotatividade mensal é obtido utilizando o menor valor entre o total de admissões e desligamentos sobre o total de empregos no 1º dia do mês, conforme fórmula abaixo:

$$\text{TR (t)} = \frac{\text{mínimo (A(t) , D(t))}}{\text{E(t)}} \times 100$$

Onde:

TR = taxa de rotatividade do mês t

A(t) = total de admissões no mês t

D(t) = total de desligamentos no mês t

E(t) = total de empregos no 1º dia do mês

Afirma Pontes (1996) que um índice de turnover adequado pode ser próximo ou menor que 10% ao ano, ou seja, pouco menos que 1% ao mês. (PONTES, 1996 apud CARDOZO; 2005 p. 45).

2.1.2 Impactos da Rotatividade de Pessoal

O principal impacto frequentemente mencionado pela maior parte dos autores são os custos da rotatividade. Dessler (2014), por exemplo, define os custos tangíveis da rotatividade – que são os de recrutamento, seleção, entrevista e teste de candidatos, salários durante treinamento – além dos custos intangíveis – que são os de perda de produtividade, retrabalho devido a erros e custo de supervisão. Fitzenz (2001) classifica os custos em três categorias: de saída, de reposição e de treinamento. Estima-se que este custo fica em torno de 2 a 3 vezes o salário mensal

do funcionário, sem contar custos indiretos de baixa produtividade e horas extras de outros funcionários em função do cargo vago.

2.1.3 Causas da rotatividade

Dessler (2014) menciona uma pesquisa da Towers Watson de 2006 que identifica cinco principais razões de desligamento de funcionários de alto desempenho: oportunidade de promoção, equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, desenvolvimento de carreira, benefícios de saúde, pagamento, além do sentimento de injustiça, o fato de não serem ouvidos e a falta de reconhecimento.

De acordo com o autor, a decisão de demitir-se é influenciada por diversos fatores: alguns incontroláveis pela empresa como taxas de desemprego (demissões voluntárias são mais comuns em contextos econômicos de baixo desemprego), responsabilidades familiares e atração por outras empresas. Outros são influenciados pela empresa e praticamente todas as atividades de recursos humanos influenciam a decisão do funcionário ficar ou ir embora, incluindo estrutura da função, recrutamento que cria expectativas, oportunidades de carreira e promoção, níveis salariais, treinamento e sensação de justiça. Estes são fatores que estão relacionados à satisfação individual do funcionário com o trabalho. Há ainda uma tendência específica sobre a rotatividade, Milkovich e Boudreau (2000) afirmam que trabalhadores mais jovens, demitem-se com mais frequência, e as características biográficas e demográficas podem ajudar a prever a tendência à demissão voluntária.

2.1.4 Gerenciamento da rotatividade

Segundo Dessler (2014), o gerenciamento da rotatividade requer identificação e resolução de suas causas, porém identificar o motivo de saída dos funcionários é mais fácil do que fazer algo sobre isso. Pessoas insatisfeitas com o seu trabalho tendem a sair, mas as fontes de insatisfação são variadas.

Algumas das ações para gerenciamento da rotatividade são abordadas por Mobley (1992) como a efetividade do recrutamento, seleção, socialização, treinamento, compensação, planejamento e desenvolvimento de carreira, higiene e segurança no trabalho, estilos de liderança e organização do trabalho.

Para Milkovich e Boudreau (2000) deve-se encarar demissões como parte integrante do processo de pessoal, pois simplesmente reduzir o número de demissões pode ser tão negativo quanto deixar os melhores talentos irem embora da empresa.

2.1.5 Estratégias de retenção de recursos humanos

De acordo com Dessler (2014) a retenção de funcionários é uma questão de gestão de talentos e as melhores estratégias de retenção são multifuncionais. A rotatividade (voluntária e involuntária), muitas vezes, começa com más decisões de seleção, treinamento inadequado, avaliações insensíveis e remuneração desigual. Sendo assim, formular uma estratégia de retenção sem considerar todas as práticas de recursos humanos é inútil.

Para o autor, a estratégia de retenção de pessoas inicia com o rastreamento de altos potenciais que deixam a empresa. Em seguida é necessário identificar os problemas, um dos meios é por entrevista de desligamento ou por pesquisas de percepção dos funcionários ativos. Um detalhe importante a ser destacado é que o autor reforça que as entrevistas dentro das próprias organizações raramente trazem à tona a verdade. Somente quando alguma empresa externa conduz as entrevistas, e mantém o anonimato dos ex-funcionários, a organização pode ter esperanças de descobrir a verdade. Além disso, cabe à empresa a adoção de canais de denúncia para cobrir questões morais. Os principais pontos a serem observados nas práticas de recursos humanos são apresentadas no quadro 1 a seguir:

Quadro 1 - Práticas de recursos humanos influentes na rotatividade

Prática de Recursos Humanos	Pontos importantes
Remuneração	Recompensar os empregados de alto desempenho;
Seleção	Evitar inadequação entre perfis e posições;
Crescimento profissional	Evitar a falta de perspectivas de carreira e pouco investimento no desenvolvimento profissional;
Direção de carreira	Discutir com os funcionários suas preferências de carreira;
Expectativas	Esclarecer quais são as expectativas em relação ao seu desempenho;
Reconhecimento	Reconhecer o trabalho do funcionário;
Cultura e ambiente	Promover a cultura organizacional e fornecer um ambiente confortável;
Equilíbrio entre trabalho e vida pessoal	Adoção de arranjos de trabalho flexível e trabalho remoto;
Análise de dados	Extrair informações de dados de pessoal

Fonte: adaptado de Dessler (2014) p.260

Uma tendência importante é ressaltada por Fitz-enz (2001):

Hoje em dia, muitos dos trabalhadores, em todos os níveis, têm obrigações e desejos pessoais que eram raros de se encontrar na geração passada. Famílias divididas e separadas e situações de pais solteiros estão forçando as pessoas a procurar mais apoio social no trabalho. O relatório anual da revista Fortune das melhores empresas para se trabalhar nos fornece uma ideia do que as pessoas desejam de seus empregadores. As empresas estão sendo compelidas a assumir os papéis de vizinho, família, igreja e comunidade em uma proporção muito mais intensa do que jamais foi visto. (FITZ-ENZ, 2001, p.89-90).

Segundo o autor, a principal razão pela qual as pessoas deixam uma empresa voluntariamente é o comportamento de seus supervisores. A razão secundária, é a falta de oportunidades de crescimento. Uma retenção eficaz foca no treinamento sob supervisão e o gerenciamento de carreira. A identificação dos motivos do desligamento pode ser feita por meio de uma entrevista completa e sistemática na saída, conduzida por uma empresa especializada no assunto. A

questão preventiva principal é que a organização treine seus gerentes para que sempre apoiem seus funcionários, isso retém os talentos e melhora o retorno sobre o investimento do seu capital humano.

2.2 Fatores pessoais que influenciam a rotatividade

Como vimos, existem diversos fatores que influenciam o indivíduo chegar à decisão de sair de uma organização. Nesta sessão serão abordados com mais detalhes os principais fatores pessoais que influenciam a rotatividade. Mobley (1992) descreve que este tipo de análise envolve fatores individuais, demográficos e pessoais, valores que podem ou não estarem relacionados ao trabalho, as percepções e avaliações da economia externa e a organização.

2.2.1 Idade

De acordo com uma pesquisa realizada pelo Grupo Deloitte nos EUA, os trabalhadores nascidos entre os anos 80 e final dos anos 90 são os que mais trocam de emprego, alavancando as taxas de *turnover* das empresas. Além disso, dois a cada três funcionários da geração Y querem sair de seus empregos até o ano de 2020. A geração que está entrando no mercado de trabalho é a geração y, por isso a necessidade de conhecê-los melhor, buscar suas características para desenvolver políticas consistentes de atração e retenção desses talentos. (DA SILVA; PAVANATO E BRITO, 2011, p. 2). Há uma consistente relação negativa entre idade e tempo de serviço, ou seja, quanto mais jovem, maior a probabilidade de sair da empresa (Mobley, 1992). Isso é devido, conforme defende o autor, às maiores oportunidades dos jovens no mercado de trabalho a nível iniciante e maior mobilidade profissional em função das baixas responsabilidades familiares. Eles também estão mais dispostos a aceitar novas oportunidades de emprego.

2.2.2 Tempo de Serviço

O tempo de serviço, assim como a idade, tem uma relação negativa à rotatividade, quanto menor o tempo de serviço, maior a rotatividade (MOBLEY,

1992). O turnover é alto nos primeiros anos de emprego, segundo U.S Civil Service Commission (1979).

2.2.3 Personalidade

Segundo Porter e Steers (1973), as pessoas que deixam a organização tendem a estar em um lado extremo dos fatos ligados à personalidade, como realizações, agressão, independência e autoconfiança.

2.2.4 Interesses

A rotatividade está ligada aos interesses vocacionais, afirma Mobley (1992). Sendo assim, o autor alega que para a redução deste indicador deve haver uma convergência entre os requisitos do cargo e os interesses vocacionais.

De certa forma, os interesses complementam o fator da satisfação com o trabalho, que está relacionado às condições oferecidas pelas organizações, compostas pela adequação ao cargo, remuneração, carreira, cultura e clima organizacional, segundo Mobley (1992).

Por outro lado, há uma avaliação, por parte do indivíduo, de variáveis que não estão relacionadas ao trabalho, mas sim com fatores como a família, preferências de lazer, estilo de vida, dentre outros, conforme afirma Mobley (1992). O autor defende também que com o aumento do número de pessoas jovens valorizado menos a carreira estável e centralizando mais os valores não relacionados ao trabalho, torna-se essencial considerar estes fatores para a análise da rotatividade.

2.3 Fatores organizacionais que influenciam a rotatividade

A adoção de um conjunto práticas pela empresa pode gerar satisfação no trabalho e contribuir com a retenção de profissionais. A seguir serão apresentados estes fatores organizacionais que influenciam a rotatividade de pessoal.

2.3.1 Recrutamento e Seleção

Conforme Dessler (2003), “Muitas demissões começam com más contratações ou com promoções indevida”. Lacombe (2005) complementa que um processo seletivo rigoroso tem um aspecto simbólico importante, que é o sentimento de orgulho do trabalhador em fazer parte da organização.

2.3.2 Cultura e Ambiente Organizacional

Fleury (1987) define cultura organizacional da seguinte forma e complementa com a sua relevância na organização:

A cultura, concebida como um conjunto de valores e crenças compartilhados pelos membros de uma organização, deve ser consistente com outras variáveis organizacionais como estrutura, tecnologia, estilo de liderança. Da consistência destes vários fatores depende o sucesso da organização (FLEURY, 1987, p.10).

De acordo com Mobley (1992), as fontes de satisfação do empregado em relação a seus valores são variadas e de extrema importância para organização quando se trata de *turnover*. Brannick (1999) afirma que um dos principais fatores em que a rotatividade se manifesta é na relação deficiente entre o funcionário e a cultura organizacional.

Atualmente as formas de organização do trabalho estão passando por mudanças e segundo Lacombe (2005), com a tecnologia da comunicação e da informação houve um incremento da prática de teletrabalho pelas empresas pois dá mais motivação e flexibilidade para realizar o trabalho. O teletrabalho é levar o trabalho aos trabalhadores onde eles estiverem, e não o inverso. Esta flexibilidade aumenta o tempo disponível das pessoas, e como vimos a ambição pelo equilíbrio entre vida pessoal e trabalho é um dos fatores que influenciam a satisfação do empregado.

2.3.3 Oportunidades de desenvolvimento, promoção e carreira

Como já visto, a rotatividade está ligada a fatores como a satisfação presente e expectativas futuras, além disso está sujeita à avaliação de cargos e papéis dentro e fora da organização Mobley (1992).

Para os empregados que valorizam a aquisição e aperfeiçoamento de habilidade e o desenvolvimento de sua capacidade, e que procuram melhorar seu desempenho no cargo, um treinamento e um desenvolvimento com apoio da organização podem servir para diminuir a mobilidade, através da aquisição e aperfeiçoamento de conhecimento e habilidades específicos à organização, mas não transferíveis ao ambiente externo. (MOBLEY 1992, p. 90).

Além disso, o autor cita que empregados valorizados tendem a sair da organização quando há mudanças no decorrer da carreira, em relação a valores pessoais, vida familiar e aspirações.

2.3.4 Liderança

Uma das fontes de viabilização de atingimento dos valores dos empregados é o supervisor imediato e este pode ter um papel importante no gerenciamento da rotatividade. O gestor controla a recompensação neste contexto chamada como orgulho, que é promovida, por exemplo, pelo simples elogio do desempenho do funcionário (Mobley, 1992). Por isso, o autor afirma que é fundamental treinar os supervisores no uso efetivo do elogio e do reforço positivo, ou seja, não apenas focar em críticas, mas também na valorização do trabalho do empregado. Além disso, o autor apresenta outro benefício resultante do comportamento do gestor:

Na medida em que o supervisor estabelece uma relação pessoal positiva com os empregados; demonstra consideração por eles; e cria um ambiente de apoio, o empregado pode tornar-se menos propenso a se desligar, devido à união pessoal com o supervisor. (MOBLEY 1992, p.88).

Estas explorações são totalmente válidas para a motivação para o trabalho e contenção da rotatividade.

2.3.5 Reconhecimento

O reconhecimento está associado às expectativas de retribuição pela contribuição dos indivíduos à organização, de acordo com Siqueira e Gomide (2004). Por este motivo, o reconhecimento é tratado como um componente essencial da relação do sujeito com o trabalho e a organização, com implicações diretas nos processos motivacionais e nas percepções de valorização do trabalhador e de justiça.

Para Brun e Dugas (2005), o reconhecimento é definido como uma reação construtiva e autêntica, personalizada e ética, podendo manifestar-se de modo formal ou informal, público ou privado, financeira ou simbolicamente, cotidiana ou ritualisticamente. Consiste de um julgamento sobre a contribuição do trabalhador em termos de resultados e investimento pessoal. É fundado na crença de que a pessoa deve ser reconhecida como um ser único, livre, igual e merecedor de respeito. Neste sentido, o reconhecimento deve ser integrado às práticas da gestão e à cultura organizacional. Há quatro dimensões do reconhecimento no trabalho:

- a) reconhecimento da pessoa, como indivíduo, não como empregado;
- b) reconhecimento pelos resultados tangíveis, efetivos, mensuráveis e gerenciáveis do trabalho, assumindo a forma de recompensas financeiras;
- c) reconhecimento pelo esforço independente de recompensas financeiras, apenas simbólico;
- d) reconhecimento pelas competências.

Os autores sugerem aos gestores criarem rotinas como buscar compreender as necessidades de cada trabalhador e recomendam o desenvolvimento de habilidades de dar e receber *feedback*, selecionando estratégias de promoção do reconhecimento nas quatro dimensões que o compõem.

2.3.6 Remuneração e Benefícios

Segundo Lacombe (2004), boas remunerações atraem pessoas qualificadas e preparadas, não somente em termos técnicos, mas também em características pessoais. O autor defende que empresas bem-sucedidas remuneram um pouco acima do mercado, pois o custo da mão de obra está diretamente ligado à produtividade.

Para Mobley (1992), uma das maneiras de previsão da rotatividade é por meio da avaliação da competitividade da empresa em termos de remuneração e benefícios nos mercados pertinentes. A atração e retenção de funcionários pode ser alcançada pela oferta de um pacote competitivo de benefícios, complementar à remuneração, segundo o autor.

Com base neste referencial teórico foram realizadas as análises das práticas da organização pesquisada e as declarações e percepções dos estagiários durante o programa de estágio. Desta forma, foi possível identificar a relevância e a vivência, ou não, dos os fatores influenciadores no fenômeno da rotatividade de pessoal.

3. METODOLOGIA

A metodologia científica considera os estudos já abordados pelo tema e tem o objetivo de conhecer, interpretar e intervir na realidade, segundo Tartuce (2006). Quanto à natureza da pesquisa, se trata de uma pesquisa aplicada, pois visa gerar conhecimento para a aplicação prática que solucione o problema da rotatividade na organização em questão. Como objetivo de pesquisa podemos classificá-la como descritiva uma vez que este estudo pretende descrever os fenômenos de uma determinada realidade, de acordo com Triviños (1987).

Para alcançar os objetivos deste trabalho foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa se preocupa com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização. Desta forma, o foco central da pesquisa é a compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais, segundo (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

A técnica utilizada para coleta de dados nesta pesquisa foi a entrevista. Que de acordo com Tartuce (2006) é uma técnica de interação social, uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca obter dados, e a outra se apresenta como fonte de informação. Para explorar com maior profundidade as informações dispostas pelos entrevistados, foi organizado um conjunto de questões para nortear a entrevista, mas não seguiu-se sequencialmente a ordem das perguntas e eventualmente o entrevistado foi incentivado a falar livremente sobre os assuntos que surgiram como desdobramentos do tema principal, caracterizando assim como uma entrevista semi estruturada.

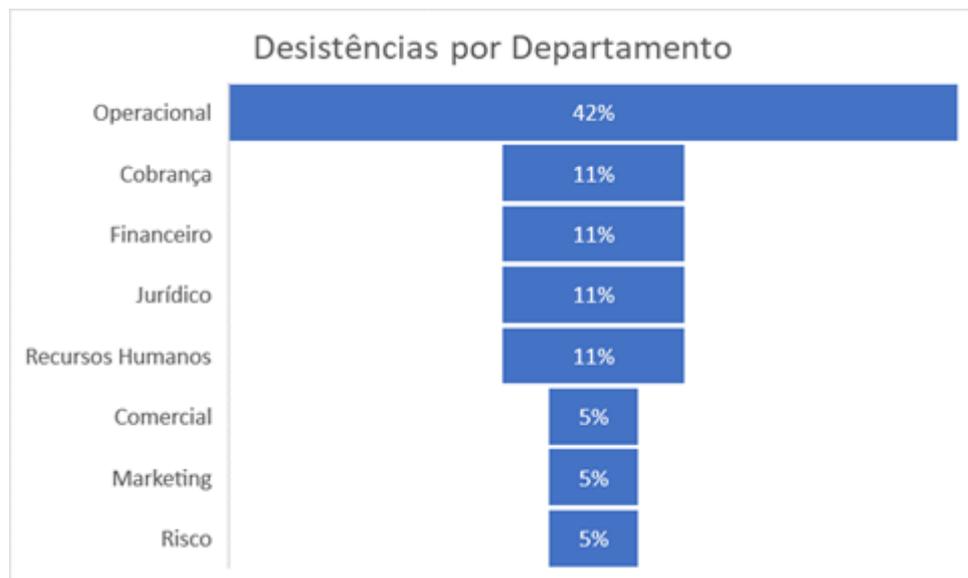
Mediante estas entrevistas individuais semiestruturadas (vide roteiro no ANEXO A – Roteiro de Entrevista), se buscou compreender os principais norteadores que influenciaram os estudantes a deixar a organização. Por fim, os dados foram analisados, confrontados ao arcabouço teórico sobre o tema e comparados às práticas de recursos humanos da organização. Estas, por sua vez, foram descritas mediante relatórios de auditoria cultural disponibilizados pela instituição financeira, podendo ser considerado este um procedimento documental de pesquisa enquanto recorre a fontes diversificadas de informação, neste caso um documento privado da empresa.

Ao total foram realizadas oito entrevistas com pessoas ingressantes no programa de estágio entre 2016 e 2018 e que, por iniciativa própria, saíram da

organização. A maior parte das entrevistas ocorreram por telefone devido a disponibilidade e localidade dos entrevistados - um dos entrevistados participou diretamente da França. As entrevistas presenciais ocorreram em lugares reservados, somente com entrevistador e entrevistado no local. Uma das limitações desta pesquisa foi a dificuldade dos participantes em conseguir tempo para as entrevistas, os agendamentos ocorreram de forma lenta, com diversas tentativas. Outra possível limitação é o fato da pesquisadora ainda ter vínculo com a empresa em questão e isso pode ter inibido ou alterado de certa forma as respostas dos entrevistados. No entanto, notou-se um elevado nível de conforto dos participantes pela descontração na fala e postura.

A seleção de entrevistados ocorreu mediante a análise dos dados disponibilizadas pela organização estudada, onde a desistência do estágio ocorria nos departamentos com frequência apresentada na figura 3 abaixo:

Figura 3 - Desistências por Departamento



Fonte: dados disponibilizados pela Empresa XXX

No grupo de entrevistados selecionados da amostra quase todos os departamentos foram abrangidos, com exceção dos departamentos Comercial e Jurídico, onde não houve disponibilidade de realização da entrevista por parte dos estagiários. Quanto às características dos entrevistados, foram convidados a participar da pesquisa pessoas com perfis variados: homens e mulheres, idades entre 21 e 25 anos, naturais da capital gaúcha, região metropolitana ou interior do

Rio Grande do Sul; jovens que vivem sozinhos ou com a família; oriundos de uma educação básica de ensino privado ou público; das mais variadas formações - desde administração, engenharia, contábeis, até relações públicas - de universidades públicas e privadas com nível de formação completo ou ainda cursando a graduação. Para manter o anonimato dos entrevistados, estes serão mencionados com a letra E seguida de um número de 1 a 8. O Quadro 2 – Características Individuais dos Entrevistados apresenta as características de identificação pessoal de cada estagiário.

Quadro 2 - Características Individuais dos Entrevistados

Entrevistado	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
Gênero	Feminino	Feminino	Masculino	Masculino	Masculino	Masculino	Feminino	Feminino
Idade (anos)	24	21	23	23	25	22	24	22
Naturalidade	Interior	Interior	Capital	Capital	Capital	Capital	Interior	Região Metropolitana
Residência	Porto Alegre/RS	Paris/França	Porto Alegre/RS	Porto Alegre/RS	Porto Alegre/RS	Porto Alegre/RS	Porto Alegre/RS	Gravataí/RS
Com quem mora	Família	Sozinha	Sozinho	Família	Família	Família	Família	Família
Ensino Básico	Privado	Privado	Público com acesso mediante a concurso	Privado	Privado	Público	Público	Privado
Formação	Administração	Administração	Administração	Administração	Engenharia de Produção	Ciências Contábeis	Engenharia de Produção	Relações Públicas
Universidade	Pública	Pública	Pública	Pública	Privada	Privada	Privada	Privada
Etapas de formação	Concluído	9º semestre	7º semestre	9º semestre	Concluído	Concluído	Concluído	Concluído
Tempo de estágio (meses)	17	11	5	11	14	17	15	23
Área de atuação	Recursos Humanos	Cobrança	Operacional	Operacional	Risco	Financeiro	Operacional	Marketing

Fonte: dados coletados

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são apresentadas as práticas da empresa relacionadas à retenção de talentos e as informações prestadas durante as entrevistas com os estagiários. Estes dados foram relacionados e analisados à luz do referencial teórico para o atingimento do objeto do trabalho.

4.1 Apresentação e Análise das Práticas da Empresa

Nesta etapa foram levantadas todas as práticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa que, de acordo com o embasamento teórico, influenciam na retenção dos estagiários. As informações foram coletadas por meio da disponibilização de um documento interno da organização, denominado relatório de auditoria cultural, utilizado no processo de classificação do *Great Place to Work*. Inicialmente serão apresentadas características gerais do programa de estágio e em seguida as práticas da empresa.

A Empresa XXX tem um Programa de Estágio para desenvolvimento de futuros talentos para a organização e para o mercado. O programa desde sua seleção tem como principal objetivo o desenvolvimento desses jovens no mundo dos negócios. A empresa conta com o apoio de um agente de integração na condução dos processos para organização do programa. Os candidatos são jovens oriundos do ensino superior, podendo ser de universidades públicas ou privadas com as quais os estagiários mantenham vínculo ativo. Além disso, o programa apresenta algumas regras: o estagiário precisa estar matriculado e com frequência regular na universidade; deve ser formalizado o termo de compromisso entre o estudante, agente de integração, a parte concedente do estágio e a instituição de ensino, e por fim, deve haver compatibilidade entre as atividades desenvolvidas no estágio e as previstas no termo de compromisso.

O prazo de duração do contrato de estágio é de 6 meses, com possibilidade de 3 renovações de 6 meses cada, respeitado o prazo máximo de 2 anos. Ao final de cada semestre o gestor, padrinho - a figura do padrinho/madrinha é uma pessoa da equipe desse mesmo gestor, designado por ele, para ser o ponto de contato mais

próximo com esse novo membro dentro do time, ajudando nas demandas do dia a dia, facilitando ao novo membro acesso às informações, procedimentos e conhecimentos técnicos, que por vezes o gestor não teria tempo para passar - e estagiário avaliam as atividades propostas e, em seguida, o gestor comunica o departamento de Recursos Humanos a decisão sobre a renovação ou término do estágio. Caso não apresente um bom desempenho, o estagiário poderá ser desligado do programa, o término do contrato de estágio também pode ocorrer nas seguintes situações: a) Interrupção dos estudos; b) Conclusão do curso; c) Decorrido o prazo previsto pela legislação; d) Solicitação do estagiário; e) Motivo de força maior, e como já mencionado, f) Iniciativa da empresa.

A carga horária do estagiário é determinada de acordo com o Termo de Compromisso de Estágio e compatível com as atividades escolares, observando o limite de 6 horas diárias e 30 horas semanais. Nos períodos de prova na faculdade, a carga horária do estágio pode ser reduzida pelo menos à metade. Esta possibilidade é dada ao estagiário, desde que comunique ao seu superior imediato com no mínimo 5 dias de antecedência qual será a data da prova. A cada 6 meses de estágio é concedido um recesso de 15 dias. O recesso é gozado preferencialmente durante o período das férias escolares e é remunerado.

4.1.1 Recrutamento e Seleção

A organização afirma que todo processo seletivo desde sua abertura até o momento da contratação visa garantir assertividade e experiência positiva na contratação de novos membros. Para isso buscam entender as necessidades do gestor e da equipe, para então buscar e conhecer bem os profissionais que se interessam por suas vagas. Fazem uma análise do perfil desejado através de um formulário chamado “Briefing de Posição” onde é possível fazer uma leitura das competências desejadas, desafios da posição, projeção de carreira e principais atividades. O processo de seleção busca explorar a compatibilidade dos valores intrínsecos do profissional com os valores institucionais da empresa. Para auxiliar nesse processo aplicam perguntas que estão conectadas aos valores, e suas ações esperadas. A organização acredita o que realmente importa para um crescimento

sustentável é ter pessoas engajadas com a sua missão, propósito e o jeito como conduzem os negócios. Defendem que buscam compreender o que a motiva e quais os valores base da pessoa acima do conhecimento técnico. A estratégia de seleção foca na atração de profissionais com propósitos de vida alinhados aos da organização: paixão, respeito, desenvolvimento e colaboração.

“Isso é importante para a empresa, mas também é fundamental para o profissional, pois sabemos que uma das maiores causas de infelicidade e improdutividade no trabalho é o distanciamento ou divergência entre os valores pessoais e os da empresa. Tendo isso em vista, investimos muito nessa busca por pessoas que possuam essa conexão intrínseca e espontânea com os norteadores de comportamento da instituição para que o engajamento com a marca se torne algo natural. O processo seletivo visa entender e conhecer o profissional que se interessou pela empresa a fim de garantir a contratação da pessoa certa para o lugar certo, em que a empresa possa desenvolver, motivar e contribuir para um crescimento sustentável da organização.” Relatório de Auditoria Cultural da Empresa XXX

Todas as posições de estágio são abertas através do agente integrador que é responsável por fazer a primeira seleção com base no perfil descrito, bem como a aderência dos jovens à cultura e valores da empresa. O processo seletivo abrange uma prova *online*, apresentação em grupo, dinâmica em grupo e entrevistas individuais. Nesse momento a empresa busca aplicar técnicas que proporcionem aprendizado e desenvolvimento para os jovens, pois entendem que o papel da organização já inicia ali, nesse primeiro contato.

Desde a inscrição no processo seletivo até a assinatura do contrato, os jovens são acompanhados pelo agente integrador. A partir da contratação, o estagiário, no seu primeiro dia, tem um momento de integração com a organização. O estudante passa a manhã com o departamento de Recursos Humanos recebendo treinamentos sobre apresentação institucional, políticas internas, apresentação de benefícios e programa de estágio. Nesse momento também é feito um *tour* pelo escritório apresentando a estrutura organizacional e suas funções.

Após 3 meses após o início, o estagiário é convidado a participar de um momento chamado *Regional Day*, com duração de um dia e meio para que sejam apresentados conteúdos como: introdução à organização, valores, estrutura organizacional e governança, negócios, fluxo de processos, produtos e bate-papo com um membro da diretoria.

“A ideia de postergar a transmissão desses conteúdos, é a de dar tempo ao novo membro de se ambientar, criar conexões primárias com a sua área e com suas atividades, para então ser apresentado mais formalmente a alguns conteúdos já vistos de forma geral. Buscamos com isso criar um espaço de troca de experiência, sanar dúvidas e incentivo à integração. Após 3 meses de empresa entendemos que todos estão já mais familiarizados termos, áreas, papéis e responsabilidades para de fato construir melhor as conexões sobre os temas apresentados. Cada tema é apresentado por uma área específica que cuida da gestão desse conteúdo, isso tem um impacto bastante positivo na integração entre as áreas e os novos membros. O momento com um membro da diretoria também é bastante valorizado, pois o diretor se apresenta, conta um pouco da sua trajetória e explica a estratégia da empresa, bem como sua visão sobre os negócios. Cria-se um momento rico de troca, em que se reforça a horizontalidade de nossa cultura, colocando os membros da diretoria próximos aos colaboradores, tornando-os mais acessíveis de acordo com a cultura da organização” Relatório de Auditoria Cultural da Empresa XXX

A condução do processo de recrutamento e seleção aparenta ser assertiva e alinhada com os objetivos da organização. Além deste processo, há a preocupação com a integração do estagiário a partir da contratação.

4.1.2 Cultura e Ambiente Organizacional

Para visualizar e analisar a cultura e ambiente organizacional da instituição, serão reunidas todas as práticas adotadas pela empresa que estão relacionadas a este tema.

4.1.2.1 Visão

A organização tem estratégias de comunicação para garantir a clareza em relação à visão da empresa para todos os membros, e como cada líder, cada equipe e cada membro contribui para isso. Exemplos das estratégias usadas para comunicar a reforçar a visão são:

- a) Evento *KickOff* no começo do ano com todos os membros para reforçar a estratégia e, através de práticas vivenciadas, informar, inspirar e envolver os membros na realização das iniciativas planejadas;
- b) Evento trimestral *All Member Meeting* com todos os membros, reuniões realizadas a cada três meses para garantir alinhamento em relação a evolução do plano estratégico;

- c) Evento *Pit Stop*, reuniões de 20 minutos com todos os membros, realizadas mensalmente no escritório para atualizações rápidas em relação à empresa e o planejamento estratégico;
- d) Reuniões mensais com a liderança (gestores, coordenadores, especialistas e líderes de projetos) para verificar a evolução do plano estratégico;

4.1.2.2 Valores

De acordo com as informações disponibilizadas pela organização, os valores da empresa foram definidos por seus próprios membros. Em 2012, após um programa que envolveu sessões com os funcionários nos países onde a empresa está presente, os membros puderam externar o que buscam em uma empresa e quais comportamentos e atitudes eles se identificam. Reunindo todos os *inputs* dessas ações, os quatro valores foram definidos. Os valores extrapolam conceitos, definem comportamentos que se esperam encontrar no dia a dia da empresa:

- a) Tudo o que faço, faço com paixão;
- b) Juntos fazemos as coisas acontecerem;
- c) O desenvolvimento começa por mim;
- d) Conte comigo.

A empresa também desenvolveu um programa que busca realizar um exercício de reflexão dos membros sobre questões éticas. Através de exemplos de casos reais ocorridos na empresa, nos diversos países onde está presente, que envolveram decisões éticas, os colaboradores são convidados a refletir e acessar mais informações sobre o que se espera em relação ao comportamento ético dos mesmos.

4.1.2.3 Diversidade

O tema diversidade é conteúdo presente na pauta dos treinamentos. O conceito de equipe de alta *performance* é composto por nove elementos, sendo que um deles é diversidade, pois a empresa entende que para um time atingir seu potencial máximo, é preciso unir as diferenças.

Em especial, a organização tem dedicado atenção especial ao tema empoderamento feminino. Em 2017 foi lançado o projeto NOW (*Network of Women*) que busca criar uma rede de fortalecimento feminino para que as mulheres tenham espaço para discutir e buscar juntas formas de promover o empoderamento e a justiça de gêneros nas organizações. A empresa entende que ainda tem muito espaço para desenvolvimento neste sentido e o NOW é o primeiro grande passo para a empresa internalizar essa cultura.

4.1.2.4 Programa de voluntariado

Desde 2012 a empresa possui um programa global de voluntariado, que visa incentivar os funcionários a terem um impacto positivos nas comunidades onde estão inseridos. O programa concede a cada membro dois dias de trabalho por ano pagos pela empresa para que possam dedicar seu tempo à prática de voluntariado. Para facilitar este processo, foi desenvolvido um portal onde os membros podem iniciar projetos ou se inscrever para contribuir em projetos de outros colegas. As áreas de abrangência dos projetos devem ser: cuidado a pessoas, empreendedorismo para jovens, promoção de empreendedorismo e proteção ao meio ambiente.

Para reforçar o programa, a cada ano é realizado a Semana do Voluntariado, uma semana com atividades dentro e fora do escritório, para que os membros possam conhecer mais sobre o programa de voluntariado, promover e participar de atividades com a comunidade local.

4.1.2.5 Dia da Família

Duas vezes por ano alguns membros, mediante a realização de um sorteio, tem a oportunidade de convidar até três familiares para fazer uma visita ao escritório e conhecer mais sobre a instituição. O encontro tem como objetivo conectar a família com a cultura da organização, apresentando os valores, missão, maneira de fazer negócio, proporcionando um clima descontraído e acolhedor. O encontro começa com um momento de apresentação institucional com informações gerais sobre a empresa, depois é feito um *tour* passando por todas as áreas da empresa, contanto

um pouco sobre cada uma e apresentando os familiares. Para finalizar o momento, é oferecido um coquetel para todos envolvidos no evento e uma atenção especial às crianças onde um espaço *kids* é montado para recebê-las.

4.1.2.6 Conexões com parceiros de negócios e clientes

Para que possam evidenciar o impacto de seu trabalho no cliente e na sociedade, os colaboradores têm a oportunidade de visitar distribuidores e clientes finais através dos programas Visita à Fábrica e Um Dia no Campo.

Na Visita à Fábrica os membros têm a oportunidade de conhecer o processo de fabricação dos equipamentos que a instituição financia, podendo assim ter uma visão mais ampla sobre a cadeia do negócio. Ainda, na visita é propiciado um momento de interação com os representantes do fabricante, no qual é apresentada a instituição, sua visão, missão, valores e discutida a importância da parceria com a Empresa XXX.

Já no programa Um Dia no Campo, os membros têm a oportunidade de conhecer uma concessionária onde os equipamentos agrícolas financiados são vendidos, onde são convidados e interagir com os vendedores, que explicam sobre o processo de venda na concessionária, as principais características do negócio e a importância da parceria. Após um almoço de confraternização, os membros partem para uma fazenda de um cliente final que adquiriu um equipamento naquela concessionária e que foi financiado pela instituição. Na fazenda, é possível ver o equipamento sendo utilizado e ouvir do proprietário sobre o processo de produção, a importância e capacidade do equipamento e o que é mais importante para ele no processo de financiamento. Os membros que participam da atividade assumem a responsabilidade de compartilhar sua impressão e aprendizados na visita aos colegas. Eles registram suas percepções em um material chamado “Diário de Campo”. Esse registro ajuda os membros a se organizarem para compartilhar o conteúdo no retorno da visita.

Além disso, a empresa viabiliza aos membros oportunidades de participar de feiras de negócio e eventos com clientes. A participação em eventos locais, como a Expointer, uma das maiores feiras do agronegócio do sul do país, são incentivados

pelo banco, que oferece transporte e realiza uma agenda com para os membros interessados em conhecer mais sobre o negócio do banco e seus parceiros.

“Acreditamos que todos os membros, independentemente da área em que atuam, precisam conhecer o mercado em que o banco atua e ter oportunidades de proximidade com o cliente.” Relatório de Auditoria Cultural da Empresa XXX

4.1.2.7 Pesquisa de Clima

A pesquisa de clima é um canal para que os membros possam expressar suas percepções em relação às práticas da empresa, ao ambiente de trabalho e a liderança. É realizada através da contratação de uma consultoria externa especializada que possui metodologia e ferramentas que garantem a confidencialidade dos membros e boa estruturação dos resultados para permitir que a empresa trace um plano de ação a partir destes resultados.

4.1.2.8 Ambiente físico de trabalho

O conceito *Open Office* (escritório aberto) busca promover maior acesso e integração entre membros e gestores no escritório. Salas são utilizadas apenas para reuniões. Os membros compartilham mesas e os gestores estão todos alocados no mesmo espaço de trabalho das equipes. Além disso, uma revisão no *layout* do escritório realizada em 2014 buscou deixar o ambiente mais bonito, acolhedor, confortável e reforçar mensagens importantes da marca a todos que acessam suas dependências.

Nas dependências do escritório, é disponibilizado aos membros os chamados Espaço de Convívio. Cada Espaço de Convívio conta com uma vista bonita da cidade de Porto Alegre, mesas, cadeiras e banco confortáveis para reuniões rápidas, almoços e conversas informais com os colegas.

Há também o chimarródromo, um espaço equipado para que os membros possam preparar a bebida tradicional gaúcha chimarrão. Apesar de ser uma empresa de origem holandesa, a organização valoriza e respeita a cultura local. O preparo e consumo do chimarrão é incentivado, pois a empresa entende que a

bebida aproxima as pessoas, além de fornecer qualidade de vida aos membros, ao poderem desfrutar desta tradição em horário de trabalho.

A cada dois anos, a instituição realiza uma avaliação ergonômica com todos os membros visando garantir as condições apropriadas de conforto no trabalho que impactem positivamente na saúde postural dos membros no longo prazo.

Reunindo todas as práticas relacionadas à cultura organizacional pode-se observar que a organização tem diversos programas voltados para fixação de comportamentos esperados, integração, comunicação e uma preocupação com o bem estar no trabalho que por vezes pode ultrapassar este campo e atingir o bem estar pessoal, como por exemplo o envolvimento com a comunidade, a visita de familiares ao ambiente de trabalho, o programa de fortalecimento de diversidade.

4.1.3 Oportunidades de Desenvolvimento, Promoção e Carreira

No segundo dia de estágio, os jovens são apresentados à equipe e ao Plano de Estágio, elaborado pelas figuras do padrinho/madrinha (primeiro ponto de contato no time para dúvidas e ajuda no dia a dia), bem como o gestor.

Nesse documento estão contempladas as atividades que o estagiário será responsável, os treinamentos mandatórios que terá que realizar no período de 6 meses, e os comportamentos desejados alinhados aos quatro valores do banco, além de um projeto de melhoria implementado ou sugerido nesse período chamado de *Best Practice*. Dentro do programa estão previstos quatro módulos, um por semestre, aplicados e desenvolvidos pelo agente de integração como foco em desenvolvimento de aspectos como: postura no ambiente de trabalho, gestão do tempo, tendências de comportamento entre outros. Os estagiários também podem participar de todos os treinamentos disponibilizados para membros mediante aprovação ou indicação do gestor. Para buscar monitorar o desenvolvimento, bem como principais dificuldades e problemas dentro do programa, foi criado um cronograma de acompanhamento contemplando três momentos por semestre: aplicação de pesquisa de satisfação anônima; acompanhamento com o agente integrador; acompanhamento com a empresa para apresentação de dados coletados e iniciativas de melhorias propostas. Com isso, a organização busca garantir que os

jovens tenham um espaço seguro para trazer demandas que talvez não se sintam confortáveis de discutir com gestores, padrinhos/madrinhas ou RH.

A efetivação depende do surgimento de oportunidades na área e da adequação do perfil do estagiário à vaga disponível, após 6 meses de estágio. Decorridos 12 meses, o estagiário torna-se elegível para participar dos processos seletivos internos em outras áreas, desde que apresente um bom desempenho e esteja de acordo com o perfil da vaga aberta. A organização tem como política de recrutamento, que todas as posições sejam divulgadas internamente para oportunizar aos colaboradores a concorrência a todas as vagas em aberto. Para isso, havendo uma posição em aberto, é enviado um e-mail para todos os membros. Nesse comunicado há orientações sobre o processo, etapas e requisitos para participação.

Com este conjunto de práticas, é possível observar que há um procedimento de avaliação e acompanhamento do desenvolvimento do estagiário durante o programa e também há disponibilização de oportunidades para continuidade de carreira.

4.1.4 Liderança

Para as posições de liderança foi criado um treinamento específico para novos líderes. Neste treinamento são abordados os seguintes aspectos:

- a) Recrutamento e Seleção
- b) Programa de Integração
- c) Programa de Estágio e Jovem Aprendiz
- d) Valores, Perfil do Líder
- e) Treinamento e Desenvolvimento
- f) Auxílio Pós-graduação e Idiomas
- g) Plano Individual de Desenvolvimento
- h) Ciclo de Performance
- i) Mapeamento de Talentos
- j) Comunicação e Engajamento
- k) Rotinas Trabalhistas

I) Desligamentos

Além disso, a empresa aplica treinamentos para a liderança que reforçam o papel de líder, alinhado com o perfil de liderança esperado. Como forma de garantir e reforçar estes comportamentos por parte da liderança, um documento de perfil de liderança esperado é utilizado como base para a avaliação de desempenho dos gestores.

Ainda, o ambiente aberto da empresa (*open office*) propicia o acesso às equipes e líderes e reforça o posicionamento da empresa de livre acesso a todos, respeito e colaboração. As áreas de convívio no escritório, onde se encontram mesas para reuniões, café e frutas, convidam os membros a dialogarem de forma aberta e informal.

4.1.5 Reconhecimento

Há uma ação de reconhecimento realizada trimestralmente chamada “Nossos Melhores” a fim de reconhecer membros que realizaram uma entrega significativa, que vai além das expectativas, e que está alinhada com os valores da empresa. Os próprios colegas indicam o membro que eles consideram um representante do “Nosso Melhor”. O anúncio é realizado durante os *Pit Stops* ou *All Member Meeting* com a presença de todos os membros. O ganhador reconhece mais outros cinco colegas destacando o valor colaboração. Além disso, ele ganha um *voucher* no valor de R\$ 300,00 para que possa utilizar em uma celebração, junto com os colegas que ele eleger como contribuintes do atingimento da sua conquista. Outra forma de reconhecimento é uma celebração simbólica de tocar um sino por conquistas realizadas (sucesso em uma negociação, entrega de um grande projeto, desenvolvimento de um novo negócio, etc) todos os funcionários envolvidos na conquista são convidados a tocar um sino localizado próximo a recepção da empresa. Ao acionarem o sino é feita uma foto com todos os envolvidos na conquista e um e-mail é enviado a toda a empresa informando sobre o feito.

Portanto, a empresa apresenta duas formas de exposição e reconhecimento de colaboradores que ganham visibilidade frente toda a organização. Sobre os reconhecimentos na relação entre colaborador-gestor não houve disponibilidade de

relatos de práticas por parte da empresa, porém esta perspectiva será abordada na seção de análise das entrevistas.

4.1.6 Remuneração e Benefícios

O estagiário recebe mensalmente uma bolsa-auxílio, conforme determina a Convenção Coletiva dos Bancários e Termo de Compromisso de Estágio. A remuneração não inclui bônus ou valores adicionais. Entre 2016 e 2018, período analisado nesta pesquisa, a média do valor da bolsa auxílio foi de R\$ 2.151,42.

A empresa também disponibiliza aos estagiários benefícios como: vale-refeição, com média de R\$742,72; vale-transporte; plano de saúde com cobertura de consulta, exames e internações hospitalares, com desconto fixo mensal; e benefícios sem custo para o estagiário como plano odontológico, vacinação contra gripe e seguro de vida em grupo.

Existem alguns benefícios disponibilizados que visam a saúde e o bem estar dos colaboradores, como convênio com academias, consulta nutricional e massagem durante o trabalho e orientações psicológicas, financeiras e sociais com profissionais especializados.

Todos os colaboradores recebem no dia do seu aniversário um vale presente no valor de R\$ 70,00. Para marcar a celebração, é colocado um pin de localização grande de acrílico escrito “Aniversariante aqui” e balões para enfeitar a mesa, para que os colegas possam facilmente identificar o colega no dia do seu aniversário.

No Natal, a empresa também entrega a cada membro um vale presente no valor de R\$ 100,00, para que ele possa escolher seu presente de Natal.

São disponibilizados gratuitamente aos membros chás, café passado, uma variedade de cafés preparados na hora por uma máquina de café (capuccino, mocaccino, expresso, etc) e biscoitos de leite e integral. Ainda, semanalmente, a empresa oferece aos funcionários frutas já higienizadas para consumo no escritório.

A organização também sorteia ingressos para shows, espetáculos de teatro e dança e cinema. Os espetáculos disponíveis são anunciados para todos os membros que manifestam *online* seu desejo em concorrer. Após, é realizado um

sorteio e os ganhadores são divulgados. O ganhador recebe dois ingressos, para que possa levar um acompanhante.

A retribuição monetária na empresa pesquisada é acima da média de mercado. Para comprovar isto, fez-se um breve comparativo com a média da bolsa de estágios de mesma formação dos estagiários entrevistados. A pesquisa realizada pela ABRH entre 2016 e 2017 apresenta os valores do Quadro 3 – Pesquisa de Remuneração de Estagiários:

Quadro 3 - Pesquisa de Remuneração de Estagiários

Formação	Valor Hora	Valor Mensal
Ciências Contábeis	6,94	1.249,20
Administração	8,23	1.481,40
Relações Públicas	9,46	1.702,80
Engenharia da Produção	12,57	2.262,60

Fonte: adaptado de ABRH Estágios

A média apresentada na pesquisa de mercado é de R\$1.674, 00, ou seja, a Empresa XXX remunera 22% acima da média de mercado.

Observa-se que os benefícios ultrapassam o conceito monetário: há uma preocupação com o bem estar físico, emocional, com as ofertas de massagem, nutricionista, acesso a academias, psicólogo. Além disso, há práticas que propiciam o contentamento das pessoas como os balões para o aniversariante, o entusiasmo do colaborador ao ganhar um ingresso para um espetáculo.

4.2 Apresentação e Análise das Entrevistas

Neste item, inicialmente, será apresentado o perfil dos jovens participantes da pesquisa e em seguida a estrutura de análise.

A média de idade dos entrevistados é de 23 anos, exatamente a média de idade dos estagiários da organização no período analisado. O entrevistado mais novo tinha 21 anos e o de maior idade, 25 anos. Metade dos entrevistados se identifica com o gênero feminino e metade com o gênero masculino. Sobre a naturalidade, 50% dos jovens nasceram na capital do Rio Grande do Sul; 12,5% na região metropolitana e 37,5% no interior gaúcho. Quanto à atual residência destas

peças, a maior parte reside na capital ou região metropolitana (87,5%) com exceção de uma estudante que tem residência internacional, na França (12,5%). Apenas 25% dos jovens residem sozinhos, os demais vivem com a família.

Em relação à formação educacional, 50% dos entrevistados advieram de um ensino básico cursado na educação privada, 37,5% estudaram em escola pública e 12,5% teve acesso à educação pública oferecida por meio de concurso. Já no nível superior de educação o percentual ficou equilibrado, sendo que metade cursou ou está cursando a graduação em universidade pública, e metade na universidade privada. É importante ressaltar que a antecedência do tipo de ensino básico - público ou privado - não tem relação com o posterior tipo de ensino superior, ou seja, não necessariamente alguém que teve educação privada no ensino básico continuou na educação privada no ensino superior. Em muitos casos inclusive esta relação é justamente negativa (62,5%). Quanto ao curso superior, metade dos jovens são da Administração, 25% da Engenharia de Produção, 12,5% das Ciências Contábeis e outros 12,5% das Relações Públicas, sendo que a maior parte, 62,5%, já concluiu a graduação.

Sobre a situação específica durante o período de estágio, a média de tempo estagiado na organização foi de 14 meses, sendo o menor período 5 meses e o maior período 23 meses. A média de tempo de estágio dos entrevistados ficou acima da média de tempo de estágio dos jovens que decidiram sair da organização, no período analisado, que é de 9 meses como já mencionado anteriormente. Em 37,5% dos casos a área de atuação do estagiário foi o departamento Operacional, e nos demais casos foram departamentos como Cobrança, Financeiro, Risco, Recursos Humanos e Marketing, representando 12,5% cada. O Quadro 2 – Características Individuais dos Entrevistados apresenta a relação de características de cada estagiário.

De acordo com o referencial teórico, existem três fatores pessoais que influenciam a rotatividade em organizações: idade, tempo de serviço e personalidade. Analisando dois fatores conjuntamente, idade e tempo de estágio, podemos validar o conteúdo teórico sobre a rotatividade no que tange fatores pessoais influenciadores deste fenômeno, em que Mobley (1992) afirma que há uma consistente relação negativa entre idade e tempo de serviço, ou seja, quanto mais jovem, maior a probabilidade de sair da empresa. O perfil dos estagiários de fato é

jovem, com média de 23 anos de idade e o tempo médio de permanência no estágio é curto, aproximadamente a metade do tempo de duração proposto para estágio. O entrevistado E1, por exemplo, expõe o quão móvel foi a sua jornada profissional com apenas 24 anos: “Eu acho que eu já fiz uns seis estágios e trabalhei duas vezes como efetivo. Eu sempre troquei muito de trabalho, assim”. Quanto ao tempo de estágio, o entrevistado E3 acrescenta: “Em cada experiência eu fiquei uma média de 6 meses, muitas coisas diferentes”.

E desta forma se valida a segunda afirmação do autor, que relaciona a instabilidade nas experiências profissionais às maiores oportunidades dos jovens no mercado de trabalho a nível iniciante.

O que fez me movimentar foram desafios maiores. Um pouco inconformado com algumas coisas, no sentido positivo. E sempre veio o convite pra oportunidades maiores, então acabei avaliando, fazia sentido e acabei aceitando os convites das pessoas que queriam que eu fosse trabalhar junto.” (E4)

O relato resume a perspectiva do estudante sobre a experiência de estágio, onde há uma propensão a aceitar desenvolvimentos mais complexos. Na resposta do entrevistado E7 podemos identificar uma sequência de motivações que o fez sair de cada estágio.

Quando eu fiz um ano de empresa eu optei por não renovar o meu contrato, porque eu tava a recém no início da faculdade e eu acreditava que precisava ter outras experiências e não me arrependo (primeiro estágio). [...] optei por sair antes de terminar o meu estágio, quem sabe perdi a oportunidade de ser efetivada, porque eu tava fazendo muitas cadeiras na faculdade e eu perdia muito tempo na locomoção, logisticamente era ruim pra mim e tava afetando muito a minha vida acadêmica, porque tava ficando sem tempo pra estudar por causa do deslocamento (segundo estágio). [...] eu tava mais perto de me formar então foi sempre aquela insegurança, de aí ‘vou ser efetivada ou não vou ser’ então acabei olhando muito pra fora e acabou surgindo essa oportunidade que era de efetivo e era muito direcionado a minha área que eu quero atuar, que tem a ver com engenharia de produção, projetos e tudo mais...realmente não pensei duas vezes (terceiro estágio). (E7)

Neste exemplo da fala do entrevistado E7 emergiu um fator adicional que contribuiu à decisão de saída de uma organização: o equilíbrio entre a vida pessoal, acadêmica e profissional. O tempo despendido de locomoção até o local de trabalho atrapalhou a qualidade de vida do estudante e o fez optar por não continuar no estágio.

Outro fator mencionado por Mobley (1992) seria a maior mobilidade profissional em função das baixas responsabilidades familiares. Como apresentado no perfil dos entrevistados, são todos jovens que ainda não constituíram família, muitos inclusive ainda moram com os pais, parte significativa sucede de uma estrutura familiar onde tiveram condições de acesso à educação privada, alguns jovens tiveram a oportunidade de realizar intercâmbios, sendo assim, este conjunto de particularidades contribuem significativamente para a propensão à rotatividade nas experiências profissionais.

Ainda há o fator da personalidade, abordado por Porter e Steers (1973), onde as pessoas que deixam a organização tendem a estar em um lado extremo dos fatos ligados à personalidade, como realizações, agressão, independência e autoconfiança. Nas observações das entrevistas, não houve a identificação de comportamentos extremos destes traços de personalidade, mas pode-se observar a presença de alguns deles nas falas:

Atualmente eu moro com a minha mãe e com meu padrasto mas eu tô saindo de casa para morar com a minha irmã agora. Eu acabei de me formar na UFRGS em administração e agora eu tô procurando um trabalho. [...] Eu sempre fui uma pessoa muito noiada com esse 'rolê' da profissão porque desde que eu fiz vestibular eu queria acertar de primeira, tipo: é aqui! E isso sempre me frustrou muito então sempre mudava porque eu pensava: não, agora eu vou encontrar o que eu quero! E, tipo, demorou muito tempo para eu aceitar que não era na Administração que eu ia encontrar o que eu queria então, tipo, acho que foi meio de uma busca incessante por encontrar algo. [...] (na Empresa XXX) foi o lugar que eu mais me desenvolvi. De, tipo, crescer, ter responsabilidade, entender e amadurecer, foi um outro nível assim. (E1)

Neste depoimento é possível observar a intenção de independência que a entrevistada deseja alcançar ao querer sair de casa e conseguir um emprego. Outro elemento presente no trecho é em relação à realização que por sinal está mais propensa um anseio que não foi alcançado, uma não realização, pois nunca conseguiu escolher uma profissão ideal. E por fim há o fator da responsabilidade adquirida na prática do estágio que pode estar conectada ao desenvolvimento da autoconfiança. Estas três características, independência, realização e autoconfiança, aparecem também na declaração da entrevistada E2.

Eu nasci em Santa Cruz do Sul, que é o interior do Rio Grande do Sul, e eu estudei lá até completar o ensino médio e daí foi quando tipo eu passei na UFRGS e fui morar em Porto Alegre, desde 2015 até 2018 metade do ano. No momento, agora, fazendo intercâmbio pela faculdade numa universidade em Paris. [...] A questão do estágio é muito interessante que eu tenho o tempo bem de maturação, assim. Os primeiros 3 meses de estágio, ou em

qualquer lugar novo que eu tô entrando, sempre é uma questão de adaptação. E meio que eu não me solto muito nesse primeiro momento. Mas assim que passa esse tempo, eu não sei se é uma coisa natural ou o que, mas eu já percebi que, mas basicamente 3 meses, assim, onde eu me solto mais, começo a me abrir mais, e também as pessoas que tão perto de mim, trabalhando comigo, também começam a me conhecer mais, e elas sabem mais de mim, e acontece uma troca muito interessante de conhecimento a partir desse período. [...] E nesse processo eu cresci muito, quando ela (gestora) me deu liberdade pra eu fazer o que eu gostava. Acho que isso foi o que eu mais gostei, foi quando me deram liberdade pra eu poder inovar e poder dar um pouco mais de mim. (E2)

As informações obtidas nas entrevistas foram analisadas mediante seis macrocategorias definidas com base no referencial teórico, e a partir destas emergiram micro categorias de análise abordadas diretamente pelos entrevistados, vide Quadro 4 – Macro e Micro Categorias de Análise.

Quadro 4 - Macro e Micro Categorias de Análise

Macro Categorias	Micro Categorias
Interesses Vocacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Equilíbrio entre vida pessoal, profissional e acadêmica • Identificação com o trabalho • Expectativas sobre o estágio
Cultura e Ambiente Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Valores individuais e valores organizacionais • Vivências dos valores organizacionais • Ambiente físico • Clima organizacional
Oportunidade de Desenvolvimento e Carreira	<ul style="list-style-type: none"> • Suporte na construção de carreira • Oportunidades externas • Identificação com o trabalho • Remuneração
Liderança	<ul style="list-style-type: none"> • Inspiração • Despreparo
Reconhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Relação estagiário-gestor • Relação estagiário-colegas
Remuneração e Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> • Senso de justiça • Bem estar pessoal

Fonte: literatura e dados coletados

4.2.1 Interesses Vocacionais

A primeira macrocategoria de análise é a de interesses do indivíduo, já que a rotatividade está ligada aos interesses vocacionais, como afirma Mobley (1992). Ao explorar os possíveis interesses dos entrevistados foram emergindo algumas perguntas sobre os anseios dos indivíduos no âmbito acadêmico, profissional e pessoal.

No âmbito acadêmico a entrevista procurou explorar os motivos pelos quais levaram o estagiário à decisão de escolha do curso de graduação e a afinidade com o curso. Foi possível observar uma forte indecisão inicial à escolha de formação acadêmica: “Então, pra decidir o curso foi uma função, assim, porque na verdade eu não sabia” (E1). A indecisão estava presente em diversas falas como por exemplo: “Eu escolhi o curso meio de última hora”(E2) e “Eu não sabia o que eu queria fazer”(E4).

Observou-se também que a decisão de escolha do curso sofreu muito a influência de familiares: “É uma coisa que meu pai sempre fez então, basicamente, e ele se formou em Administração, então eu fui influenciada por ele nesse sentido.”(E2). E a influência não foi meramente dos ascendentes, o entrevistado E6, por exemplo foi influenciado pela irmã: “Acabei escolhendo contábeis, porque minha irmã é graduada em contábeis e minha família tem toda uma graduação mais voltada pra contábeis.”(E6) e ainda, no caso do entrevistado E3, a influência foi de um primo: “Ele (primo) era completamente apaixonado e me incentivou muito, me cativou muito de querer buscar isso.” (E3)

Apesar desta indecisão inicial, a satisfação de escolha do curso foi praticamente unânime, com exceção de um entrevistado que demonstrou certa falta de identificação com o curso:

Eu percebi que eu não queria aquilo, que eu não queria ser uma super diretora, CEO de uma empresa. Não tinha nada a ver comigo nem com os meus objetivos de vida, que eu priorizava uma vida muito mais tranquila e enfim, com a minha família, com os meus amigos. Só que ao mesmo tempo não sabia o que fazer porque, tipo, ao mesmo tempo que eu não queria Administração, eu não tinha nenhuma paixão, nenhum talento. E aí, eu fui fazendo a faculdade e eu pensei: bom, vou me formar porque eu já vim até aqui e provavelmente o que eu quero fazer não vai ter uma faculdade. E aí, eu acabei terminando Administração. Mas, tipo, hoje em dia eu até fico feliz porque eu terminei, sabe? Porque eu acho que ter um diploma me dá muito mais possibilidades, até para alcançar meus objetivos, do que se eu tivesse desistido e não tivesse feito mais nada assim. (E1)

Quanto ao interesse profissional, na maior parte dos casos está atrelado à formação da pessoa, tanto na administração: “Então no fim do dia o meu interesse é criar soluções e é isso que mais me cativa no meio da administração” (E3), como na engenharia: “Engenharia de produção acaba sendo o meu interesse profissional no sentido de que é um curso super amplo” (E7) e inclusive nas ciências contábeis: “Hoje eu tô focado na carreira de auditoria mesmo, é o que a curto e médio prazo é o que acaba dando mais conhecimento e destaque no mercado.” (E6)

Entretanto foi possível notar o redirecionamento de carreira de dois entrevistados, em um caso uma mudança contrastante em relação à formação da pessoa:

Eu quero muito fazer um curso para ser professora de yoga. Porque yoga é uma coisa que eu curto muito e acho que isso vai me abrir para autoconhecimento para eu me entender melhor assim. Então é uma coisa que eu quero fazer. (E1)

E no segundo caso, uma mudança de interesse profissional em uma área distinta da formação acadêmica, mas que, no entanto, permanece no campo geral de comunicações:

Relações públicas é o meu interesse, tanto é que eu sempre atuei assim em uma área né, na área de comunicações públicas e relações internas, eventos, e agora tô dando um direcionamento maior pra área de Marketing. Tanto é que minha pós é em Marketing. Mudei um pouco meu rumo. Era muito comunicação interna, endomarketing e agora me brilhou os olhos a parte de marketing mesmo. (E8)

Verificou-se que o conhecimento amplo em detrimento do conhecimento técnico ou específico saltou significativamente quanto aos interesses profissionais:

“Quando eu gero a curiosidade e eu vou atrás e eu aprendo com isso, me gera motivação, me gera satisfação. Independente de valores, não o objetivo final é o dinheiro, mas tem que ter um pouco na jogada pra fazer as coisas que gosta. Mas não é o objetivo monetário, mas sim expandir o meu conhecimento e também aprender mais pra saber mais e todas as conexões com pessoas que isso pode me trazer, experiências vividas. Eu volto muito pra experiências generalistas, não me interessa ser algo muito específico, me interessa adquirir conhecimento, conexão com pessoas.” (E4)

E neste sentido surgiu um elemento importante a ser considerado: a flexibilidade de direcionamento da carreira.

A minha visão agora, já formada, é que eu quero me especializar em coisas que eu possa aplicar tanto em ambiente administrativo quanto em ambiente fabril. Metodologias que se adaptem aos dois âmbitos, eu realmente poder direcionar a minha carreira de forma flexível, digamos assim. (E7)

Ao serem questionados sobre a afinidade com a sua ocupação atual, a identificação foi significativa:

Sim, eu sinto que pra mim, tocar um negócio meu e conseguir resultados financeiros com meu esforço é algo que me cativa muito assim que faz muito sentido pra mim. Eu já tive oportunidade de empreender algumas vezes na vida e foram nesses momentos que eu me senti mais realizado profissionalmente, que eu consegui alinhar a minha vida pessoal, as minhas relações sociais à minha prática profissional, isso pra mim faz muito sentido. (E3)

No entanto, quando se questionou sobre a pretensão de seguir carreira na ocupação atual, não houve interesse expressivo:

Sim, pretendo. Mas não é minha pretensão continuar fazendo consultoria financeira por muito tempo assim. Eu acho que enquanto eu tiver fazendo faculdade, isso tem mais prós do que contras, acho que conta bastante pro meu currículo. Então eu to num ponto da minha carreira que eu tenho o conforto de estar cursando a faculdade. E onde eu tô, eu sei fazer, eu gosto das pessoas, eu tô bem confortável nisso, mas eu acho que a partir do momento que eu termino a faculdade eu ou vou pra São Paulo fazer mais disso, mais consultoria financeira, mais consultoria de maneira geral, ou de fato tocar os negócios, expandir a operação, enfim. (E3)

Ainda, verifica-se que a ideia de continuidade de carreira em uma única experiência não é algo cativante para os jovens entrevistados:

Não sei se seguir carreira, sabe? Porque eu sou uma pessoa que, eu enjojo muito fácil, sabe? Eu já percebi que eu acho que meio que vai ser assim, sabe? Então eu acho que eu sempre vo tá me reinventando, tentando fazer uma coisa diferente assim, sabe? (E1)

Por fim, no âmbito dos interesses pessoais foram indicados interesses variados, mas em geral podem se destacar a relação entre amigos e família, prática de exercícios, leitura e filmes:

Hoje pela minha carga de trabalho ser muito grande, eu gosto de tirar tempo pra clarear a mente. Então, eu aprendi muito com o exercício de corrida e busco me manter ativo nas horas vagas, fazer exercício, tenho buscado ler muito mais e por eu ter um negócio que eu toco nas horas vagas, isso toma bastante do meu tempo. Mas quando eu quero realmente desligar o cérebro, gosto de assistir séries, filmes, não me considero um cinéfilo assim mas, assisto bastante filme me interessa bastante por isso e até é algo que eu trago como hobby. (E3)

Para incrementar a análise dos interesses individuais, esta macro categoria será dividida em micro categorias relacionadas com o equilíbrio entre vida pessoal, profissional e acadêmica; o nível de identificação com o trabalho e as expectativas na prática de estágio.

4.2.1.1 Equilíbrio entre vida pessoal, profissional e acadêmica

Um ponto importante no estudo sobre a rotatividade destacado por Dessler (2014) é o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal. O autor ressalta que a adoção de arranjos de trabalho flexível e trabalho remoto são práticas relevantes no controle da rotatividade. Os entrevistados foram questionados sobre este tema e inclusive tomou-se a liberdade de inclusão de mais um fator para análise, o da vida acadêmica neste contexto de estágio:

Eu conseguia ser flexível nos meus horários, isso era tranquilo. Tinha dias que eu entrava mais cedo por causa da faculdade, tinha dias que eu entrava mais tarde, enfim eu fazia meu horário desde que eu fizesse 6 horas. Sempre foi muito flexível, precisei ir no médico, era tranquilo apresentava atestado pra isso, fazia menos tempo de almoço, fazia mais tempo de almoço era bem flexível mesmo. Eu sei que meu gestor era flexível, não sei como são as outras áreas né, mas mesmo conversando com outros estagiários eu acho que tinha essa flexibilidade sim, seria mais flexível só se estagiário pudesse trabalhar home-office, mas acho que é algo que não se aplica pra estagiário. (E8)

Segundo Lacombe (2005), a flexibilidade aumenta o tempo disponível das pessoas e o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho é um dos fatores que influenciam a satisfação do empregado. Sobre a vida pessoal, o entrevistado E6 demonstrou a sua satisfação quanto ao equilíbrio de vida:

Sim, combinava com o gestor quando necessário para sair um pouco mais cedo para conseguir estudar pras provas específicas. Seis horas é incrível, tu tem muito tempo livre, acho que foi uma das épocas que mais tive vida pessoal (E6)

Entretanto, houve também o posicionamento contrário sobre a percepção de flexibilidade de trabalho proporcionada durante a experiência de estágio. A entrevistada E2 ao ser questionada se conseguia ser flexível no trabalho responde sem hesitar:

No banco, não. Tipo, eu tinha que chegar e trabalhar 6h. Mas, por exemplo na Empresa Tecnologia A, uma coisa que era boa era que podia fazer em um dia 3h e no outro dia 09h, sabe? Eu podia em um dia não trabalhar e no outro dia fazer 12h ou separar essas horas dentro da semana. Então, isso era muito bom, assim, de conciliar os horários e também não tinha que bater ponto, o que era um ponto que era muito legal. (E2)

O entrevistado E4 complementa ao responder a mesma pergunta:

Bá, com esforço (ser flexível no estágio). No sentido de combinar com o gestor. Por exemplo, um mês antes de um evento, eu pedi se eu podia ir, eu teria que tirar uns dias de férias antes de eu poder realmente tirar férias. Houve a flexibilidade do RH, teve a flexibilidade do gestor em relação a isso e isso foi muito legal. Mas existia uma grande objeção que é eu sei que eu vou ter que despendar esforço para isso. Porque realmente é um modelo de trabalho, diminuir riscos, e a organização tem que funcionar de fato. Mas é um nível de organização que talvez eu não goste de trabalhar. Na minha visão, eu pessoalmente acho o cartão ponto uma droga porque limitava muito mas ao mesmo tempo cobre muitos riscos trabalhistas do banco, isso é fato. Onde eu trabalho hoje não tem ponto, tem muita confiança, tenho minha liberdade. Sempre é possível ser mais flexível. Mas a questão é o quanto que a cultura de confiança, a cultura das pessoas que tão lá em cumprir as coisas, disciplina pra isso, mensuração de entrega. Porque hoje tem horários comerciais que, por exemplo, banco funciona até as 4h depois disso não tem nenhuma transação. Então tem que saber jogar com isso, com prazos. E confesso, tenho a flexibilidade hoje mas te digo que eu não sou 100% disciplinado com prazos e coisas. Mas é uma liberdade que é permitida e isso em prazos o nível de valor monetário, valor financeiro que é movimentado lá, realmente é bem difícil. Até porque lida com instituições de terceiros, BNDES, por exemplo, pessoas que lidam com prazos e aquilo funciona com prazos. Então dar flexibilidade onde talvez precise ser mais fixo é um pouco mais complicado. Mas não acho impossível, os caras na Holanda (uma das unidades globais da organização) ficavam andando de notebook por todo lugar, não tinham baias fixas, isso é louco de pensar. Mas é um jeito já de ser flexível: cara hoje quero trabalhar debaixo do sol, vou pro sol. (E4)

É possível notar a falta de identificação dos estagiários com o modelo de organização do trabalho da empresa. Para a entrevistada E2 a forma de organização do trabalho, por controle de horários, já é o suficiente para concluir que a empresa não é flexível. Para o entrevistado E4 há uma consciência sobre a forma como a instituição financeira organiza a força de trabalho e sobre a necessidade do cumprimento de exigências legais, no entanto não há identificação do estudante com este modelo de operação. Há inclusive a argumentação do estudante sobre os entraves em uma suposta tentativa de tornar o trabalho mais flexível, como ele próprio cita, a interferência da cultura organizacional na deliberação desta flexibilidade e autonomia. O entrevistado ainda sugere novas formas de viabilizar a flexibilidade no trabalho na unidade brasileira da empresa como, por exemplo, aderir às práticas da unidade holandesa onde há a possibilidade de trabalhar de qualquer espaço no escritório, sem posições fixas, sendo esta uma forma mínima de flexibilidade, mas já relevante à sua perspectiva.

De forma geral, a organização possui práticas com um nível suficiente de flexibilidade de trabalho para favorecer o equilíbrio de vida do estagiário, tanto no âmbito acadêmico – concessão de redução de jornada durante períodos de prova –

quanto no âmbito pessoal – concessão de recesso coincidindo preferencialmente com o período de férias acadêmicas. Além das flexibilidades apresentadas pelos entrevistados, como liberação para consultas médicas, horários flexíveis. Entretanto, é possível observar que alguns jovens, apesar de todas essas flexibilidades disponibilizadas, não se sentem confortáveis com controles mais rígidos, como por exemplo o registro de jornada (cartão ponto).

4.2.1.2 Identificação com o trabalho

O autor Tamayo (1998) indica fatores sobre a satisfação no trabalho e um deles é a satisfação com a natureza do trabalho. Seguindo nesta linha, Dessler (2014) afirma que a rotatividade está relacionada à satisfação individual do funcionário com o trabalho e complementa que a estrutura da função é um dos fatores que atuam sobre a decisão do funcionário ficar ou ir embora.

O depoimento da entrevistada E2 demonstra uma grande identificação com o estágio:

Sim, muito! (identificação com as atividades realizadas). Porque mexia com a parte de RH que me interessa bastante e também não ter uma rotina muito certa. Todo dia eu podia sentar num lugar diferente, conversar com gente diferente pra conseguir insumos pra ter ideias de atividades ou trabalhar com conversar com outras áreas pra perguntar o que que as outras áreas fazem que eu poderia tomar como modelo. Sei lá, tipo, era um trabalho bem dinâmico. Sempre era um pouco difícil de dizer as minhas atividades e na verdade isso me deixava muito feliz porque eu não fazia uma coisa todos os dias igualzinha, não tinha umas tarefas muito pré definidas (E2)

Neste relato há elementos chaves a serem destacados, O primeiro elemento é a expressiva identificação da estagiária com as atividades realizadas, havia um notável interesse na área de atuação. O segundo elemento está relacionado à organização do trabalho, não havia uma rotina, as demandas emergiam e a prática do estágio era dinâmica a cada dia. Há também a criticidade envolvida neste contexto, era possível fazer contatos com pessoas diferentes, percepções diferentes, lugares diferentes, que fomentavam a liberdade da estagiária. E por fim, é possível notar a expressão de felicidade da entrevistada por não ter uma rotina específica no estágio. Este conjunto de elementos define sinteticamente a perspectiva da geração Y sobre a prática de estágio.

Houve também o relato de uma satisfação regressiva quanto a realização do trabalho, onde no início do estágio havia uma intensa identificação com as atividades e gradualmente o interesse foi se reduzindo devido ao domínio das atribuições e a ausência de novos desafios:

No início eu curtia bem mais. Acho que no início gostava muito, mas aos poucos tu vai dominando e quer mais desafios. No final eu já estava tentando tocar coisas novas, de desafios. Mas tava um pouco, não digo desmotivado, mas um pouco sem grandes objetivos intelectuais de desenvolvimento. Então estava em uma zona de conforto. Acaba que tu quer buscar desafios maiores. (E5)

Também foi possível observar uma identificação parcial, em situações pontuais, mas em contrapartida uma insatisfação muito latente por ter atividades operacionais como no relato do entrevistado E4:

Eu gostava do que eu fazia quando gerava conhecimento. Então me envolvi mais com questões gerenciais da área, gerar ideias, incomodar, questionar bastante. Não aceitar algumas coisas porque são assim, questionar e nem ter a resposta também. Vivenciar outras áreas, ver o que as pessoas faziam, perguntar se eu poderia ajudar em alguma coisa. Fazer coisas que pelo menos eu via que na organização não eram muito feitas, não sei se eram vistas com bons olhos pra algumas pessoas, mas também fui atrás do que me fazia bem. Quando caía na mesmice, por exemplo, quando fiquei no back office, peguei momentos que eu ficava muito ocioso, ficava 2 horas, que eu tinha que procurar coisas ou fazer coisas que talvez nem iam precisar mas tem que fazer alguma coisa, daí eu ficava tipo “tá, o que é que eu vou fazer!?”. Daí, tá, sentava do lado do outro colega, via o que ele fazia, tá. Mas não era minha atividade de fato. Eu ficava ocioso porque as coisas monótonas acabavam. Óbvio, me movimentei pra isso, até que caí na cobrança e depois caí no crédito porque eu me pegava em momentos de muita frustração porque ficava ocioso. (E4)

Em alguns casos, podemos identificar a claramente a falta de identificação com a atividade realizada durante o estágio:

Eu saí da empresa XXX bem na época que meu trabalho foi muito massante porque tinha um retroativo muito grande pra fazer. Esse retroativo só acabou um pouco antes de eu sair, então eu fiz praticamente a mesma coisa durante 6 meses e isso acabou comigo completamente. Eu não conseguia tirar motivação pra fazer algo novo, por isso quando tive que ensinar alguém eu fiquei completamente de saco cheio. Nunca trabalhei com má vontade, fiz tudo que eu podia, mas eu me frustrava por não poder fazer mais. Mas também por eu não estar enxergando onde o processo chegava, não era muito bacana de realizar. (E3)

A frustração por fazer algo totalmente operacional durante 6 meses é evidente neste relato. O entrevistado traduz o sentimento com expressões como “isso acabou comigo completamente” e “fiquei completamente de saco cheio”, o nível de

insatisfação com as atividades realizadas era tão explícito que o motivou a deixar a organização.

4.2.1.3 Expectativas sobre o estágio

O nível de satisfação do estagiário na realização das suas atividades, antecede um subprocesso de recursos humanos de extrema relevância neste contexto: o recrutamento e seleção. Dessler (2014) afirma que a decisão do funcionário de ficar ou ir embora pode ser influenciada por um recrutamento que cria expectativas. No depoimento do entrevistado E4 podemos identificar uma expectativa muito além da realidade vivida na organização.

Então, falavam bastante quando a gente entrou a oportunidade de ir pra fora, mas daí acho que é uma crítica. Começou um desenvolvimento em relação a isso que é o programa de estágio, traçar objetivos pro estágio, não apenas listar as tarefas que tem fazer. A gestora não teve muito acompanhamento sobre isso. Então no que era trazido, as coisas não conversavam muito, o que era falado no início do estágio pro que era na realidade de fato, pelo menos pra mim não conversou nem um pouco. Bá eu fazendo essas coisas operacionais aqui vou acabar na Holanda!?...Ok! (E4)

Neste caso, referenciando Dessler (2014), a ação a ser tomada nesta prática de recursos humanos é evitar inadequação entre perfis e posições. A entrevistada E2, ressalta a importância desse alinhamento entre perfil e atividade executada ao relatar:

[...] tarefas que o estagiário faz, porque se ele vai fazer uma coisa muito operacional que ele sente que não tá aprendendo tanto, acho que isso não prende muito o estagiário a querer ficar. Mas quando ele faz um trabalho que requer habilidades de conhecimento e ele sentir que vai estar se desafiando e também recebe um retorno de reconhecimento do banco, por exemplo, treinamento de crédito (uma área do banco), treinamento de autoconhecimento, um pouco mais de soft skills do que hard skills, isso também é uma coisa que vai moldando o estagiário a ficar na empresa.

De maneira geral, alinhando todas as respostas, pode-se inferir que é extremamente necessário identificar as expectativas do estagiário antes da contratação e avaliar a adequação de perfil com a posição. Outro ponto importante é conscientizar o estagiário sobre a relevância da execução do seu trabalho e o seu reflexo como parte de um todo, que não se trata apenas de uma atividade operacional. Além disso, o desafio é um grande motivador destes jovens. O que os

cativa é a dinamicidade, a novidade, a participação. Se as atividades caem na rotina, eles acabam perdendo o encanto pelo trabalho, a motivação.

4.2.2 Cultura e Ambiente de Trabalho

A segunda macrocategoria de análise abrange as percepções dos estagiários sobre as práticas que permeiam a cultura organizacional e o ambiente de trabalho. De acordo com Mobley (1992), as fontes de satisfação do empregado em relação a seus valores são variadas e de extrema importância para organização quando se trata de *turnover*. Sobre os valores pregados pela organização há o seguinte relato:

Acho que principalmente na época era o “Conte Comigo” algo do tipo, que eu via que tinha bastante, principalmente na minha área. Quando eu via que alguém ficava tipo muito atolado ou muito “atochado”, das demandas do dia a dia mesmo, o pessoal se botava à disposição pra ajudar. Isso também, tinha uma época do ano que tinha um pico muito grande num setor, acabavam botando pessoas pra ajudar naquela demanda. E o “Tudo que faço, faço com paixão”, também porque tem muita gente que ama muito a Empresa XXX, tipo a vida é realmente o que é a empresa XXX. Então acho que tu amar o que tu faz te bota na frente de muitos outros e então tu vai fazer aquilo da melhor forma, tu faz da melhor maneira que vai dar valor pra empresa. (E6)

Há também a complementação da entrevistada E8 sobre os valores instituídos:

O “desenvolvimento começa por mim” eu acho que é bem condizente, a Empresa XXX proporciona bastante cursos relacionados, bastante conhecimento de modo geral pras pessoas, incentivos de bolsas, enfim, tem bastante treinamento desde o primeiro dia que a pessoa entra, o processo de integração é transmitido muita informação e bastante informação útil. Então acho que esse do “o desenvolvimento começa por mim” é melhor no formato de todas as ferramentas, aí vai da pessoa se desenvolver, ir atrás.

Observa-se, portanto, e convergindo com o que foi apresentado sobre as práticas da organização, que há uma forte instituição dos valores pela organização e que, de certa forma, moldam a cultura da empresa. Entretanto, há divergências de percepção sobre a veracidade da aplicação destes valores organizacionais na prática:

Eu achava tudo muito bonito assim, tipo, organizacionalmente falando parecia que tudo tava funcionando. Mas em muitos casos que dava pra ver que as pessoas não se encaixavam na cultura ou não aplicavam aquilo e também não era muito cobrados pelo seus superiores, dá pra se dizer. E, bom, eu sei que era tudo muito organizado, mas na época não sentia as pessoas seguindo muito. (E2)

Há uma forte concordância com a percepção de que os valores não eram seguidos, a entrevistada E1 complementa:

Tipo, eu acho que tinham valores, eu acho que tinham pessoas que queriam seguir aqueles valores, mas eu acho que têm pessoas de hierarquias muito altas que não seguiam os valores. Então, o banco não seguia na prática. Tipo, sei lá, mais de uma vez eu vi coisas que não eram éticas acontecendo ou me pediram para fazer coisas que não eram éticas. (E1)

No seguinte depoimento, é visível a falta de identificação dos valores do estagiário com ambiente vivenciado na organização.

Pra mim foi muito interessante, foi a primeira experiência que eu tive com o que hoje eu percebo que é o padrão de homens no mundo corporativo. Então, existia uma série de comportamentos por parte dos homens no banco que pra mim ficaram muito claros perante as mulheres do banco. Por mais que existisse uma cultura de machismo muito grande e que não deveria eu me sentir mal por não ser ataques diretos a mim e eu sentia que tinha que jogar esse jogo pra poder me relacionar e tal. Mas nunca consegui, não acho que sou especial por isso, mas nunca consegui me enturmar muito com outras áreas porque eu sentia que nos momento que a gente se relacionava os assuntos eram sempre bastante negativos, meio que “queimava” a imagem do que eu achava que era o certo. Eu sentia que na minha equipe isso não era muito forte, era meramente profissional. O que “rolava” era muito de “vou rir pra não perder o amigo”. Os momentos que eu interagia com pessoas de outras áreas era em happy hour ou em almoços. Então, rolava muito comentário machista, piadinhas que eu não achava graça, como piadas racistas, machistas. Comportamentos extremamente infantis nestes momentos com pessoas da empresa e de fora. De maneira nenhuma eu fui conivente, então passava por “quietão”, “chatão” e isso me amedrontava de alguma maneira de querer dar um passo a mais na carreira da empresa porque eu sentia que se eu não fosse esse esteriótipo de homem corporativo, se eu não seguisse esses padrões, eu estaria perdendo espaço. Então não senti que valeria a pena. (E3)

Porto e Tamayo (2003) citam dois valores que justificam este relato, que são o universalismo - entendido como a compreensão e proteção do bem-estar de todos e da natureza - e a benevolência - relacionada a preocupação com o bem-estar de pessoas próximas. No momento em que o estagiário via os colegas ferindo estes valores em seu modo de agir, estavam ferindo os valores mais preservados por ele. Esta falta de identificação com a atitude e comportamento das pessoas ao seu redor pesou na sua decisão de não querer seguir carreira na organização.

Brannick (1999) afirma que um dos principais fatores em que a rotatividade se manifesta é na relação deficiente entre o funcionário e a cultura organizacional. Neste aspecto, o entrevistado E3 expõe sua percepção:

Eu via que existia uma postura profissional muito forte das grandes lideranças do banco. Eu não via exemplos da demonstração dos valores que estavam escritos no papel nas pessoas de maneira geral. Na verdade, eu ficava super incomodado com a falta da cultura de excelência, na grande maioria eu não sentia uma vontade de ninguém do meu andar, algumas pessoas fora, mas a grande maioria eu não sentia que tinham vontade de fazer um bom trabalho. Isso também me desestimulava de buscar aprender pra fazer um melhor trabalho. Mas, também não vou dizer que sou perfeito, parte o ambiente não me cativava mas eu também não encontrava a motivação pra correr os 110%. Fiz muito do feijão com arroz e a culpa é minha, mas também percebo que se eu fizesse ou não fizesse eu não sinto que teria diferença. (E3)

Dessler (2014) cita a cultura e o ambiente organizacional como uma prática de recursos humanos a ser observada frente à rotatividade de pessoal. A organização deve promover a cultura organizacional e fornecer um ambiente confortável. Quanto às práticas da organização, o entrevistado E7 expõe sua opinião:

Acho que as práticas são super legais até. Coisas que assim, ah, tem bastante reunião de feedback, acho legal aquela história do Pit Stop bacana, todos os eventos, Kick Off, são bacanas, aquela reunião que tem trimestralmente de apresentação de resultados. Acho que as práticas são super bacanas, super deixam as pessoas na mesma página, acho que tem algumas práticas que incentivam as pessoas a estarem juntas a confraternizar, a criar esses vínculos a mais, então acho que as práticas são legais. (E7)

Sobre o ambiente físico, houve notável apreço pelo conforto proporcionado no ambiente de trabalho, o entrevistado E4 relata:

Eu acredito que pra uma média empresa é bem avançado por questões de recursos humanos, estrutura física, é muito bem organizado e também acho que é necessário isso por se tratar de um banco, né. Então os três andares ali do prédio era um espaço muito bom. Saí num processo de reformulação do layout, algo mais moderno e disruptivo, então em termos físicos era muito bom. (E4)

Por outro lado, em relação ao ambiente de relacionamento pessoal havia certo desconforto:

Eu sentia bastante que tinha muita fofoca, muitas pessoas cuidando de vida de pessoas, e isso pra mim era totalmente negativo e digamos “não saudável”. É um dos motivos também que me incomodei bastante com a organização e vi que não era isso que eu gostaria pra mim. Eu acredito que isso aconteça com empresas que tem muitas pessoas. Mas nesse sentido eu achava que não era saudável, então tu tinha que andar o jeito que tu andava, as coisas que tu falava, às vezes tinha que falar “baixinho” as coisas. Também muito na linha das coisas que eu respondi, relacionamento, usar máscaras, e tal. Por questões de estratégia em si o ambiente era muito bom e era muito vendido, esse é um trabalho que a Empresa XXX faz muito bem, que é vender a estratégia, vender a instituição pros colaboradores. Digamos esse trabalho de recursos humanos é muito bem feito, digamos o

endomarketing e isso repercutia bastante no ambiente da Empresa XXX.
(E4)

O entrevistado E7 complementa:

Eu acho que não é o melhor clima possível, sabe!? Acho que tem bastante coisa a melhorar no sentido de...a minha percepção é que algumas pessoas se sentem melhores do que os outros, tratam não de “igual pra igual”. Coisas que na Empresa Siderurgia A eu não sentia e hoje na empresa que eu atuo também. Acho que as pessoas se sentem assim, MUITO, sei lá, “nossa, trabalho na empresa XXX” deixam o *status* subir a cabeça, alguma coisa assim. Por exemplo, uma coisa que eu acho importante: dar bom dia. Então é uma coisa superficial, desnecessárias pra algumas pessoas mas pra mim eu acho importante. E é uma coisa que na empresa XXX algumas pessoas esfregavam o nariz com a gente no elevador e não te davam bom dia. Então são coisas assim, pequenas, que pra mim fazem a diferença.
(E7)

Entretanto, o entrevistado E5 demonstrou uma grande simpatia pela forma como se dava o relacionamento e comunicação entre as pessoas no ambiente organizacional:

O clima na Empresa XXX é que tu consegue falar com muita gente, na época com o presidente, com o estagiário, que tu fala de igual pra igual não tem essa barreira, que muitas instituições têm. Acho que está mudando, mas talvez a cultura holandesa é que propicie isso. Pra mim, a parte de fomentar idiomas no trabalho, era responsável por Chile e Argentina e também nosso chefe ficava em Wayne, na Pensilvânia, então também tinha contato em inglês, pra mim foi super bom. Essa parte de idiomas é super enriquecedor. (E5)

Fitz-enz (2001) complementa que muitos trabalhadores, em todos os níveis, têm obrigações e desejos pessoais que os forcem a procurar mais apoio social no trabalho. O conforto no ambiente de trabalho foi um fator extremamente valorizado devido ao alinhamento com a qualidade de vida, incentivo à cultura e envolvimento com a comunidade:

O ambiente era muito bom, de modo geral, qualidade vida e bem-estar era tudo muito tranquilo. As pessoas são tranquilas pra trabalhar, os benefícios eram bons, enfim, de modo geral eu gostava muito de trabalhar lá, pela questão de qualidade de vida, fruta todo dia, tinha massagem uma vez na semana, enfim, os benefícios, plano de saúde, plano odontológico, o salário, não pode deixar de falar do salário, porque o salário é um dos maiores salários pra estagiários que tem. Enfim, todos os incentivos, a cultura, por exemplo, tinha sorteio de ingressos, a parte de sustentabilidade, movimento pra comunidade, tinha bastante engajamento nas causas sociais, doação de alimentos pra orfanatos, asilos, enfim. Tinha toda essa questão, era um ambiente super legal de se trabalhar eu me sentia bem lá (E8)

Foi possível observar uma significativa convergência entre o relato dos entrevistados e as práticas da empresa, principalmente no que se refere a fixação

dos valores organizacionais, eventos de integração e alinhamento, conforto do ambiente físico e abertura para comunicação com todos os níveis hierárquicos. Entretanto, surgiram questões negativas extremamente relevantes sobre ética, machismo, intrigas, comportamentos inadequados, muitas vezes partindo de lideranças, fatores estes que foram decisivos para a rotatividade dos estagiários.

4.2.3 Oportunidades de Desenvolvimento e Carreira

A terceira macrocategoria analisada são as oportunidades de desenvolvimento e carreira percebidas pelos estagiários. Dessler (2014) afirma que praticamente todas as atividades de recursos humanos influenciam a decisão do funcionário de ficar ou ir embora, incluindo oportunidades de carreira e promoção, além da sensação de justiça. Em relação à ambição de crescimento profissional, o autor ressalta que as organizações devem evitar a falta de perspectivas de carreira e pouco investimento no desenvolvimento profissional, assim como discutir com os funcionários suas preferências de carreira.

Para alguns estagiários estava claro que não havia oportunidade de construção de carreira dentro da organização, como no relato da entrevistada E1: “Pra mim tava bem claro desde o início que tipo eu não seria efetivada. Então eu sabia que a minha oportunidade era trabalhar os dois anos de estágio, e era isso”. Porém para outros, eram percebidas as oportunidades de carreira, entretanto, não havia possibilidade de construção de carreira nas áreas desejadas e nem um interesse por parte da organização em orientar a carreira do estagiário:

Nas áreas que eu queria atuar, não via oportunidade. Que era a parte de comunicação interna ou marketing ou a parte comercial assim, nesse tempo que eu fiquei lá eu não lembro de ter algum processo seletivo que eu conseguiria me encaixar e mesmo deixando claro que eu queria seguir pra outras áreas se não tivesse oportunidade de ser efetivada na comunicação interna, nunca teve incentivo ou um apoio do gestor também em me mostrar para as pessoas, então fui eu sempre por mim. Não deu muito certo, não tinha habilidade pra seguir nas outras áreas. Talvez o apoio do gestor assim mesmo, sabe? Não teve vagas que eu me candidatei porque as pessoas que foram efetivadas nas respectivas áreas que eu tinha interesse, eram estagiários da área. Então o que faltou talvez tenha sido essa visibilidade do gestor de me incentivar a procurar mais outros gestores, mas também, isso é uma coisa minha, sabe? Que talvez essa conversa com o meu gestor da época com os gestores das outras áreas pra tentar me recolocar não fez nada, sabe? Então, acho que esse incentivo que faltou. A preparação do gestor pra te recolocar em outra área, enfim, algo do tipo (E8)

Também foi possível notar que havia estagiários que enxergavam as oportunidades, mas optaram por não seguir carreira:

Eu não queria seguir lá porque eu era muito nova, era meu primeiro estágio, e eu não queria ficar na empresa, tipo, não queria que minha vida seguisse ali sem eu ter outra experiência. Então, eu queria sair da empresa justamente para poder ter outras experiências e talvez voltar no futuro (E3)

Neste trecho é possível observar a necessidade do estagiário em ter outras experiências em organizações distintas. Apesar de realizar atividades com ampla identificação, ter perspectivas de crescimento profissional, além de um conforto quanto a remuneração e benefícios oferecidos, a jovem opta por não continuar na organização influenciada um sentimento de ambição por novas experiências em outros ambientes organizacionais. Diferentemente do depoimento do entrevistado E3, que via oportunidades de carreira mas não se identificava com o trabalho:

Na época eu saí porque achei que se eu continuasse ali eu ia ficar fazendo a mesma coisa por muito tempo. Eu olhava pros analistas ao meu lado e eles faziam algo muito parecido com o que eu fazia com um nível maior de cobrança, carga de trabalho, estresse e responsabilidade. Eu via essa oportunidade de estar ganhando bastante e é um dos lugares que paga melhor dos que eu conheço em Porto Alegre. Não conheço nenhum outro lugar que pague tão bem quanto, mas igual não tinha essa vontade. Eu enxergava oportunidade de crescer, tinha gente sendo efetivada, promovida e também tinha muita gente saindo seguido. Eu tinha a real impressão de que se eu fizesse um bom trabalho iria ter espaço. Essa visão sempre foi clara, tinha um caminho aqui pra eu seguir. Tem gente com menos capacidade do que eu, com menos instrução do que eu e que cresce dentro dessa hierarquia que foi colocada que está acima de mim. Isso tem muito da comunicação sempre ativa do banco em dizer que tem oportunidade e não é naturalmente que você vai ser efetivado, mas se você se esforçar e buscar espaço, você pode ser efetivado. Ninguém está proibido de ser. Tenha 6 meses dedicado, faça um bom trabalho, grandes chances de ser efetivado. Essa esperança nunca faltou. No começo, sim, com certeza, eu tinha interesse em ser efetivado. Mas depois de um tempo não porque me faltou visão de pensar em outras áreas. Foi um *mix* de zona de conforto, de pensar que eu não seria bom o suficiente pra atuar em outra área. Porque eu via quem entrou comigo e tava em outra área parecia mais capacitado no que estava fazendo do que eu poderia ser. Então se eu decidisse trocar de área, vou ficar 6 meses aqui e vão me mandar embora. Então eu tinha um pouco desse medo. E também olhava pro lado e via que os analistas que eram meus “chefes” não faziam um trabalho que me brilhava os olhos. (E3)

Analisando o depoimento do entrevistado, a decisão de não seguir carreira foi influenciada pela falta de identificação com a atividade a ser realizada e apesar de ter-se levado em consideração a remuneração, este não foi o fator determinante para continuar na organização.

Em contraponto, um entrevistado ressaltou fortemente o quesito remuneração como decisivo na continuidade da carreira profissional, justificado pelo nível de exigência de competências requeridas pela empresa:

Então, acho que tem oportunidades sim, mas é difícil de reter porque não remunera conforme mercado. Acho que o banco valoriza bem as pessoas, em questão de carreira. Mas na parte financeira, muito discrepante do mercado. Muito discrepante. O mercado financeiro é conhecido por bônus, remuneração e agora, por exemplo, voltaram comigo, o diretor da empresa XXX me ligou pra questão do Trainee, cara, bizarro a grana que os caras tão oferecendo pra um cara que querem que fale inglês, espanhol, que seja “pica das galáxias” e pô até falei pro cara, o RH me ligou, uma mina de fora depois me falou a proposta, e bá te agradeço, isso é metade do que o cara ganha no banco no início de carreira. Difícil. Fora (remuneração) variável. (E5)

Aqui podemos observar quatro situações distintas: a intenção de continuidade de carreira na organização e a falta de preparação por parte da empresa em orientar o estagiário e descortinar as oportunidades de crescimento; a não intenção de continuidade na organização devido a ambição por novas experiências; a não intenção de continuidade na organização devido a falta de identificação com o trabalho e, por fim, a intenção de continuidade bloqueada devido a incompatibilidade entre remuneração, responsabilidades e competências no senso de justiça do estagiário.

4.2.4 Liderança

Outro fator analisado sobre a influência na rotatividade de estagiários, quarta macrocategoria, é a atuação da liderança. De acordo com Fitz-enz (2001), a principal razão pela qual as pessoas deixam uma empresa voluntariamente é o comportamento de seus supervisores. A questão preventiva principal é que a organização treine seus gerentes para que sempre apoiem seus funcionários, isso retém os talentos e melhora o retorno sobre o investimento do seu capital humano. Em alguns casos, foi possível observar um bom relacionamento entre o estagiário e gestor, com notável apreço pela figura de liderança, como relata o entrevistado E6:

Na época de estagiário era bem tranquilo, tanto que a gestora que eu tinha na época eu uso como um “case” assim, me espelho bastante, até pela carreira que ela tem e por ter vindo da auditoria e por ter toda essa bagagem de processos e contabilidade que a auditoria te dá. Então, acabou sendo uma pessoa que me inspiro até hoje. Então quando eu tento me espelhar em uma pessoa, ela é uma pessoa que me vem à cabeça. (E6)

Observa-se que o quesito confiança se destacou nos depoimentos sobre os gestores, mas isto não foi um fator crucial para garantir a retenção na organização, a entrevistada E2 afirma:

Tinha liberdade pra fazer as coisas que eu queria. Por ela (gestora) me conhecer, ela deixava as questões bem abertas, eu sentia bastante confiança dela. Eu via como a empresa confiava em mim e o retorno que eu tava dando era positivo então parece que a gente, eu, empresa, na realidade stakeholders que trabalhavam comigo, parece que estabeleceu uma relação de maior confiança. Apesar de que isso não foi o suficiente pra eu continuar na Empresa XXX.

O entrevistado E6 ainda destaca um comportamento importante que é esperado do líder para que o empregado não deixe a empresa, na sua opinião:

Quando tu acaba assumindo um cargo de encarregado, tu acaba assumindo uma responsabilidade muito maior e com uma cobrança muito maior. Então vai ter alguém lá em cima que vai te cobrar e tu vai ter que cobrar quem está abaixo, mas muitas vezes essa cobrança tem que ser amenizada pra quem tá sendo passado abaixo, então tu tem que pensar que tanto a equipe que está abaixo de ti, pelo menos na auditoria a gente faz assim, quando vai tomar uma “porrada” de um gerente ou de um sênior tu tem que amenizar quando passa pra equipe porque talvez a pessoa ainda não esteja preparada para esta cobrança. Então a cobrança tem que ser gradual. Se não a pessoa vai se assustar e talvez até abandonar a carreira. (E6)

Ele, que teve dois líderes diferentes, ressalta o que não o agradou em uma das gestões vivenciadas:

Algumas pessoas tinham coisas muito boas tecnicamente mas tinham alguns gaps pessoais ou de desenvolvimento de pessoas, mas na época até tava sendo trabalhado isso, não sei como ficou depois que eu saí, né. Mas isso são pontos que devem ser olhados quando começa a ter muitos problemas em uma área ou alguma queixa muito constante, porque não é toda uma equipe que tem problema, mas sim uma pessoa chave que talvez tenha que dar alguma atenção ou treinamento especial pra ajudar a desenvolver alguns pontos. (E6)

A entrevistada E7 complementa a percepção de falta de preparo por parte da gestão:

Não são gestores que hoje, com a experiência que eu tive, que eu tenho, não são as pessoas que eu mais me inspiraria, não são os líderes que eu penso “nossa quero ser igual”. Mas não tenho nenhuma reclamação, acho que eles atuaram bem comigo, mas não são perfis que eu super admiro e que eu quero ser “igual quando crescer. (E7)

Nestes dois relatos, é possível associar claramente a afirmação de Fitz-enz (2001) de que é fundamental que a organização treine seus gerentes para que sempre apoiem seus funcionários como forma de reter os talentos.

Alguns entrevistados relataram a dificuldade de se relacionar com os seus líderes, como a entrevistada E1 menciona:

O meu relacionamento em particular com a minha chefe era tipo muito ruim porque ela era uma pessoa que pegava o trabalho dos outros e levava como seu e deixava muito nas costas dos outros as responsabilidades que eram dela. Só que era uma coisa que tipo não tinha abertura de falar então era uma coisa muito falsa assim que ela fazia as coisas por trás e daí fingia que era minha amiga e eu por ter muito medo de me impor também fingia que nada tava acontecendo. (E1)

Outro caso de frustração com a liderança foi o relatado pela entrevistada E8 que destaca duas experiências em que os dois gestores não atuaram de forma satisfatória para fornecer o apoio durante o período de estágio:

A gestora não era uma pessoa acessível, ela mandava mesmo no estagiário e vivia falando: "ah, porque tu é estagiária, não sei o que!". E dava atividades super operacionais, tudo bem que tem, mas muitas atividades eram demandadas sem nenhuma explicação de como fazer, e tendo o princípio de que eu era estagiária e eu tinha que aprender como fazer eu precisava que ela me ensinasse como gestora. Minha sorte desses 6 meses foi que tive uma madrinha muito boa, madrinha de estágio, mas do mesmo jeito, por mais que ela me ajudasse tinham coisas que eu dependia da gestora, da ação da gestora, da conversa com a gestora e ela não se mostrava aberta a isso. Então me sentia incomodada e não queria ficar em um lugar que eu não era tratada bem e que eu não tinha essa ajuda, porque daí eu começava a me sentir incapaz de dar andamento aos processos, e só ia acumulando. Então esse foi o principal fator. Eu até hoje acho que ela não era uma líder, sabe? Ela era ali quem coordenava só e é isso aí, mas não tinha essa visão pra pessoas, estagiário no início do curso que quer aprender, quer se desenvolver, sabe? Então, essa resistência dela, essa falta de empatia com o estagiário que está iniciando em uma área, falta de tempo para se dedicar ao estagiário. Na outra área que estagiei, com a minha madrinha, eu tive algumas dificuldades e resistências, porque as coisas tinham que ser do jeito dela e daí meu potencial criativo, de criar coisas novas, uma visão nova na prática não existia. E tinha problemas com o gestor, ele era bem distante, acabava não se envolvendo com as atividades. E se tivesse algum contraponto eu não tinha quem me apoiasse, então era do jeito que a minha madrinha achava que tinha que ser. Eu não tinha essa liberdade. (E8)

Aqui podemos observar o que foi defendido por Fitz-enz (2001), que uma retenção eficaz foca no treinamento sob supervisão. Neste caso, a figura de gestão não estava legitimada como uma liderança, justamente pela gestora não cumprir o seu papel de ser disponível, integrar, treinar e motivar. Nota-se então que há

gestores preparados, como nos primeiros relatos que demonstram admiração pela figura da liderança, mas também há gestores despreparados para gerir pessoas.

4.2.5 Reconhecimento

A quinta macrocategoria analisada é o reconhecimento. O gestor controla a recompensação neste contexto chamada como orgulho, que é promovida, por exemplo, pelo simples elogio do desempenho do funcionário (Moblely, 1992). Por isso, o autor afirma que é fundamental treinar os supervisores no uso efetivo do elogio e do reforço positivo, ou seja, não apenas focar em críticas, mas também na valorização do trabalho do empregado. Sob este aspecto foi possível identificar algumas situações de reconhecimento relatadas pelos entrevistados:

Eu tinha muito reconhecimento da minha chefe direta e dos meus colegas que eram analistas. Dela também, muito. Mas do time como inteiro, assim. Sempre vinham me elogiar, era bem legal, eu era muito mimada (risos). Também os gerentes me elogiavam, me chamavam, ou iam pedir uma dúvida, ou me davam um feedback de como podia melhorar, e já ali também me davam um reconhecimento, diziam: ah mas tá muito bom, continua assim, não sei o que. (E2)

O entrevistado E4 complementa com o nível de significância que o reconhecimento gera para ele, algo que está intimamente relacionado com os seus valores pessoais:

Sim, eu era reconhecido. Fui bastante reconhecido quando fui pra cobrança. Me senti reconhecido, principalmente no final, daí a galera fala bastante coisa. Eu acho que reconheciam pelo jeito que eu gosto de ser reconhecido que é pela minha pessoa e talvez não muito pelo meu trabalho. Que eu acho que todo trabalho é a nossa entrega que tá ali, então quanto mais qualidade, representa o quanto tu se importa com alguma coisa e eu me importava bastante com o que eu fazia e eu queria dar a minha cara. Não de fato por uma foto minha mas fazer de forma genuína e que busca o melhor, que todo mundo fique bem com aquilo. (E4)

Porém houve relatos de estagiários que não se sentiam reconhecidos pelo trabalho que faziam, recebiam elogios, mas o reconhecimento posterior - figurado na oportunidade de continuidade de carreira - não aconteceu:

Guria, então...Eu sentia que as pessoas viam o meu trabalho e admiravam as coisas que eu fazia, seguido ganhava elogios, sabe? Mas na prática eu não sentia tanto isso. Eu sentia que era muito mais "papo" do que algo legítimo que virasse uma ação real. (E1)

O entrevistado E5 complementa com a sua frustração frente a proposta de efetivação na empresa, que foi decisiva para abandonar o estágio e seguir carreira em outra organização:

De boca, feedback, tive muito. Que o gestor sempre teve essa preocupação de reter e tal mas na hora de ser efetivado as condições que foram apresentadas, imagina, eu era pra ser efetivado e a parte financeira - tinha feedback positivos, bastante - mas na parte financeira deixou bastante a desejar. Eu tinha uma proposta pra sair e os caras me tratavam tipo: talento na Empresa XXX, tá bem, tá novo, transita bem aqui, tá trabalhando bem, mas na hora me fizeram uma proposta que era 50% do que eu ia ganhar, complicado né?! Pra mim, foi um pouco frustrante até porque pô, se eu era tão reconhecido assim, se eu fosse tão bom, porque na hora do “vamo vê” não quiseram reter de uma maneira mais contundente né?! (E5)

É possível observar que a falta de reconhecimento é motivo de grande frustração para os estagiários entrevistados, a entrevistada E8 desabafa:

Esse foi um dos principais motivos de frustração. Eu era reconhecida por pessoas de outras áreas que trabalhavam comigo em alguns projetos, mas pela minha madrinha e pelo meu gestor não era reconhecida. E eu fazia coisas relacionadas a área. Mas, talvez por não fazer coisas tão estratégicas por isso eles não davam o devido valor, mas enfim não sei. Mas não me sentia reconhecida pelos meus gestores e pela minha madrinha.(E8)

Nota-se que nenhum dos entrevistados foi reconhecido pelo programa de reconhecimento declarados pela empresa, no entanto pode-se explorar como o reconhecimento acontece no âmbito mais inferior, nas relações entre membro, gestores e colegas. Houve diversos relatos de estagiários que eram reconhecidos pelo seu trabalho, no entanto alguns demonstram a sua frustração neste sentido, por não serem reconhecidos por seus gestores ou, então, serem reconhecidos apenas com elogios, mas isto não ter uma significância maior como uma efetivação ou então uma efetivação com compatibilidade de remuneração conforme o mercado.

4.2.6 Remuneração e Benefícios

Por fim, a sexta macrocategoria analisada é a remuneração e benefícios recebidos durante o período de estágio. Segundo Lacombe (2004), boas remunerações atraem pessoas qualificadas e preparadas, não somente em termos técnicos, mas também em características pessoais. Mobley (1992) complementa que a atração e retenção de funcionários pode ser alcançada pela oferta de um pacote

competitivo de benefícios, complementar à remuneração. Neste aspecto, a satisfação dos entrevistados quanto à remuneração e benefícios foi unânime:

O nível de conforto proporcionado pra mim era sensacional. Eu sentia que eu recebia muitas coisas, não só o salário, meu vale-refeição era 2x maior do que todas as pessoas que eu conhecia. Em certo momento, meu vale-refeição era maior que o do meu pai. Realmente muito acima do nível normal, mas eu também sentia que essas coisas como vale-presente, vales em geral, plano de saúde, nutricionista, massagem, era tudo muito, muito bom. Hoje eu trabalho em uma consultoria de pequeníssimo porte que não me dá nem metade da estrutura que eu tinha lá. Eu comecei a ganhar vale-refeição agora que eu virei coordenador, antes eu não ganhava. (E3)

Esta impressão sobre retribuição era, por vezes, tida como algo superior ao que se entende justo no sentido de troca - esforço de trabalho e recompensa - conforme relata o entrevistado E4:

Bóó, era justa até demais (bolsa de estágio). Era realmente muito bons os benefícios, é astronômico conforme o mercado paga. E até demais por algumas funções. Deixa as pessoas mal acostumadas. O que eu fazia e o que eu recebia não conversava, às vezes eu me sentia mal por isso, quando eu ficava ocioso eu pensava tipo: Pô, eu tô recebendo R\$2.200 mais R\$730 de refeição, mais o Gympass (convênio com academias), mais plano odontológico, mais plano Unimed (saúde), pra fazer isso!? Tipo, NÃO, sabe. Não vou negar dinheiro né, mas cara, me dá mais coisa, né. Tira meu couro porque eu tô recebendo bem. Pelo menos no meu senso ético e de trabalho o meu nível de entrega pro que eu recebia, não conversava, nenhum pouco. Depois foi conversar um pouco mais com as responsabilidades que eu fui adquirindo, mas no início não conversava nenhum pouco. Hoje, por exemplo, no meu trabalho eu acho que os meus benefícios não conversam com o nível de responsabilidade que eu tenho, mas eu sei que vai se encaminhar para. (E4)

Mas para outra entrevistada a percepção era de uma remuneração justa pelo nível de carga de trabalho e responsabilidade adquiridos:

O salário é um dos maiores salários pra estagiários que tem. Mas era justo porque estagiário faz bastante atividades, é tratado como efetivo, assim. A não ser pelas atividades que estagiários são mais operacionais e menos estratégicos, pelo menos na minha área, não sei como se aplica às outras. Mas acho que sim, era um salário justo pela quantidade de demanda que tinha em poucas áreas de trabalho. (E8)

A mesma ainda complementa a qualidade de vida proporcionada mediante a oferta de benefícios pela empresa:

Os benefícios eram bons, enfim, de modo geral eu gostava muito de trabalhar lá, pela questão de qualidade de vida, fruta todo dia, tinha massagem uma vez na semana, enfim, os benefícios, plano de saúde, plano odontológico. (E8)

Além da remuneração, outras vantagens eram percebidas, como relata o entrevistado E3, mas ressalta que isto não foi decisivo para seguir na organização:

O nível de conforto proporcionado pra mim era sensacional. Eu sentia que eu recebia muitas coisas, não só o salário, dentre os meus amigos eu era o único que no dia 1º já tinha dinheiro na conta. Mas se tornou algo muito tóxico no momento que eu não estava gostando do que eu fazia. Então era tudo sensacional, era tudo maravilhoso, mas eu sentia que isso tava “clouded judgement”, não sei o termo em português, mas estava embaçando minha visão no que diz respeito a o que eu quero da minha vida. Ganhar muitos “agradozinho” ou fazer algo das 09h às 17h que eu realmente goste? Na verdade só agora que eu sou coordenador, divido a liderança de uma equipe de 6 pessoas que eu to ganhando o mesmo retorno financeiro que eu tinha lá na Empresa XXX como estagiário. Então isso é muito bom, essas práticas da Empresa XXX. Mas no momento que eu comecei a não gostar do que eu fazia isso começou a se tornar não tão positivo. Até começou a pesar contra, parecia que eu tava ganhando aquilo pra meio que não sentir a dor real. (E3)

No final do depoimento o entrevistado aborda um sentimento extremamente relevante, que o mesmo descreve como “parecia que eu tava ganhando aquilo pra meio que não sentir a dor real”. A carga desta frase expõe claramente o sentimento de insatisfação com o trabalho e o entendimento da recompensa como uma forma de embaçar a sua visão sobre objetivo profissional. Observa-se esta mesma situação vivenciada pelo entrevistado E6, quando diz:

Olha, vou ser bem sincero, se tu oferecer esse salário pra qualquer assistente ou encarregado da minha empresa... hahaha. A galera acaba vindo pelo salário, é um salário que chama bastante atenção. Então a galera fala: como tu saiu com aquele salário? E eu respondo: Ah, nem tudo é salário. (E6)

Notavelmente todos os estagiários estavam satisfeitos com a remuneração e benefícios ofertados, em diversos casos demasiadamente satisfeitos com o conforto financeiro proporcionado. Entretanto, este não é um fator decisivo na retenção dos jovens. No momento em que não há a percepção de que o trabalho - que neste sentido refere-se a um conjunto de elementos como a identificação com as atividades, o clima e ambiente organizacional, o propósito do sujeito, dentre outros - agrega algo além de benefícios financeiros: o bem estar emocional, o bom relacionamento social, a satisfação profissional.

4.2.7 Fatores declarados como influentes na permanência na experiência profissional

Além das macrocategorias de análise apresentadas, emergiram das entrevistas fatores declarados como influentes na permanência em uma experiência profissional segundo a percepção dos próprios jovens.

Um dos fatores levantados foi o ambiente de trabalho, onde há uma grande identificação com um ambiente jovem, onde há uma liberdade de ser autêntico e descontraído em um ambiente sem formalidades, como relata a entrevistada E1:

É muito f*** tu trabalhar no ambiente jovem que, tipo, tu pode ser tu mesmo, sabe!? Tu poder ter liberdade de ser tu 100%, de ir de chinelo de dedo, cantar *funk* sei lá tipo é muito libertador, sabe!? (E1)

O entrevistado E6 também destaca a importância do clima organizacional para estimulação de continuidade em uma organização:

Acho que o clima da empresa, acho que pesa bastante, porque querendo ou não a gente passa 10h do nosso dia dentro da empresa então bem dizer é a nossa segunda casa. Se tu não tá com o clima bom, tu acaba desmotivando e saindo. (E6)

A remuneração atrelada ao bem estar pessoal e conforto também foi um fator importante declarado pelo entrevistado E3, além de elementos como o sentimento de agregar valor à organização, o nível de responsabilidade adquirido, além de um alinhamento da experiência profissional com a vida pessoal:

Hoje o que me faz ficar onde estou é porque a remuneração é o suficiente pra eu pagar meu aluguel em Porto Alegre, ir e voltar de Uber do trabalho, não passar por sufoco de pegar ônibus, guardar dinheiro, investir em um negócio que eu toco com alguns parceiros. É o que eu aprendi a fazer em um nível de excelência que me agrada, eu sinto que eu agrego muito pelo que eu faço. Não é o que eu quero pra vida inteira, porque é algo que está muito atrelado a eu estar na faculdade mas é o que hoje me coloca frente a competências que eu demoraria muito em um curso tradicional de empresa grande pra ter, que é ter uma equipe, tocar projetos, me responsabilizar diretamente pelas fontes de receita pra empresa que fatura quase 2 milhões e meio por ano. É uma responsabilidade bastante grande que é um nível de responsabilidade que me agrada pro meu momento profissional. O que me motiva a ficar hoje é que meu nível de responsabilidade e de liberdade está muito alinhado com meu momento de vida. (E3)

A entrevistada E7 também concorda que a remuneração é um fator importante para mantê-la em uma organização. Pode-se observar que este fator está

relacionado com a sensação de independência que a jovem almeja. Há também a declaração de um segundo fator influenciador: o desafio. Para ela é essencial que em uma experiência profissional ela não “caia” na zona de conforto:

Remuneração e desafio. Remuneração porque querendo ou não eu acabei de me formar e o mercado tá difícil. E no sentido de que eu quero fazer meu MBA, procurar minha independência financeira então querendo ou não, direta ou indiretamente, o fator remuneração é importante pra mim. E desafio, porque eu quero não entrar na minha zona de conforto então acredito que eu tenho o perfil mais dinâmico, eu não gosto de ficar muito tempo parada fazendo uma atividade em específico. Fazer coisas muito operacionais me desmotivam, então as coisas novas me motivam, coisas que eu não sei o caminho, coisas que eu tenho que falar com outras pessoas e descobrir. Então digamos que desafio é uma palavra que, assim, coisas novas, desafios me motivam. (E7)

Para o entrevistado E4, o conhecimento é o fator principal para continuar em uma empresa. O que o motiva é o quanto de aprendizado ele leva da experiência profissional:

O quanto que agrega conhecimento, o quanto eu vejo o conhecimento e o quanto eu crio tesão por aquele conhecimento e há espaço para aprendizado.(E4)

Desta forma, foi possível sintetizar todos os fatores declarados pelos estagiários como influentes na continuidade em uma organização, como apresenta o Quadro 5.

Quadro 5 - Fatores influentes na rotatividade: perspectiva entrevistados

Fatores
Ambiente de trabalho informal e descontraído
Autenticidade no trabalho
Clima organizacional
Agregar valor
Responsabilidade
Liberdade
Conhecimento e aprendizado
Desafio
Dinamicidade
Remuneração: bem estar, conforto e independência

Fonte: dados coletados

Analisando as práticas da empresa, os fatores individuais que influenciam a rotatividade e os fatores declarados pelos entrevistados, foi possível elencar algumas ações para a organização reduzir o índice de rotatividade.

Boa parte das práticas da organização estão de fato alinhadas com o que é proposto de acordo com o referencial teórico, por vezes extrapolam o básico com programas bem estruturados. Entretanto, pode-se identificar que há necessidade de maior assertividade no processo seletivo do programa de estágio. Tanto em relação a análise de adequação de perfis quanto a alocação adequada dos estagiários em atividades que potencializam suas capacidades.

Quanto a cultura organizacional, observa-se a necessidade de fortalecimento e fixação dos valores pregados pela organização, além do monitoramento e correção de comportamentos inadequados propagados pelos membros e inclusive por lideranças. Também seria ideal promover a diversidade em termos mais amplos do que apenas a abordagem de gênero, para promover a integração e aceitação de indivíduos, isto ajuda a evitar situações de desconforto do clima organizacional como mencionado por um dos entrevistados como as fofocas, as “máscaras” vestidas pelos funcionários, o sentimento de superioridade em relação aos demais. O ambiente organizacional mais descontraído, mais informal, que conforta para a autenticidade no trabalho, onde o colaborador pode ser ele mesmo, pode incrementar a satisfação no trabalho e abre margem para surgimento da criatividade.

Também é essencial preparar e monitorar as lideranças para acompanhamento e desenvolvimento dos estagiários, verificar o nível da satisfação do estagiário no programa, ser transparente quanto aos objetivos individuais e coletivos, orientar para oportunidades de carreira.

Além disso, é fundamental proporcionar experiências diferenciadas, propor desafios, atividades que tirem o estagiário da zona de conforto, proporcionar conhecimento e conexões com pessoas, dar a liberdade de decidir a forma como irá realizar a tarefa, mostrar a repercussão do seu trabalho, o quanto agrega valor e reconhecê-lo por isso.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou a identificação dos fatores que influenciam a rotatividade no programa de estágio na organização analisada, principalmente a identificação de tendências que estão sendo encontradas nas motivações dos jovens no início do contato com o ambiente de trabalho na atualidade.

A partir da análise dos dados coletados nas entrevistas foi possível descrever as motivações e expectativas dos estudantes, validando-se o que foi apresentado no referencial teórico e ainda o surgimento de fatores adicionais que influenciam a rotatividade como a ambição por conhecimento, desafios, novas experiências, liberdade e independência.

A análise das práticas de gestão de pessoas da instituição financeira multinacional para a retenção de talentos, conjuntamente com os resultados das entrevistas possibilitou a constatação de que mesmo com práticas bem consolidadas em relação a remuneração, benefícios, ambiente organizacional, preocupação com bem estar, alinhamento de objetivos organizacionais e integração, a empresa ainda apresenta lacunas de desenvolvimento de práticas para redução da rotatividade. Comparando as práticas da organização com o que é esperado na perspectiva dos jovens, a proposição de ações que minimizem os índices de rotatividade da organização seriam: a assertividade do processo seletivo, adequação de perfis e atividades, cultura e ambiente organizacional que acompanham as expectativas dos jovens, principalmente no que tange o alinhamento entre valores pessoais e organizacionais, e a capacitação das lideranças.

Para aprimorar o estudo realizado sugere-se que este tema seja explorado em um âmbito mais amplo com aplicação de pesquisa quantitativa para grupos de estudantes universitários que estejam iniciando sua prática profissional.

As contribuições deste estudo podem reduzir o índice de rotatividade na organização analisada e aumentar a satisfação dos estudantes na prática de estágio, além de possibilitar a propagação dessas práticas e resultados para demais organizações e atingir um público maior de estudantes.

REFERÊNCIAS

- ABRH Estágios. **Pesquisa sobre remuneração de estágios**. Disponível em: <https://www.abrhestagios.com.br/comunica/pesquisa_bolsa/6_edicao-bolsa_estagios.pdf>. Acesso em: 20 jun. 2019
- ASSIS, Marcelino; **Indicadores de Gestão de Recursos Humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- BRANNICK, J. **Decreasing the staggering costs of turnover in your organization**. Disponível em <<http://brannickhrconnections.com/articles.html>>. Acesso em: 20 jun. 2019.
- BRUN, J. P.; DUGAS, N. **La reconnaissance au travail: analyse d'un concept riche de sens**. *Gestion*, 30, p.79-88, 2005.
- CANATO, Reinaldo. **Desemprego cai para 12,3%, mas desalento bate recorde**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/economia/ibge-desemprego-no-brasil-recua-mas-desalento-bate-recorde/>>. Acesso em: 03 set. 2018.
- CARDOZO, Carla Andréia; **Gestão do turnover**, Novo Hamburgo, 2005
- CASTRO, Marcos et al. **O desafio da gestão de pessoas em reter talentos da geração y**. Disponível em: <http://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_036.pdf>. Acesso em: 07 set. 2018.
- DA SILVA, R. C.; PAVANATO, T. S.; BRITO, O. P. Diferencia Corporativo para Atração e Retenção de Talentos Y: Uma pesquisa descritiva nas empresas de Londrina. **Revista Eletrônica Saber do Instituto de Ensino Superior de Londrina**, v. 14, 2011. Disponível em: <http://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_15_1320099481.pdf>. Acesso em: 27 ago. 2018.
- DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- DUTRA, Joel. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- FERREIRA, Mário César e FREIRE, Odaléa Novais; Carga de Trabalho e Rotatividade na Função de Frentista. **RAC**, v. 5, n. 2, Maio/Ago. 2001.
- FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do Investimento em Capital Humano: Medindo o Valor Econômico do Desempenho dos Funcionários**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- FLEURY, Maria T. Leme. Estórias, mitos, heróis - cultura organizacional e relações de trabalho. **Revista de administração de empresas**. Rio de Janeiro, 1987.

GERHARDT, Tatiana. SILVEIRA, Denise. **Método de Pesquisa**. Editora da UFRGS, 2009.

LACOMBE, Francisco. **Recursos Humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005. MELO, Luisa. No Brasil, rotatividade de pessoal cresceu 82%. Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/negocios/no-brasil-turnover-cresce-o-dobro-da-media-mundial/>>. Acesso em: 07 set. 2018.

MILKOVICH, George; BOUDREAU, John. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. Disponível em: <http://www3.mte.gov.br/pdet/o_pdet/reg_admin/caged/apres_caged.asp>. Acesso em: 03 de Maio 2013.

MOBLEY, William. **Turnover: Causas, Consequências e Controle**. Porto Alegre: Ed. Ortiz, 1992.

MONTEIRO, Lilian. **Mercado de trabalho exige novo perfil de profissional**. Disponível em: <https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2017/04/26/internas_economia,865177/mercado-de-trabalho-exige-novo-perfil-de-profissional-saiba-mais.shtml>. Acesso em: 03 set. 2018.

OLIVEIRA, Thais. **Rotatividade de Pessoal - Turnover**. Disponível em: < <https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/rotatividade-de-pessoal-turnover/>>. Acesso em: 07 set. 2018.

OTTONI, Bruno. **Retomada difícil**. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/negocios/canal-do-empresario/noticia/7446791/retomada-dificil>>. Acesso em: 03 set. 2018.

PINHEIRO, Ana Paula. **Causas e efeitos da rotatividade de pessoal / turnover: estudo de caso de uma microempresa do setor de educação**. Disponível em: < <http://www.cpge.aedb.br/seget/artigos13/58618723.pdf>>. Acesso em: 03 set. 2018.

PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. 3.ed. ver. e atual. São Paulo: LTr, 2001.

PORTER, L. W.; STEERS, R. M. **Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism**. US: American Psychological Association, (1973).

QUÉGE, Marco A. Estudo sobre Rotatividade de Funcionários no Brasil. **Revista Business School**, São Paulo. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/revista/epocanegocios.pdf>> Acesso em: 11 set. 2013.

SIQUEIRA, M. M.; GOMIDE, S. **Vínculos do indivíduo com o trabalho e com a organização**. Psicologia, organizações e trabalho no Brasil. Porto Alegre: Artmed, 2004.

TAMAYO, A. Valores organizacionais: sua relação com satisfação no trabalho, cidadania organizacional e comprometimento afetivo. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo.

TAMAYO, A.; PORTO, J. **Escala de Valores Relativos ao Trabalho – EVT**. Psicologia: Teoria e Pesquisa Vol. 19 n. 2, pp. 145-152. Universidade de Brasília, Mai-Ago 2003. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v19n2/a06v19n2.pdf>>. Acesso em: 20 jun. 2019.

TARTUCE, T. J. A. **Métodos de pesquisa**. Fortaleza: UNICE – Ensino Superior, 2006. Apostila

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

ANEXO A – Roteiro de Entrevista

a) Bloco de identificação pessoal

- 1) Qual seu nome?
- 2) Qual sua idade?
- 3) Onde nasceu?
- 4) Onde estudou?
- 5) Onde mora?
- 6) Com quem mora?
- 7) O que está cursando?
- 8) Em qual semestre está?

b) Bloco de interesses pessoais

- 1) Conte como escolheu o curso.
- 2) Pretende continuar? Por quê?
- 3) Qual seu interesse profissional?
- 4) Qual a sua ocupação atualmente?
- 5) Você gosta do que faz? Por quê?
- 6) Você pretende seguir carreira na área em que atua? Por quê?
- 7) Você tem planos para o futuro? Quais são eles?
- 8) O que gosta de fazer nas horas vagas? Exemplifique

c) Blocos de experiências profissionais anteriores

- 1) Quais foram suas experiências profissionais? Conte como foram.
- 2) Qual a média de tempo que ficou nestas experiências? Por quê?
- 3) Qual gostou mais? Por quê?
- 4) Qual é o principal fator que faz você permanecer em uma experiência profissional? Exemplifique.

d) Bloco de satisfação e motivação na Empresa XXX

- 1) O que você fazia na Empresa XXX? Quais eram suas atividades? Exemplifique
- 2) Você gostava do que fazia? Por quê?
- 3) Havia algo que você achava desafiador nas suas atividades? Exemplifique.

- 4) Havia algo que você achava monótono nas suas atividades? Exemplifique.
- 5) Você era reconhecido pelo que fazia? Como?
- 6) Como era o seu relacionamento com os seus colegas?
- 7) Como era o seu relacionamento com o seu gestor?
- 8) Você via alguma oportunidade profissional na Empresa XXX? Por quê?
- 9) Se sim, você aproveitou estas oportunidades?
- 10) Se não, faltou algo para concretizar estas oportunidades?
- 11) Comente sobre o ambiente de trabalho.
- 12) Como era o clima na Empresa XXX? Exemplifique.
- 13) O que você achava da cultura da Empresa XXX, dos valores, das práticas?
- 14) Na sua opinião, quais eram as práticas/ações de gestão de pessoas para obter a retenção de talentos? Comente.
- 15) Quanto aos benefícios, você estava satisfeito com o que era oferecido? Por quê?
- 16) Quanto a bolsa de estágio, você acha que era uma boa recompensa pelo trabalho que fazia, era justa?
- 17) Você podia ser flexível nos seus horários de estágio? Como?
- 18) Você conseguia conciliar a faculdade e o estágio naquela época?
- 19) Quantas disciplinas você fazia em média?