

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

**PAULO RENATO DO NASCIMENTO CASTRO**

**A CULTURA DE “INDICAÇÕES” DE CANDIDATOS NO PROCESSO DE  
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE ESTAGIÁRIOS EM EMPRESAS PÚBLICAS  
DE PORTO ALEGRE**

**Porto Alegre**

**2019**

PAULO RENATO DO NASCIMENTO CASTRO

**A CULTURA DE “INDICAÇÕES” DE CANDIDATOS NO PROCESSO DE  
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE ESTAGIÁRIOS EM EMPRESAS PÚBLICAS  
DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, como requisito parcial à  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Viana Abs da  
Cruz

Porto Alegre

2019

Paulo Renato do Nascimento Castro

**A CULTURA DE “INDICAÇÕES” DE CANDIDATOS NO PROCESSO DE  
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE ESTAGIÁRIOS EM EMPRESAS PÚBLICAS  
DE PORTO ALEGRE**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação  
apresentado ao Departamento de Ciências  
Administrativas da Universidade Federal do  
Rio Grande do Sul, como requisito parcial à  
obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. Daniel Viana Abs da  
Cruz

Conceito Final:

Aprovado em .....de .....de.....

**BANCA EXAMINADORA:**

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Andrea Poletto Oltramari - Escola de Administração - UFRGS

---

Orientador: Prof<sup>o</sup>. Dr<sup>o</sup>. Daniel Viana Abs da Cruz - Escola de Administração - UFRGS

## AGRADECIMENTOS

Primeiro agradeço a Deus por ter me dado saúde para concluir esta etapa muito importante da minha vida.

A minha família (todos sem exceção), especialmente a minha mãe Sônia, que mesmo distante acompanhou minha trajetória com o coração apertado de saudades, sempre muito preocupada comigo! A minha Vó de coração D. Marta Andrade foi sempre uma incentivadora para os estudos e proporcionou-me vasto conhecimento sem distinção. Aos meus avós José Hipólito (*in memoriam*) e Maria Alice que sempre me ajudaram e também me criaram. Aos meus Tios Valdemar e Ana Maria sempre que precisei me acolheram e continuam dando muito carinho como filho. Aos meus tios Altemir e Clara que igualmente continuam dando carinho de filho. Ao meu irmão de coração Dr. João Pedro foi quem me guiou no início desta jornada, contribuiu imensamente para minha tomada de decisão para escolha do curso. Obrigado família amo demais vocês!

Aos meus amigos e aos amigos da Padoca, especialmente os de fé, por estarem sempre presentes em minha vida e ouvirem tantas vezes a preocupação incessante em realizar minha graduação e meu trabalho de conclusão. Obrigado a todos!

Ao meu orientador Prof<sup>o</sup>. Daniel Abs, por todos os auxílios neste estudo e também por humanizar os atendimentos da orientação, mesmo nos momentos tão difíceis, de muitos sentimentos (medo, dúvida, ansiedade, euforia) mas sempre com palavras doces para acalmar os meus ânimos e mostrar-me o caminho da vitória. Sem palavras Profê!

Aos participantes desta pesquisa que doaram seu tempo, mesmo o tempo sendo escasso, portanto, fundamentais para chegarmos até os resultados deste estudo.

## RESUMO

Diante do aumento da vacância de cargos públicos em todas as esferas da união, principalmente por aposentadoria e por exoneração de servidores públicos, as organizações converteram muitos desses postos de trabalho em vagas para estagiários. Este trabalho aborda o processo decisório de servidores públicos quanto ao recrutamento e seleção desses estudantes. O objetivo central consiste em compreender como ocorre a “indicação” de um candidato e suas implicações para uma oportunidade de estágio dentro de uma empresa pública de Porto Alegre. Para tanto, esta é uma pesquisa qualitativa que contou seis participantes envolvidos, servidores públicos entre federais e municipais, lotados em Porto Alegre, sem restrição de esfera de governo. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com perguntas baseadas nos objetivos do estudo. As entrevistas foram transcritas e analisadas a partir do método de Análise de Conteúdo proposto por Bardin. Foram identificadas duas temáticas principais, com categorias, que se referem ao processo de indicação no R&S: 1) Modos; 2) Efeitos. A primeira temática se desdobra em duas categorias que agrupam conteúdos ditos pelos participantes: Modos Diretos de Indicação e Modos Indiretos de Indicação. A segunda temática engloba três categorias de efeitos do processo de indicação: Assédio, Conflitos e Intersecções de Gênero e Raça. Observou-se um fenômeno a ser destacado: os participantes mesmo reconhecendo que as indicações produzem uma cultura negativa para empresa pública, continuam realizando os processos sem realizar mudanças para coibir ou alterar essas “indicações”.

**Palavras-chave:** Candidatos. Recrutamento e Seleção. Indicação. Cultura Organizacional. Princípios da Administração Pública.

## ABSTRACT

Given the increased vacancy of public office in all spheres of the union, mainly due to retirement and the dismissal of public servants, organizations converted many of these jobs into vacancies for trainees. This work discusses the decision-making process of public servants regarding the recruitment and selection of these students. The central objective is to understand how the "indication" of a candidate and its implications for an internship opportunity occur within a public company in Porto Alegre. To this end, this is a qualitative research that counted six participants involved, public servants between federal and municipal, crowded in Porto Alegre, without restriction of a sphere of government. Semi-structured interviews were conducted with questions based on the objectives of the study. The interviews were transcribed and analyzed from bardin's proposed Content Analysis method. Two main themes were identified, with categories, which refer to the process of indication in R&S: 1) Modes; 2) Effects. The first theme unfolds into two categories that group content said by the participants: Direct Indication Modes and Indirect Indication Modes. The second theme includes three categories of effects of the nomination process: Harassment, Conflicts and Intersections of Gender and Race. A phenomenon was observed to be highlighted: participants even recognizing that indications produce a negative culture for public company, continue to perform processes without making changes to curb or alter these "indications".

**Keywords:** Candidates. Recruitment & Selection. Indications. Organizational Culture. Principles of Public Administration.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Características da cultura brasileira em cada uma das dimensões culturais de Hofsted. ....	17
Figura 2 -	Níveis de Cultura .....	18
Figura 3 -	O ciclo administrativo.....	23
Quadro 1 -	Perfil dos Entrevistados.....	34

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

<b>CDA</b>	Coordenação de Desenvolvimento, Avaliação e Acompanhamento
<b>CF</b>	Constituição da República Federativa do Brasil
<b>RH</b>	Recursos Humanos
<b>R&amp;S</b>	Recrutamento e Seleção
<b>“QI”</b>	Quem indica



## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 OBJETIVOS .....</b>	<b>12</b>
2.1 OBJETIVO GERAL.....	12
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
<b>3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>13</b>
3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL .....	13
3.2 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA .....	19
3.3 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO .....	22
<b>3.3.1 O Estágio no Brasil.....</b>	<b>24</b>
<b>3.3.2 Gestão de Estagiários nas Empresas Públicas .....</b>	<b>25</b>
<b>3.3.3 O papel do Agente de Integração .....</b>	<b>25</b>
3.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO.....	29
3.5 FORMAS DE INDICAÇÃO NO SETOR PÚBLICO .....	30
<b>3.5.1 A “indicação” de estudantes para estágio na Empresa Pública Municipal .....</b>	<b>31</b>
<b>3.5.2 A “indicação” de estudantes para estágio na Empresa Pública Federal.....</b>	<b>32</b>
<b>4 MÉTODO .....</b>	<b>33</b>
4.1 PARTICIPANTES E PROCEDIMENTOS PARA COLETA DOS DADOS .....	33
4.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS .....	34
4.3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	34
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÃO .....</b>	<b>35</b>
5.1 MODOS DE INDICAÇÃO .....	35
<b>5.1.1 Modos Diretos de Indicação .....</b>	<b>35</b>
<b>5.1.2 Modos Indiretos de Indicação .....</b>	<b>37</b>
5.2 EFEITOS .....	39
<b>5.2.1 Assédio .....</b>	<b>39</b>
<b>5.2.2 Conflitos.....</b>	<b>40</b>
<b>5.2.3 Intersecções de Gênero e de Raça .....</b>	<b>41</b>
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>45</b>
<b>APÊNDICE A: A CULTURA DAS “INDICAÇÕES” DE CANDIDATOS NO PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE ESTAGIÁRIOS EM EMPRESAS PÚBLICAS DE PORTO ALEGRE .....</b>	<b>50</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Quando utilizamos os serviços nos órgãos públicos, nas suas mais variadas esferas e competências, observamos que existe uma demora, seja por cumprimento de ritos regimentares, seja por um clima de insatisfação por parte dos servidores públicos por sobrecarga de atividade. Sabemos que existe uma diminuição da força de trabalho nos órgãos públicos federais da administração direta e indireta, autárquica e fundacional por motivos de aposentadoria e por exonerações de servidores, evidenciado pela publicação da Portaria nº 193, de 03 de julho de 2018.

Há, também, a ocorrência aparente pela diminuição de aprovados em concursos ou pela interrupção de concursos públicos devido à busca de ajuste fiscal das contas do Governo Federal, Estados e Municípios, portanto por ordem econômica – financeira. O Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão, através da sua Secretaria de Gestão de Pessoas e Relações do Trabalho no Serviço Público, instituiu na normativa art. 7º, que cada órgão deveria abrir um quadro de estimativas de vagas para estagiários em percentual não superior a 20% da força de trabalho, observada a dotação orçamentária. Considera-se força de trabalho o quantitativo de cargos, empregos ou funções públicas de que dispõem os órgãos ou entidade, sendo divididas em 50% das vagas ocupadas por estudantes de nível superior, 25% de estudantes de nível médio e 25% de estudantes de nível médio profissional e dos anos finais do ensino fundamental na modalidade de jovens, com idade igual ou superior a 16 anos e adultos, sendo todos reservados 10% do total para estagiários com deficiência. Por isso, a contratação de estagiários para essas entidades mostra-se uma boa solução, devido ao baixo custo em relação a um servidor público. Embora, um estagiário realizando a força de 06 horas diárias ou reduzida a 04 horas diárias, pode ser suprido pela contratação de mais um em turno alternado.

Foi no decorrer da vida profissional com diferentes empresas públicas que percebemos a inexistência de roteiros de entrevistas para os gestores ou supervisores de cada área demandada, os quais são, também, responsáveis por selecionar os candidatos entrevistados. Justamente por não saberem os critérios de seleção usados no momento da entrevista destas chefias, gestores do setor de recrutamento e seleção, responsáveis pela elaboração das diretrizes do programa de estágios, têm acesso a poucas informações sobre os candidatos. A pouca troca de informações entre quem selecionou e quem irá realizar os trâmites burocráticos até a confecção do contrato do estagiário, tem reflexos para a gestão dessas organizações:

quanto às características do perfil do estagiário da área que buscava, foram plenamente atendidas? As atividades da vaga foram devidamente passadas para os entrevistados? A carga horária da vaga ofertada é conflituosa com horário do curso do estudante? O candidato está informado dos direitos e valores da sua remuneração? Ou todos esses dados são descobertos na antevéspera da sua contratação? Alguns desses exemplos apontados são recorrentes e foram detectados na nossa experiência e nos trouxeram a esta pesquisa.

De acordo com Hackett (2000, p.33), a entrevista não é uma prova de força ou um exercício para o ego. Mas uma chance para que se encontre alguém com os conhecimentos e as habilidades necessários para ajudar a equipe a apresentar um desempenho ainda melhor.

Entrevistas sem informações essenciais apresentam problemas como: insatisfação do estagiário em desempenhar atividades não informadas, por não existir a possibilidade de efetivação e insatisfação pelos valores de bolsa e auxílio transporte não serem informados claramente e ao final não serem compensatórios.

Pensamos ser importante observar as principais implicações das “indicações” no processo de recrutamento e seleção e como são realizadas, as coletas dos dados para as devidas conclusões a respeito do processo **R&S**. Pretende-se observar quem são os responsáveis por estas “indicações” e como se comportam diante de diferentes situações. Também nos interessa os desdobramentos desse tipo de processo de R&S, assim como identificar os prejuízos nesses processos, principalmente quando ocorre a indicação de alguém.

Quem são as pessoas que indicam candidatos para as vagas de estágio nas instituições pesquisadas? Quais são as principais razões que as levam a “indicar” alguém para esta oportunidade? Pretendemos, dessa forma, verificar a existência de implicações e impactos quanto à intercorrência da “indicação” nos processos de recrutamento e seleção das instituições investigadas.

A inserção desses estudantes via modalidade de estágios é importante para proporcionar conhecimento e aprendizado de novas práticas em harmonia com os estudos. Portanto, o estágio é importante por ser a teoria ensinada em aula aliada à prática desenvolvida no ambiente de trabalho. Por isso, a pesquisa tem a sua relevância, não somente para o setor de estágios, mas para todos envolvidos com o tema estagiários dentro das organizações. Também é importante para identificar os aspectos que levam ao recurso da “indicação” no processo seletivo, e aos seus desdobramentos. Para as chefias (áreas demandadas) compreenderam os impactos gerados pela “indicação”.

Pretendemos além de realizar o estudo do processo de seleção desses candidatos, buscamos demonstrar as principais causas que levam as chefias a escolherem o “QI”, e conseqüentemente, seus efeitos para a organização. Os trabalhadores abordados poderão utilizar-se desta fonte de informações para desenvolver novas ações com o intuito de aperfeiçoar seu programa de estágio. Paralelamente, as organizações também poderão delinear novas estratégias no seu processo interno de recrutamento e seleção a partir deste estudo.

Por fim, entender a razão da “indicação” nestas instituições, que são públicas, será uma amostra da prática em outros processos de **R&S**, de mesma natureza, que possam utilizar-se de outros instrumentos mais qualificados para melhorar sua impessoalidade, igualdade e isonomia para seleção desses candidatos. Assim, transparecerá à sociedade que a cultura organizacional preserva a igualdade de condições e resguarda sua maior riqueza: o capital humano.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 OBJETIVO GERAL**

O objetivo central consiste em compreender como ocorre a “indicação” de um candidato e suas implicações para uma oportunidade de estágio dentro de uma empresa pública de Porto Alegre.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Os objetivos específicos são:

- a) Descrever os processos seletivos encontrados e representados pelos participantes;
- b) Descrever o processo da “indicação” do candidato; e
- c) Apresentar as relações e as implicações da “indicação” à vaga relatados pelos participantes.

### 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse capítulo, apresentaremos o conceito de “indicação” e como ocorre seu processo de seleção informal. Para isso, veremos as principais formas de recrutar e selecionar um estagiário, o lugar da “indicação” no processo organizacional pela motivação dos envolvidos, ou seja, quem o indica. Através de tópicos como cultura organizacional, gestão de pessoas e, recrutamento e seleção de estagiários no setor público, apresentaremos a base para o estudo.

#### 3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

Na contextualização histórica, a palavra *cultura* teve seu primeiro registro na Roma antiga, ligada à produção e ao cultivo da terra, de acordo com Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004). Posteriormente, a palavra também passou a ser atribuída aos “cuidados com crianças” (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004, p. 407) no tocante ao seu desenvolvimento e equilíbrio psíquico. Desde a antiguidade até os tempos atuais, embora transcorrida por diversos enfoques, o termo *cultura* relaciona-se com a “necessidade de compreender as diferenças dos comportamentos de grupos e entre nações” (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004, p. 407). Não obstante, tal conceito veio gradativamente sofrendo modificações até possuir outro sentido. Pois, segundo Keesing (1974), as tentativas de reconstrução do conceito, assim como explicações que foram dadas no decorrer do tempo e teorias com maior assertiva são “teorias que consideram a cultura como um sistema adaptativo: as culturas se constituem a partir de padrões comportamentais socialmente estabelecidos e transmitidos” (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004, p.410). Também para Keesing (1974), as diferentes concepções de cultura demonstram um conjunto que a sobrepõe, como um apanhado de elementos ideológicos, baseados em valores básicos, lastreados pelo sistema de crenças e compartilhamento de símbolos entre um grupo social.

Já para Schein (2009 apud FREITAS, 2017, p.30), “a cultura é fruto, em seu processo de formação, de um reforço continuado de crenças e valores”. Portanto, observa-se a:

Cultura é um fenômeno dinâmico que nos cerca em todas as horas, sendo constantemente desempenhada e criada por nossas interações com outros e moldada por comportamento de liderança, e um conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento (SHEIN, 2009, p.01 apud FREITAS, 2017).

Assim, portanto, é compreensível que qualquer “unidade social” ao realizar interação entre si, a partir de uma “história compartilhada” pode ser “desenvolvida” uma cultura, por isso “(...) a força dessa cultura depende da extensão de sua existência, da estabilidade dos membros do grupo e da intensidade emocional das experiências históricas reais compartilhadas” (SHEIN, 2009, p.11 apud FREITAS, 2017).

Logo, quando mencionamos algo “cultural”, reafirmamos que não é apenas algo compartilhado, mas que caracteriza um grupo (unidade social), portanto, é produto dessas interações conscientes e inconscientes entre membros do grupo. Por isso, para Shein (2009 apud FREITAS, 2017), a cultura é difícil de ser mudada, levando em consideração inflexibilização dos grupos à mudança, pois diminui o nível de sua previsibilidade das coisas. Ocorre, portanto, a perda da sua identidade. Para esse autor, a cultura seria como uma variável, algo que pertence à organização tem. Seria a todo instante sendo determinada ou influenciada pelos seus pensamentos, sendo estes pressupostos já enraizados pelos seus fundadores ou gestores da própria organização.

Na atualidade, o tema da cultura organizacional tem se tornado um estudo de relevância para quem tem interesse no estudo do comportamento humano, pois o conceito vem sendo adotado de maneira mais ampla, com o propósito de evidenciar que diferentes grupos possuem “padrões típicos de pensar, sentir e agir”(ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004, p. 410-411).

Por sua vez, “organizacional” advém da definição de organização, que por ter elevado grau subjetivo, segundo Bergue (2010, p.13-85), acredita-se que não se pode

[...] simplesmente definir como um conceito único”, no entanto reveste-se de um conteúdo ideal, ou seja, traduzem a ideia de que esses “arranjos materiais e humanos apresentam comportamentos, interfaces, limites, interesses e forças perfeitamente identificadas, determinadas e, principalmente, convergentes.

No Brasil, a cultura tem aspectos mais abrangentes, os quais são internalizados de diferentes maneiras, aqui poderíamos resumir a uma expressão popular: “os vários Brasis dentro do Brasil” (autor desconhecido), remetendo a questões étnicas, geográficas e migratórias, no intuito de reforçar essas hipóteses. Para Smircich (1983), a cultura organizacional faz a construção de elos mais estruturados entre a sociedade e a organização, entre a sociedade e o indivíduo e, por último, entre a organização e o indivíduo, através de laços macro ou micro estruturais.

Na estrutura de configuração da referência do sentido, a cultura assume basicamente três funções genéricas: “de motivação de interesses, de orientação temporal e de regulamentação de ações” (DIEHL, 2004, p. 81). Freitas (1997), em um estudo com objetivo de aprofundar esta análise da cultura organizacional brasileira, considera cinco elementos mais relevantes:

O primeiro seria a hierarquia, que se traduz através de uma tendência à centralização do poder dentro dos grupos sociais; o segundo seria o personalismo, que se traduz através de passividade e aceitação dos grupos inferiores; o terceiro traço seria a malandragem, que se traduz através da flexibilidade e adaptabilidade como meio de navegação social e do “jeitinho”; o quarto seria o sensualismo e o quinto traço seria o do aventureiro, que se traduz em pessoas mais sonhadoras do que disciplinadas e com uma tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico. (FREITAS, 1991, p. 44).

Seguindo no mesmo sentido desta compreensão, para Geertz (1989) a cultura tem um conjunto de mecanismos (de planos, receitas, regras, instruções) para governar esses comportamentos. Isso quer dizer que os padrões culturais já foram constituídos e, de alguma forma, governam os pensamentos individuais, dando sentido aos seus próprios pensamentos. Assim, o indivíduo já nasce com um símbolo ou uma crença, sendo inalterada durante sua existência até sua morte. Portanto, para que ser alterada ou modificada esta crença, esses grupos sociais devem estar imbuídos em grau elevado dentro do mesmo objetivo, para gerar um produto diferente e que perdure, até outro grupo social vir e mudar. O que não ocorre com os pressupostos básicos de cultura que estão aprofundados na visão de mundo nos valores de família, hábitos e costumes repassados pela escola, assim como sistemas de crenças que já fazem partes, vigentes e viscerais, que influenciarão este indivíduo dentro de uma realidade organizacional. Dessa forma, terá que compartilhar esses valores que já foram passados por antigos fundadores e atuais dirigentes dentro do novo ambiente de trabalho.

De acordo com Costa (2014), nem todas as culturas são homogêneas. Pois, ainda, chama de “subculturas: as diferentes culturas que convivem sob o abrigo da mesma organização”. Então, seria possível identificar valores de um grupo específico, entre “agentes da atividade-meio e da atividade-fim” (supervisores, coordenadores, gerência e pessoal administrativo, dentro de um hospital, por exemplo). As subculturas seriam formadas por “meio do tipo de especialização dos membros” (médicos, enfermeiros, farmacêuticos e nutricionistas são exemplos de servidores públicos<sup>1</sup> de um hospital), da natureza da tarefa

---

<sup>1</sup> Servidores públicos: São pessoas prestadoras de serviço ao ente estatal, com quem mantêm um vínculo laboral, sendo formados por: a) Servidores estatutários: ocupam cargos públicos, regulamentado por estatuto próprio, de acordo com a lei específica, de acordo com art. 37, inciso II, da Constituição Federal; b) Empregados públicos:



realizada (assistência a pacientes e desenvolvimento de pesquisa) ou ainda da valorização recebida (atividade-meio ou atividade-fim). Portanto, mesmo sendo “desejáveis as subculturas na organização”, na medida em que reforçam os valores e as capacidades de um determinado grupo profissional, “podem ser fonte de conflitos ocasionados pela disputa de forças”, “resultando em problemas de comunicação, dificultando o relacionamento entre membros das diferentes equipes” (COSTA, 2014, p.85-93), pois se observa que quanto mais consolidada a cultura organizacional, menos conflitos terão estes membros dos grupos sociais com a cultura maior.

Ainda existe um último desdobramento possível para a Cultura organizacional, que trata sobre geração de incompatibilidade de ideias e criação de movimentos de contracultura. De acordo com Schein (1984), quando uma organização é mais nova, esses subgrupos não possuem um alinhamento cristalino entre os valores da organização e seus atores sociais. Se não forem identificados pelos dirigentes em tempo, haverá um ambiente mais hostil devido aos atores não conseguirem se adaptar às necessidades da organização, tendo como resultado o baixo aprendizado, dificuldade de diálogos (diferentes linguagens), divergência de pontos de vista. Essas distorções produzem antagonismos, indissociáveis e fragmentados dentro desses subgrupos. Em síntese, para Freitas (1991), ao admitirmos a existência de movimentos de contraculturas nas organizações, estamos aceitando que em uma organização existe multiculturas; as relações de trabalho podem gerar conflitos; os interesses dos diferentes setores da empresa normalmente são divergentes. Tal fato é reforçado pelas inúmeras contradições por parte dos dirigentes e subculturas, comprometendo a estruturação organizacional, abalado pelos movimentos de oposição, na medida que ganha mais força por parte dessa contracultura, e sem identificação dos subgrupos. O movimento pode extrapolar as fronteiras do ambiente interno, alguns dos exemplos estabelecidos no campo externo, cultura nacional, na medida em que uma organização mais se distancia dos valores nacionais, pode gerar um movimento de contracultura, cujos funcionários não reconhecem seus valores ou crenças como apropriadas.

Por isso, as descobertas de Hofstede (1980) na cultura nacional sendo relevante compreender: “as diferenças em atitudes e valores referentes ao trabalho que as pessoas protagonizam nas organizações” (HOFSTEDDE,1980 apud ZANELLI, 2004, p.421), as diferentes dimensões da cultura nacional percebidas por Hofstede (1980): 1)

---

são regidos pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, também criados por lei e conforme os termos do art. 37, inciso II, da Constituição Federal; e c) Servidores temporários: são agentes temporários com prazo determinado, contratados excepcionalmente para atender necessidade do interesse público, submetidos ao art. 37, inciso IX, da Constituição Federal. (BERGUE, 2010, p.20-21).

**Individualismo/coletivismo:** ênfase recai sobre a orientação da cultura em relação à natureza humana, se é boa ou má. Sendo de natureza boa, as pessoas tendem a confiar mais nas outras;

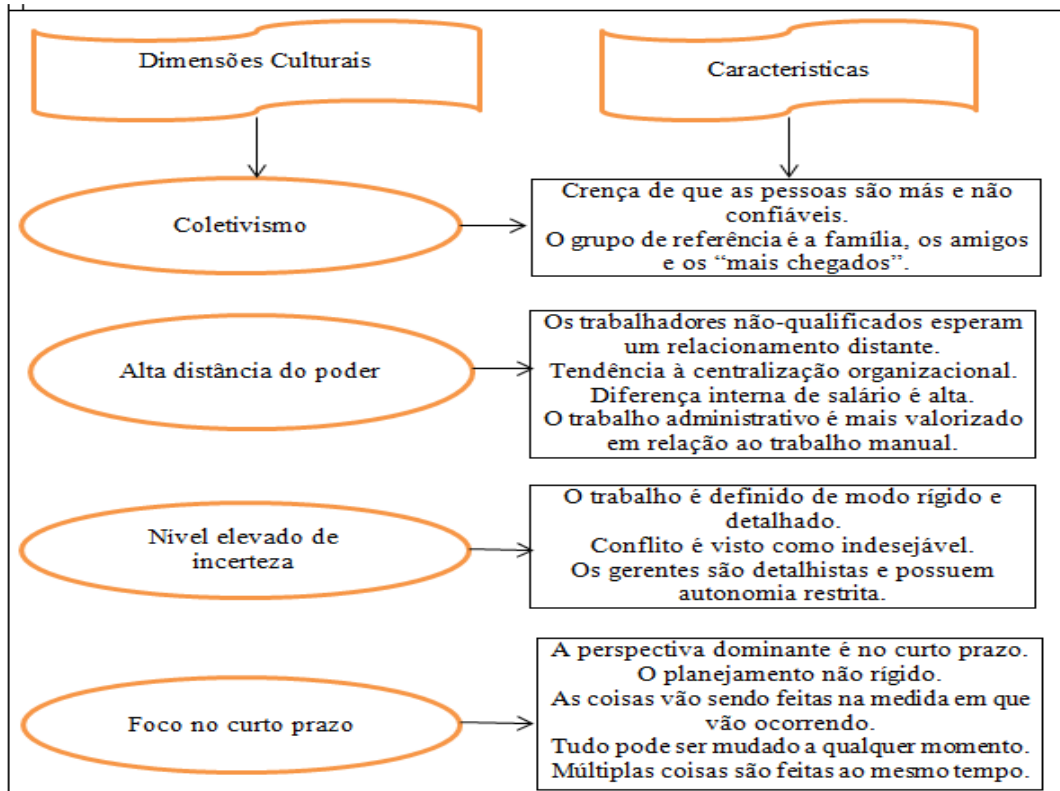
**2) Distância do poder:** a tendência de perceber como o poder é distribuído na instituição ou organização de um modo geral. Ou seja, igual ou desigual. Sendo desigual, na medida em que o limite de poder de um dirigente é tão maior que o subordinado, reflete nas relações hierárquicas;

**3) Evitar incertezas:** essa passagem procura identificar o nível de tolerância das pessoas em relações incertas, pois na medida que nível de ambiguidade é alto, mais as pessoas tendem a ser obedientes com regras bem definidas, o conflito é visto como algo ruim;

**4) Masculinidade/feminilidade:** versa sobre a diferença biológica entre gêneros, quando dado muita importância na definição de regras, normas e papéis sociais. Assim, a sociedade que dá muita relevância para o sexo, as características são bem definidas, masculino como rude e dominante e feminino assume ser mais carinhoso, compreensivo;

**5) Orientação de curto prazo/orientação de longo prazo:** a última dimensão remete ao tempo, está mais ligada a prioridades e metas, enfim como é a relação com o passado, o presente e o futuro. A cultura brasileira foi alvo de estudo de acordo com as dimensões propostas por Hofstede (1980), conforme Figura 1 abaixo:

Figura 1 - Características da cultura brasileira em cada uma das dimensões culturais de Hofstede.

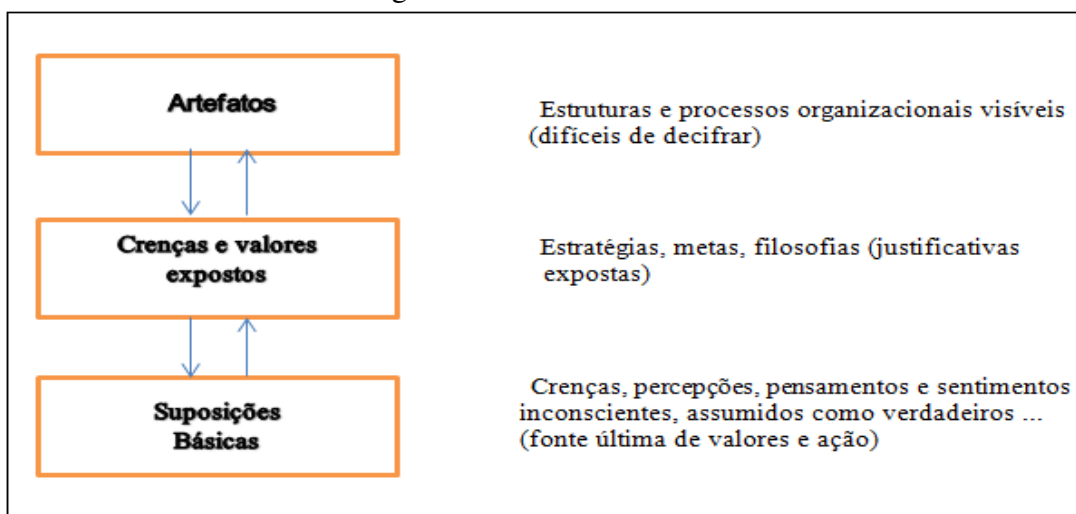


Fonte: Adaptado de Hofstede (1980).

Através do estudo, pode-se verificar as diferentes configurações entre cultura nacional e organizacional correlacionada a partir de cada dimensão, segundo percepção do Hofstede (1980). Mesmo não sendo considerada uma relação linear, por esse autor, entre cultura nacional e organizacional existem elementos suficientes para identificarmos as suas características e comumente se comportam diante dessa figura.

Mesmo que ocorram contribuições ou influências externas de outra empresa para cultura nacional ou local, uma “visão de mundo” do fundador ou dirigente deixa seu legado através de valores. Desde que sejam compreendidos e compartilhados dentro da corporação como inquestionáveis para seus subordinados (SCHEIN, 2001). Portanto, esses fundadores com poder legítimo detêm a inspiração e motivação para mudança de convicções por parte de seus integrantes dentro da organização. Em regra geral, o pioneiro tem como adaptar seu negócio no contexto social para que todos os níveis hierárquicos sejam compreendidos entre si. Dessa forma, a cultura é, em parte, o produto da “visão de mundo” dos seus fundadores e colaboradores, pessoas importantes na criação dessa empresa. Na medida em que, historicamente, é construída a composição de valores será instruído em maior ou menor grau de conflito, dentro da integralização da cultura por seus colaboradores. Uma vez consolidadas essas práticas, existem métodos que buscam proporcionar aos funcionários recém chegados uma ingestão de boas práticas que sintonizem com os valores culturais desejados pela organização. Tais ferramentas são desenvolvidas no processo de R&S, que visam repassar para os admitidos uma política de socialização organizacional onde visam aferir a sinergia entre os valores pessoais com os valores básicos dessa corporação.

Figura 2 - Níveis de Cultura



Fonte: Schein (2009, p.24).

É possível diferenciá-los de acordo com Figura 2 (SHEIN, 2009). Os Artefatos estão na superfície que incluem todos os fenômenos que alguém vê, ouve e sente quando encontra um novo grupo com uma cultura não familiar. Mesmo sendo visíveis, são tidos pelo autor como mais “difíceis de decifrar” (SHEIN, 2009, p.24). Já as crenças e valores expostos estão em consonância com o que o grupo reflete a crença e valores de alguém, identificado no final como fundador ou líder da empresa. A partir do somatório de soluções problemas que passamos a enfrentar, tomamos como “verdadeiras” e “acreditamos que a natureza realmente funciona dessa maneira”. (SHEIN, 2009, p.28).

A relevância em identificar uma cultura de um grupo específico dentro da organização é um elemento fundamental para saúde organizacional. Quando o diagnóstico não é benéfico são subsídios imprescindíveis para elaboração de um plano de reforço ou, mais complexo, de mudança da cultura organizacional. Mesmo que esta tenha uma condição mais irreversível dentro das discussões, conforme pondera Schein (1997) que as intensas mudanças nos ambientes transformam as práticas até mesmo as consagradas dentro da organização. Diante dos fatos, os agentes da mudança precisam pensar como tais e agir para não repetir procedimentos que deixaram de ser funcionais e, no cotidiano já diagnosticado como danosos para organização. A cultura organizacional enraizada não é modificada, mas “ampliada por meio de alterações em conceitos considerados como essenciais nos modelos mentais dos portadores dessa cultura”. (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004, p.441).

Dessa maneira, a cultura organizacional é uma variável relevante que possibilita a existência da “indicação” como uma crença institucional, enraizada devido a sua contaminação do ambiente organizacional em caráter permissivo. Essas práticas podem ser conspiradas por determinados grupos dentro da mesma organização, pelas definições das subculturas. De acordo com Costa (2014), tais práticas podem ser intensificadas em determinadas situações inerentes à atividade meio e fim, de acordo com a natureza da instituição. Da mesma forma, existem grupos de contracultura, pois seus valores éticos entram em conflito enquanto seus princípios administrativos como servidores públicos.

### 3.2 PRINCÍPIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Os princípios administrativos são previstos na Constituição Federal e devidamente em destaque ao cumprimento das normas, devem ser observados tanto para administração pública direta quanto indireta, de qualquer dos poderes da União, dos Estados, dos Municípios,

respeitando os princípios da legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência, disposto no Art. 37 da Constituição Federal de 1988<sup>2</sup>.

A **legalidade** é o princípio mais amplo dando suporte para todos outros princípios, é norteadora para os demais e requer a devida observação da administração pública. Por assim dizer, o “Estado só faz aquilo que a lei determinar”, conforme o art. 5º, II, da CF./88, o cidadão pode fazer tudo o que a lei não proibir, não obstante o agir da administração pública necessita estar previsto em lei. Nesse sentido, "o ato administrativo praticado pelo Agente Público sem a observância da legalidade, torna o ato nulo de pleno direito, tendo em vista, a presença de um vício insanável em sua estrutura, chamado de ilegalidade" (MELLO, 2010, p.103).

Já a **impessoalidade**, de acordo com Mello (2010), se confunde com o conceito do princípio da isonomia, segundo o qual fica vedada a prática de ato administrativo sem interesse público, visando unicamente satisfazer interesses privados, por favorecimento ou por perseguição dos agentes, não se pode confundir com a pessoa física de seu agente, pois este age com base na lei. Portanto, o agente público figura como um mero instrumento do Estado no desenvolver das suas atribuições, ao executar essas tarefas, está fazendo a vontade do Estado, e não sua vontade pessoal. Denominado de responsabilidade objetiva do Estado está prevista no parágrafo 6º, do art. 37, da CF./88: “as pessoas jurídicas de direito público e as de direito privado prestadoras de direito público responderão pelos danos que seus agentes, nesta qualidade causarem a terceiros, assegurado o direito de regresso contra o responsável nos casos de dolo ou culpa.” (MELLO, 2010, p.114).

No entanto, para **moralidade** não basta a simples previsão legal que autorize o agir da administração pública, é necessário que além de legal, o ato administrativo também possa ser aceitável do ponto de vista ético-moral, segundo o que está expresso no parágrafo 4º, do art. 37, da CF/88. Elementos estes que podem se modificar de acordo com a sociedade, a base

---

<sup>2</sup> O Art. 37. da Constituição determina os princípios da Administração Pública das seguintes formas: "A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

I - os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei;

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração;

III - o prazo de validade do concurso público será de até dois anos, prorrogável uma vez, por igual período;

IV - durante o prazo improrrogável previsto no edital de convocação, aquele aprovado em concurso público de provas ou de provas e títulos será convocado com prioridade sobre novos concursados para assumir cargo ou emprego, na carreira [...]". (BRASIL, 1988).

territorial e a época em que é formulado, por isso é tão complexo enquadrar este princípio, bem como separar dos preceitos éticos, portanto tudo aquilo que está relacionado com o comportamento do ser humano.

Quanto ao princípio da **publicidade**, como regra geral deve ser observada pela administração pública, pois seus atos administrativos com efeitos externos devem ser publicados no órgão oficial da sua esfera, ou seja, Diário Oficial da União para instituições públicas federais; Diários estaduais para suas respectivas organizações vinculadas deste estado; e Diário Oficial do Município para prefeituras e empresas desta esfera. Seus efeitos devem garantir a transparência dos seus atos, portanto um princípio facilitador do exercício do controle social da administração pública, o qual abrange toda sua esfera de atuação, assim como assegura a conduta interna de seus agentes.

E, por último, a **eficiência**, até mesmo por ser o único princípio que não fazia parte da Constituição Federal de 1988, foi inserido no art. 37, através de Emenda Constitucional nº 19/98, que tratava da reforma administrativa do Estado. Tem possibilitado ferramentas de controle como Avaliações Periódicas de Desempenho para verificação do desempenho do servidor, e o Controle de Gestão, que são exemplos desta cultura que passou a fazer parte no âmbito interno da administração pública. Garante ao administrador à concretização de suas atividades no sentido de obter o melhor resultado no desempenho das suas demandas por um menor custo. Aqui se justificaria, por exemplo, a contratação de prestadores de serviços especializados, como agentes de integração de estágio.

De acordo com Costa (2014), as instituições públicas são tradicionalmente burocráticas, regidas por lei específica e pela necessidade de preservar as decisões de seus membros. “Ao contrário das empresas privadas, nas quais está inscrito o que é proibido fazer, nas instituições públicas está inscrito o que se pode fazer. O que não está escrito, previsto, aprovado, legislado não pode” (COSTA, 2014, p. 93).

A Constituição Federal de 1988 expressa sua finalidade e forma de criação de acordo com o que segue:

Conceituam-se instituição pública: Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência [...].

[...]

Art. 173. Ressalvados os casos previstos nesta Constituição, a exploração direta de atividade econômica pelo Estado só será permitida quando necessária aos imperativos da segurança nacional ou a relevante interesse coletivo, conforme definidos em lei

[...]

§ 1º A lei estabelecerá o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias que explorem atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços (...) (BRASIL, 1988).

Dessa forma, buscamos coletar informações a respeito das empresas públicas que são parte deste estudo, sua esfera de governo, assim como a noção da sua estrutura de recursos humanos e de suas unidades quando houver. Será elaborada uma descrição do programa de estágios de cada empresa pública investigada, para buscar a compreensão do fluxo do recrutamento e seleção desses candidatos à vaga de estágio.

Segundo estudos do ENAP (2000), a maior parte das instituições deste setor é praticante de apadrinhamento político, onde há relações de favorecimento pessoal e os privilégios que contornam as normas formalmente instituídas.

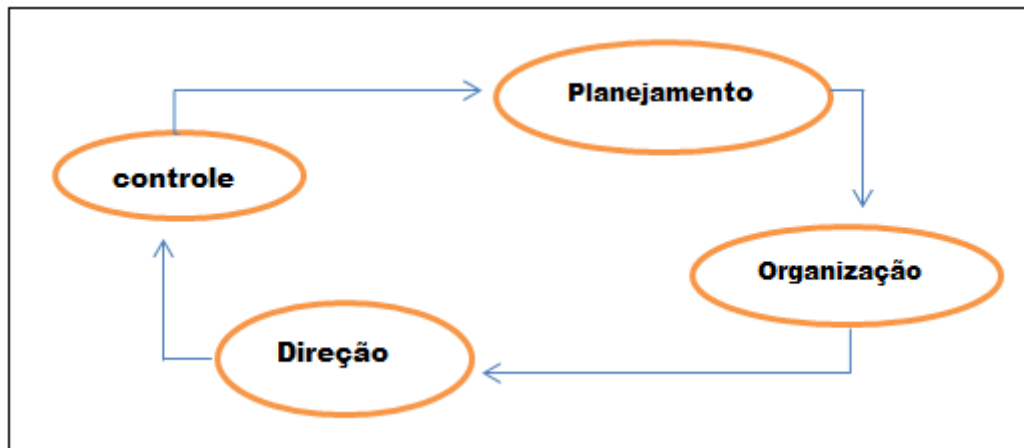
Por ter sido como um dos sistemas mais complexos da sociedade contemporânea, os dirigentes se submetem a pressões externas de toda natureza e as novas regulamentações governamentais, em um quadro de grandes ambiguidades quanto a políticas e relativa abertura do processo decisório. Sofrem, assim, influência de grande número de grupos de interesse e estão submetidos às instabilidades das coalizões políticas (GOODWIN, 2000 apud AZEVEDO; BRAGA NETO, 2002, p.07).

A partir da constatação da fragilidade e da complexidade desses sistemas, abre-se espaço para ocorrerem trocas de favores entre os envolvidos. Pois, encontram-se caracterizadas à permissividade desses agentes públicos nos seus processos decisórios por sofrerem pressões externas e flexibilizando seu trabalho, neste caso os gestores os quais tem competência para selecionar os candidatos à entrevista.

### 3.3 GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

O termo “*gestão*” pode ser compreendido como sinônimo da administração de acordo com Bergue (2010, p.17). “Administrar, por sua vez, constitui um processo com diversas definições, como: executar de forma contínua e virtuosa o processo administrativo” (BERGUE, 2010, p.17) de pessoas no setor público, que de acordo com Bergue (2010, p. 18), trata-se de “esforço orientado para o suprimento, manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas”. Seu ciclo administrativo pode ser ilustrado conforme a Figura 3, a seguir.

Figura 3 - O ciclo administrativo



Fonte: Adaptado de Bergue (2010).

Por sua vez, Dutra (2002, p. 85) afirma o seguinte:

Se o sistema de gestão de pessoas está articulado com as estratégias organizacionais e com as expectativas das pessoas, ele ganha legitimidade e credibilidade por agregar valor tanto para organização como um todo, quanto para as pessoas que com ela mantêm relação de trabalho.

Para Soboll e Ferraz (2014, p. 09), “cabe aos profissionais de RH a tarefa primordial de elaborar técnicas para controle e de aumento da produtividade do trabalho”. Ainda que a competência recaia nos profissionais de RH, não se pode eximir os gestores das diversas áreas específicas, no empenho para este aumento de produtividade do ambiente organizacional.

Esta necessidade de dispersão da área de recursos humanos é parte da abordagem do discurso sobre “gestão de pessoas” que objetiva embutir em cada gestor, e em cada área, uma capacidade de administrar a subjetividade inerente às pessoas e suas relações (SOBOLL; FERRAZ, 2014, p. 09).

De acordo com Bergue (2010, p.411), a “unidade gerencial de RH” do conceito literário convencional para gestão de pessoas tem funções distintas de acordo com cada estratégia da administração pública, diferenciados nominalmente como: divisão, departamento, setor, seção de pessoal.

Dentre as atividades de competência desta unidade gerencial, está a capacidade de prover suprimento, neste caso chamamento de pessoas, candidatos, interessados, aptos e disponíveis, enfim de acordo com cada legislação específica.



### 3.3.1 O Estágio no Brasil

A introdução da palavra *estágio* no Brasil começou a ganhar espaço a partir da década de 40. Segundo Vasconcelos (2010), a primeira vez que os estágios são citados é na Lei Orgânica de Ensino Industrial (Decreto Lei N° 4.073/42), em 1942, o texto era pautado direcionado para os cursos profissionalizantes. Podendo ser observado pelo o artigo 48 dessa lei, que o seguinte texto mencionava: “Consistirá o estágio em um período de trabalho, realizado por aluno, sob o controle da competente autoridade docente, em estabelecimento industrial.” (BRASIL, 1942).

A partir da década de 70, a regulamentação do estágio se deu através da Portaria n° 1.002, de 29/9/1967, do Ministério do Trabalho e Previdência Social, a qual se caracterizava pela inexistência de vínculo trabalhista na relação de estágio com o empregador. Portanto, existia uma carência de limitações, das responsabilidades, tanto do empregador quanto dos regramentos das atividades desses estagiários, evidenciada pelo texto da própria Portaria: [...] artigo 3°. Os estagiários contratados através de Bolsas de Complementação Educacional não terão, para quaisquer efeitos, vínculo empregatício com as empresas, cabendo a estas apenas o pagamento da Bolsa, durante o período do estágio (BRASIL, 1967).

Já com advento da Lei n° 6.494 de 1977, possibilitou-se o ingresso de estudantes de estabelecimentos de ensino superior e de ensino profissionalizante de 2° grau e supletivo. Mediante Decreto n° 87.497, de 1982, sofreu complementação, que em seu artigo 2° dispunha:

[Constituem-se em estágio] as atividades de aprendizagem social, profissional e cultural, proporcionadas ao estudante pela participação em situações reais de vida e trabalho de seu meio, sendo realizada na comunidade em geral ou junto a pessoas jurídicas de direito público ou privado, sob a responsabilidade e coordenação da instituição de ensino (BRASIL, 1982).

Reforçou-se o caráter de ensino aprendizagem do estágio e estabeleceu-se alguns mecanismos de controle sobre essa atividade, como clareza na jornada diária e semanal, ganhos de benefícios de recesso remunerado (análogo a férias sem um 1/3 adicional de férias), limite máximo de estagiários supervisionados por um único supervisor; mas, principalmente, dividiu de maneira cristalina as obrigações das empresas concedentes de estágio, do educando e das instituições formadoras (responsabilidade da autorização, controle e fiscalização) através da nova Lei de n° 11.788, de 25 de setembro de 2008, conhecida como “Lei de Estágios”, a qual alterou drasticamente o modelo de estágio praticado até então.

Para Costa (2014), o estágio é uma oportunidade para aprender ferramentas de trabalho, familiarizar-se com novas tecnologias e com o mundo do trabalho propriamente dito. “Experimentar relações hierárquicas, disputas de poder, acesso a informações e projetos inovadores, saber aproveitar oportunidade e relacionar-se com pessoas de diversos níveis são alguns dos ganhos que o estágio proporciona” (COSTA, 2014, p. 41).

De acordo com os novos pressupostos, o estágio é definido como um ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo do estudante. O estágio, agora, é parte integrante da formação do educando e deve ser devidamente inserido no projeto pedagógico do curso. Segundo essa nova lei, podem oferecer estágios: pessoas jurídicas de direito privado, órgãos da administração pública direta, autárquica e fundacional dos poderes da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios e também os profissionais liberais de nível superior, devidamente registrados em seus respectivos conselhos. Principalmente, os órgãos da administração pública costumam contratar estagiários e são raras as repartições que não têm estagiário realizando atividades.

### **3.3.2 Gestão de Estagiários nas Empresas Públicas**

A empresa que concede o estágio da Administração pública se utiliza, normalmente, da contratação de terceiros (Agente de Integração de Estagiários Empresa-Escola) para prestar os serviços de inclusão, aprendizagem e aperfeiçoamento, a modalidade de contratação se dá por via licitação, Lei específica de nº 8.666, de 25 de junho de 1993. Portanto, o que varia de uma empresa para outra é o termo de referência dos serviços, instrumento anexo ao Edital da licitação. Responsável pelo regramento da licitação, compõe todos os preceitos de acordo com a Lei de nº 8.666/93, bem como disposições internas como regulamentos internos de cada empresa licitante. Os processos de que envolvem recrutamento e pré-seleção se dão através de encaminhamentos dos candidatos para entrevista com gestores, ou supervisores dos setores. Veremos, a seguir, como funciona o recrutamento e seleção, mas antes vamos verificar o seu conceito propriamente dito.

### **3.3.3 O papel do Agente de Integração**

Os Agentes de integração são instituições responsáveis por intermediar os processos burocráticos da Empresa (Unidade concedente de estágios). A natureza são empresas públicas e privadas que atuam no mercado nacional, algumas com estrutura de atendimento em todos

estados, outras com capacidade de atendimento ao cliente apenas na localidade. Com o surgimento da nova lei de estágios de maneira clara e ampla, os agentes de integração tem um papel de auxiliar no processo como todo, que vai deste o suporte a legislação até a gestão do programa em consonância com a empresa cedente de estágios de acordo com art. 5º e 6º da Lei 11.788, de 25 de setembro de 2008.

Art. 5º As instituições de ensino e as partes cedentes de estágio podem, a seu critério, recorrer a serviços de agentes de integração públicos e privados, mediante condições acordadas em instrumento jurídico apropriado, devendo ser observada, no caso de contratação com recursos públicos, a legislação que estabelece as normas gerais de licitação.

§ 1º Cabe aos agentes de integração, como auxiliares no processo de aperfeiçoamento do instituto do estágio:

I – identificar oportunidades de estágio;

II – ajustar suas condições de realização;

III – fazer o acompanhamento administrativo;

IV – encaminhar negociação de seguros contra acidentes pessoais;

V – cadastrar os estudantes.

§ 2º É vedada a cobrança de qualquer valor dos estudantes, a título de remuneração pelos serviços referidos nos incisos deste artigo.

§ 3º Os agentes de integração serão responsabilizados civilmente se indicarem estagiários para a realização de atividades não compatíveis com a programação curricular estabelecida para cada curso, assim como estagiários matriculados em cursos ou instituições para as quais não há previsão de estágio curricular.

Art. 6º O local de estágio pode ser selecionado a partir de cadastro de partes cedentes, organizado pelas instituições de ensino ou pelos agentes de integração. (BRASIL, 1988).

Por isso, com o novo texto as empresas públicas recorreram mais, principalmente, aos serviços desses agentes de integração, pois vem sendo vantajoso a sua contratação, através de técnicas mais atuais de R&S, assim como banco de talentos específico para atender esta demanda, algumas agências integradoras vão além, possuem uma tecnologia avançada com atuação de software próprio para o processo em 360º, como plataforma *Webservice* e “Agência Virtual de Estágios”, ferramentas que seriam onerosas para esses entes públicos, bem como a falta de corpo técnico e expertise para desenvolver um programa autossuficiente.

### 3.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

De acordo com França (2009), em termos objetivos Recrutamento é a etapa inicial para preenchimento de uma vaga que está em aberto. Lodi (1967, p.18) define recrutamento como “um processo de procurar empregados”. Já para Carvalho (2000, p.20), “o recrutamento situa-se entre o mercado de trabalho e a seleção”. Não obstante para Marras (2000, p. 69) o recrutamento é: "Recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de

administração de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa".

Já o conceito de seleção, França (2009) afirma que é a escolha do candidato mais adequado para a organização. Portanto, a procura se dá por dois lados, de um lado, o recrutador (agente da empresa) com a vaga aberta, do outro, o profissional em busca da oportunidade. Após o encontro dos lados, ou seja, de interesses, inicia-se o processo de seleção, por isso o recrutamento dá "subsídios" para um processo seletivo, pois sem candidato fracassada será a seleção. Justamente, visando à obtenção de mais oferta de candidatos interessados, devem ser observados fatores relevantes para o processo, estes foram elencados por França (2009, p.30):

1) "Alinhamento com estratégia corporativa e políticas de RH"; 2) "Informações sobre as atividades e habilidades da posição"; 3) "Contato com área requisitante durante todo o processo"; 4) "Ética: como divulgação de detalhes da posição e comunicação de resultados".

Por isso, para França (2009, p.30), o recrutamento se desdobra em duas fontes: "recrutamento interno: atraindo pessoal já contratado pela empresa"; e "recrutamento externo: buscando candidatos que não têm vínculo direto com a empresa no mercado de trabalho". Sendo o primeiro identifica-se como principal vantagem para empresa no intuito de refletir para os seus empregados quanto a sua valorização, conseqüentemente, impactando no ambiente motivacional, de crescimento e de realização para os seus profissionais, se aplicado de maneira correta. O segundo deve ser realizado somente depois de observado a incapacidade do perfil desejado não ser suprido internamente do seu quadro de pessoal, para empresa é o momento de buscar um profissional com experiências externas, adequar a novas tendências, ou mesmo diversificar a personalidade e a qualificação da equipe. Esta forma mostra-se inevitável quando a substituição ocorre em períodos não programados, e quando as mudanças são urgentes.

As principais fontes de recrutamento interno e externo, segundo França (2009, p.34), e somados ao nosso entendimento, são: 1) consulta ao cadastro de candidatos da própria empresa (processos seletivos anteriores ou apresentação espontânea de candidatos, por exemplo, via *site* ou plataforma específica); 2) escolas de ensino médio, cursos técnicos profissionalizantes, faculdades, centros universitários e universidades; 3) entidades de classe (associações e conselhos de classe, por exemplo a OAB, COREN); 4) anúncio de vagas em locais visíveis da empresa ou em locais específicos (em faculdades); 5) cadastros de outros recrutadores e grupos informais; 6) *sites* especializados em oferta de candidatos (plataformas

especializadas em recrutar perfil em larga escala); 7) anúncios em jornais, revistas, rádio, TV; 8) agências de efetivos e estágios; 9) captura por mídias sociais específicas.

Por sua vez, o recrutamento externo, segundo França (2009), representa um custo mais elevado que o interno, e por isso deve-se vislumbrar a maior economicidade para a empresa. No entanto, para posições mais específicas (carência de profissionais no mercado), exigem maior esforço do RH e investimento da empresa para atingir o objeto.

A entrevista é o passo seguinte ao recrutamento dos candidatos, por isso é uma etapa primordial (experiência do entrevistador para melhor condução do processo), França 2009, para atender as expectativas da empresa e dos entrevistados até a seleção. De acordo com França 2009 (p. 40), “a entrevista pode aprofundar-se na pesquisa sobre dados do candidato”. “Portanto, o entrevistador deve estar extremamente preparado, garantindo uma boa entrevista – de onde ele possa extrair “o melhor” dos candidatos” com roteiro semiestruturado. Outra maneira de conduzir a entrevista a partir das informações do currículo e checá-las com candidato, descobrindo às não mencionadas. Não podendo esquecer de observar a postura corporal, pois o corpo emite expressões e gestos a partir da reação do candidato em diferentes situações (FRANÇA, 2009).

Dentro da entrevista podem ser aplicados prova de conhecimentos, também testes psicológicos de acordo com grau de exigência do cargo, podendo ser de conhecimentos gerais ou específicos, França (2009), informa que os gerais são com intuito de saber conhecimento de escrita, ou como o candidato agrupa as ideias, em sequência lógica ou desordenada, ainda assim esta prática tem fraco impacto para aferir o desempenho profissional; nos específicos são aplicados testes reais, como matemática financeira, de idiomas, ou mecânica tendo maior chance de refletir o real desempenho profissional. “É importante que esses instrumentos sejam desenvolvidos e validados internamente na empresa, para não eliminar bons candidatos.” (FRANÇA, 2009, p. 42). Já os testes<sup>3</sup> e as provas psicológicas, para Tiffen e McCormick (1969 apud FRANÇA, 2009), têm maior segurança na obtenção dos resultados (atender as expectativas do perfil da vaga), se aplicados em conjunto com outras ferramentas, ainda assim a partir de vários estudos demonstram ser mais assertivos que os métodos tradicionais mencionados acima. Ao final do processo de seleção, existe uma etapa que normalmente não é observada pelos gestores e pessoal do RH, quanto ao *feedback* dos participantes da seleção, pois somente um será aprovado para a vaga, e os demais precisam receber o retorno com

---

<sup>3</sup> Podem ser divididos em psicométricos e de personalidade. “Os **Testes psicométricos** são os que medem as aptidões individuais, determinando um índice que é comparado com escores ponderados e validados anteriormente.”(...). “Os **Testes de personalidade** identificam traços de personalidade, aspectos motivacionais, interesses e distúrbios, como o neuroticismo.” (FRANÇA, 2009, p. 43).

clareza sobre as decisões da empresa, pois conforme França (2009) “os resultados de seleção, quando estabelecidos com clareza nos critérios e retorno dos resultados ao candidato, permitem que ele analise com objetividade suas possibilidades de concorrência”,(...) “assim como evitam sentimentos de inferioridade e incapacidade pessoal(...)” (FRANÇA, 2009, p. 47).

### 3.4 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

O processo de suprimento de pessoas nas organizações públicas tem uma forma diferenciada, e deve seguir os preceitos da legislação específica que têm origem no art. 37 da Constituição Federal. Segundo Bergue, esse processo envolve quatro fases bem definidas: recrutamento, seleção, admissão e registro. Dessas existe uma ordem que visa seguir os preceitos de economicidade, eficiência do ente ou do órgão público. Para Bergue (2010, p. 526-527), a fase de recrutamento envolve: “identificação da efetiva necessidade<sup>4</sup>”, “análise da existência legal de vaga<sup>5</sup>”, “elaboração e publicação do edital de abertura do concurso”, “processo de inscrições”, “homologação das inscrições”. A segunda fase a seleção de pessoas tem por objetivo de identificar os mais aptos ao ingresso da vaga, através de critérios preestabelecidos pelo corpo técnico interno da instituição demandante, sendo os melhores resultados, por meio de desempenho individual, serão os escolhidos, conforme inciso II, do art. 37, da CF:

II – a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (BRASIL, 1988).

Por isso, o concurso público tem o intuito de garantir, acima de tudo, a moralidade e a isonomia, sendo o melhor ordenado na classificação, aquele que satisfaz todos os critérios previstos do edital e obteve melhor desempenho individual (demonstrados por provas escritas, práticas ou de títulos) frente aos demais concorrentes. Após o transcurso dos critérios, e

---

<sup>4</sup> Atividade que “envolve a análise da estrutura vigente, levando-se em conta a realocação de pessoas, se o administrador julgar necessário, redesenho de processos operacionais e administrativos, entre outros. Não sendo possíveis as alternativas, sendo a última alternativa uma nova admissão”. (BERGUE, 2010, p. 526).

<sup>5</sup> “Envolve a verificação da disponibilidade de vaga prevista em lei – análise do demonstrativo de provimento e vacância de cargos, empregos e funções”. (BERGUE, 2010, p. 527).

aplicações dos instrumentos adequados, encerra-se este processo com a homologação dos classificados, até iniciar a outra fase o admissional.

O admissional deve respeitar essa ordem dos classificados em conformidade ao Edital que legitimou o processo de seleção (concurso público), seguir a legislação atinente aos servidores Lei nº 8.112, 1990 (Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União e alterações). Após a identificação do primeiro classificado, inicia-se a convocação, de acordo com os prazos e meios de comunicação, normalmente prevista no Edital do concurso, este estágio encerra-se com a **posse**<sup>6</sup>. Já o registro do ato de admissão é o produto final do processo de admissão de pessoal, posto em averiguação por comissões ou órgãos especiais para realizarem o exame de todos cumprimentos de fases conformidade com Edital e legislação pertinente (BERGUE, 2010).

### 3.5 FORMAS DE INDICAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Os cargos em comissão e funções de confiança a partir do inciso V do art. 37, da Constituição Federal, com redação pela Emenda Constitucional 19/98, expressa à luz da Lei que o cargo de provimento efetivo, sendo celetista ou estatutário. De acordo com a natureza da Administração pública. São algumas formas de indicação prevista por lei.

Estas “indicações” são atribuições que **agentes políticos** têm prerrogativa até os limites previsto pela normativa da administração pública, normalmente são em benefício que visam o interesse pessoal de quem indica do que o interesse coletivo ou da própria administração pública. De acordo com Bergue (2010, p. 327-328), existe uma relação entre a autoridade superior (quem indica) com o nomeado, de laços “assentados, predominantemente, na confiança e no comprometimento pessoal”, o fenômeno baseado no laço “patrimonialista”, residente da prática do nepotismo incorre sobre o favorecimento dos vínculos de parentesco nas relações de trabalho ou emprego. As práticas substituem a avaliação de mérito para o exercício da função pública pela valorização dos laços de parentesco, portanto sua prática viola as garantias constitucionais. Após anos de edição da Resolução nº 07, o Supremo Tribunal Federal, consolidou o entendimento de que a proibição do nepotismo é exigência constitucional, portanto vedada em todos os Poderes da República (STF, Súmula Vinculante nº 13, 29 de agosto de 2008, publicação Conselho Nacional de Justiça - CNJ). Esta relação muito próxima possibilita uma “fonte de atritos” entre setores internos desta administração

---

<sup>6</sup> “A posse pode ser entendida como aceitação formal do cargo por parte do candidato nomeado(...)”(BERGUE, 2010, p. 543).

pública. Justamente por isso o inciso V, art.37 da CF/88 prevê indicação de servidores que já tem cargos efetivos de carreiras, somente:

Art. 37. [...]

V- as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento.

Atualmente, podemos ver que esses agentes políticos vêm mudando, lentamente, sua mentalidade para as “indicações” - visando não somente a “confiança pessoal”, mas a “critérios técnicos”- um propósito mais longo e benéfico ao coletivo (BERGUE, 2010, p. 330).

Dessa forma, a cultura organizacional fica evidente sua prática na medida em que os altos escalões realizam as nomeações de seus pares, isso de alguma maneira capilariza para os demais setores sejam estratégicos ou não, neste caso de estudo a indicação de candidatos para ocupar vagas de estágio na empresa. A estratégia mesmo sendo comum entre os gestores e chefias, e própria dos estagiários indicando amigos, colegas de escola e/ou parentes, no primeiro momento parece ser a solução para suprir o posto mais breve. No entanto, para Milkovich (2000), em modos gerais não apresenta boa eficácia, pode limitar a diversidade da organização, mesmo que a pesquisa possa demonstrar a probabilidade menor de sair da empresa no primeiro contrato, muito em consequência da possível pressão de quem elegeu, ou até mesmo, a pessoa escolhida não se sinta confortável em comprometer quem a indicou, de acordo com laços de proximidade e empatia entre os pares (relação de quem indicou e quem foi indicado). Mas será que a indicação seria mais vilão para uma empresa pública? Tendo em vista os preceitos de igualdade, isonomia e impessoalidade nos processos de seleção, já que não seria possível obter dos candidatos do mercado externo: diversidade, tendências de mercado, sendo estas características entendido pelo autor como retorno positivo para empresa, uma forma de “oxigenar” velhas estratégias.

### **3.5.1 A “indicação” de estudantes para estágio na Empresa Pública Municipal**

O processo formal de R&S de estagiários nesta empresa obedece, normalmente, o fluxo desde a abertura da vaga até a seleção do candidato, tendo como ponto de partida o requerimento (ato formal) pela área demandante para o setor CDAA equivalente ao RH, que monta em conjunto com o gestor o perfil de candidato ideal para cada vaga. Após, a CDAA



cadastra o pedido no sistema da empresa prestadora deste serviço (Agente de integração Empresa-Escola) a qual dispara para seu banco de talentos via plataforma específica. A partir daí será publicada a vaga no site deste agente integrador, ainda assim os próprios estagiários realizam a divulgação paralelamente para seus colegas de cursos, amigos e familiares. Somente então ocorre a “indicação”, mesmo que o estagiário oriente os passos do candidato indicado não ficam garantidos a sua contratação, pois o mesmo passará por uma pré-seleção com os psicólogos da CDAA, somente após apto, será agendada entrevista com o gestor da área solicitante, neste momento que ocorre a indagação do gestor em saber se o candidato conhece alguém que trabalha na empresa, o que segundo os gestores não garante aprovação deste pretendente.

### **3.5.2 A “indicação” de estudantes para estágio na Empresa Pública Federal**

Já o R&S de estudantes nesta empresa embora formalmente demonstre similaridade com a empresa pública municipal, através de agente de integração Empresa-Escola, não se alimenta deste fluxo somente, mesmo que estejam aprimorando para diminuir as “indicações”. Pois existem dois momentos flagrantes para ocorrência destas “indicações” nesses processos. Primeiro antes mesmo de ser aberta a vaga, um supervisor solicita, ou o próprio estagiário que se desligará da atividade faz a “indicação” de um candidato (colega de curso, amigo ou parente). Segundo, quando após a abertura de vaga (quando o fluxo deste processo é proforma pelo RH) um estagiário ou funcionário indica um parente ou amigo para vaga, este faz a busca nos meios de divulgação da empresa, site e escolas, colhem as informações e faz a “indicação” nominal para o RH, ou quando já conhece o gestor responsável do setor desta oportunidade, já o solicita a inclusão no rol de entrevistados junto aos demais candidatos, passando à frente no processo, como prioridade, sem passar por etapas anteriores como: triagem de currículos, análise de currículo de acordo com perfil da vaga e por fim a pré-seleção do agente integrador (empresa contratada responsável por executar este serviço). Aqui cabe ressaltar que não observamos a incidência de duas “indicações” para uma mesma vaga, pois entende que o indivíduo “indicado” já conta com uma forte vantagem para ser o candidato escolhido para a oportunidade, por isso sua “indicação” é entendida como líquida e certa.

## 4 MÉTODO

Os procedimentos metodológicos que nortearam esta pesquisa basearam-se nos conceitos defendidos Gil (2007), a partir da ideia de que um método é o caminho utilizado para se chegar a um objetivo. Para Roesch (2005, p.82), “definir a metodologia significa realizar uma escolha de como se pretende investigar a realidade”. Já a pesquisa é definida por Gil (2007, p.42), “como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Esta é uma pesquisa qualitativa e que segundo Flick (2009, p.08) mesmo tendo a definição de coleta qualitativa tem várias abordagens, define-se por ter “características comuns” como: “visa aprofundar o mundo ‘*lá fora*’ (...)” “e entender, descrever e, às vezes, explicar os fenômenos sociais “*de dentro*” de diversas maneiras diferentes. Logo, recorreremos a Teixeira (2003, p. 191):

Escolher um design de pesquisa qualitativa pressupõe uma certa visão de mundo, requer a definição como um investigador seleciona sua amostra, coleta e analisa dados e contempla assuntos como validade, confiança e ética. A pesquisa qualitativa não é linear, mas um processo de passo a passo, ou seja, um processo interativo que permite ao investigador produzir dados confiáveis e fidedignos. Assim, o processo de coleta e análise dos dados é recursivo e dinâmico, além de ser altamente intuitivo.

Com isso, "analisaremos experiências de indivíduos ou grupos" (...) (FLICK, 2009, p.08). que consistem como cerne deste estudo.

### 4.1 PARTICIPANTES E PROCEDIMENTOS PARA COLETA DOS DADOS

Os participantes envolvidos foram seis servidores públicos entre federais e municipais, lotados em Porto Alegre, sem restrição de esfera de governo, ou seja, podendo ser oriundos de empresas públicas federal, estadual ou municipal, desde que tivessem a devida identificação ao tema recrutamento e seleção de estágios, e que estivessem relacionados com objeto da pesquisa “*indicação*” de candidatos. A técnica de recrutamento foi através de convite de outros gestores estilo “*snowball sampling*”<sup>7</sup>. As entrevistas foram realizadas em

---

<sup>7</sup> A técnica “*snowball sampling*” ou “*bola de neve*” é um método de recrutar os primeiros participantes a partir da aplicação da pesquisa. (ALBUQUERQUE, E. M. **Avaliação da técnica de amostragem “Respondet-driven Sampling” na estimação de prevalência de Doenças Transmissíveis em populações organizadas em redes complexas**). 2009. Dissertação (Mestrado) - Escola Nacional de Saúde Pública Sérgio Arouca – ENSP, Rio de Janeiro, 2009).

data, local e horário de acordo com a melhor conveniência de cada participante, em diferentes espaços. Todos participantes relataram ter ou já terem estagiários no setor. Todos os participantes tem mais de 10 (dez) anos de tempo de serviço nas empresas e nível superior, conforme Quadro 01 abaixo.

Quadro 1 - Perfil dos Entrevistados.

<b>Ordem do Participante</b>	<b>Gênero</b>	<b>Idade(entre)</b>	<b>Empresa</b>	<b>Tempo de Empresa</b>
<b>Participante P1</b>	Feminino	35-40 anos	Pública Federal	Mais de 10 anos.
<b>Participante P2</b>	Feminino	55-60 anos	Pública Federal	Mais de 25 anos.
<b>Participante P3</b>	Feminino	50-55 anos	Pública Federal	Mais de 30 anos.
<b>Participante P4</b>	Feminino	35-40 anos	Pública Municipal	Mais de 10 anos.
<b>Participante P5</b>	Masculino	35-40 anos	Pública Municipal	Mais de 10 anos.
<b>Participante P6</b>	Feminino	35-40 anos	Pública Municipal	Mais de 15 anos.

Fonte: Autor.

## 4.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Esse estudo utilizou entrevistas semiestruturadas, com tópicos de acordo com roteiro de entrevistas (apêndice A).

## 4.3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

As entrevistas foram analisadas utilizando a análise de conteúdo de acordo com Bardin(2011, p.37) é um “conjunto de técnicas de análise das comunicações” “(...) trabalha a fala, quer dizer, a prática da língua realizada por emissores identificáveis” que “procura conhecer aqui que está por trás das palavras sobre as quais se debruça”(BARDIN, 2011, p.49-50). Tendo como polo o desejo de rigor e a necessidade de descobrir, expressam as linhas de forças para análise do conteúdo coletado. Buscando funções na prática do que podem ou não podem ser dissociadas. Para Bardin(2011) existem hipóteses que estão em questionamentos das quais podem ou não podem ser respondidas, ou atuam como função de prova. Após a manipulação objetiva das informações, foram separadas com assuntos mais relevantes voltados a respostas dos objetivos específicos, com isso podemos gerar algum resulta e que possa abrir uma discussão em torno deste acervo.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Através das entrevistas gravadas, foi possível identificar como são realizados os processos seletivos em cada empresa. Isso tornou possível detectar os impactos gerados no R&S de estagiários “indicados” e o modo como ocorre a influência de terceiros para escolha dos candidatos “indicados”, bem como quem são as pessoas que indicam os candidatos e se essa prática é vista com frequência e normalidade.

A partir da análise de conteúdo foram identificadas duas temáticas principais, com categorias, que se referem ao processo de indicação no R&S: 1) Modos; 2) Efeitos. A primeira temática se desdobra em duas categorias que agrupam conteúdos ditos pelos participantes: Modos Diretos de Indicação e Modos Indiretos de Indicação. A segunda temática engloba três categorias de efeitos do processo de indicação: Assédio, Conflitos e Intersecções de Gênero e Raça.

### 5.1 MODOS DE INDICAÇÃO

A primeira temática são os conteúdos que abordam as características do processo de indicação. Os participantes relataram dois processos distintos, que foram aglutinados em dois modos de indicação: Modos Diretos de Indicação e Modos Indiretos de Indicação.

#### 5.1.1 Modos Diretos de Indicação

Modos Diretos de Indicação se referem quando o fluxo nos processos de R&S são orientados, ou forçados, para a escolha de um determinado candidato à vaga disponibilizada. O **agente da indicação** quando fica sabendo de uma vaga iminente aberta, procura informar o seu protegido (pessoa próximo de laço familiar ou bom nível amizade) e passar as informações relevantes a respeito da vaga e características da empresa, além de orientar como deve se direcionar para a vaga e à pessoa que irá recebê-lo. No próximo passo, o **agente da indicação** dentro da empresa irá intermediar esta oportunidade para o seu protegido, prestando as informações da vaga, como curso, horário, remuneração e benefícios e qual setor demandante. A partir daí, existem ao menos dois acessos do apadrinhamento para a vaga: 1) interceder junto ao gestor da área, já informando que possui um candidato para vaga, qualificando-o como de confiança (quando amigo ou colega de curso), ou parente (filho,

sobrinho e primo, como exemplos). Assim, é direta e decisiva a participação desse agente para o contexto da decisão pelo gestor de contratar essa indicação.

Conseguimos observar, de maneira mais clara, esta possibilidade do modos diretos de indicação na empresa federal, através do seguinte relato: “(...) as indicações vem normalmente dos próprios colegas funcionários que procuram estágios para o filho, para o parente, enfim acaba acontecendo (...)” (**Participante P1**, Out. Porto Alegre, 2019).

Podemos analisar o processo de R&S como falho ou sem efeito quando ocorrem essas indicações, pois neste caso o recrutamento foi realizado (através do pai ou da mãe) pelo servidor público da mesma empresa que demanda uma oportunidade para seu ente familiar. E por isso, não há obstáculos, aparentemente, para a sua escolha dentro do setor demandante. Muito embora, são apontados como justificáveis nos momentos “quando a procura de estagiários está mais baixa” (**Participante P1**, 2019), no entanto identificamos que não há relação com lei da oferta e da demanda, pois para um servidor indicar um filho ou parente candidato à vaga, basta estar dentro dos pré-requisitos mínimos para estagiar, quais sejam: 1) possuir idade mínima 16 (dezesesseis) anos; e 2) estar matriculado e frequentando as aulas do Ensino Médio, Ensino Médio Profissional (Técnico) e Superior. Mas também tem ocorrência na empresa municipal, onde algumas pessoas trabalham em áreas mais específicas que “possam estar multiplicando esse trabalho para os colegas de curso, pois são vagas que não são tão visíveis”, como o exemplo: “A gente tem um pessoal que trabalha na arquitetura e engenharia em ciclovias, aí eles acabam indicando para colegas do curso que também são ciclistas e se interessam por essa área sustentável.” (**Participante P4**, Out. Porto Alegre, 2019).

De acordo com a colocação acima, entende-se que essas “indicações” ocorrem para um mesmo nicho de candidatos, e, portanto, de maneira restritiva à “área sustentável”. Por isso, esta indicação estaria ligada de maneira direta a características dos indivíduos pertencentes ao mesmo clã. Outra maneira de modos diretos de indicação constatada, através do poder hierárquico, esteve presente nos relatos dos entrevistados, quando cargos superiores fazem a sua indicação: “A gente sempre acata indicação do gerente, superintendente, aí a gente (...) se é uma situação assim a gente não vai, já chama a pessoa, o “indicado.” (**Participante P2**, Out. Porto Alegre, 2019). Por isso, quando existe este tipo “sugestão” do nome para contratar, o RH modifica o processo de seleção, já prontamente atendendo este pedido sem nenhum tipo de oposição.

Neste modo direto de indicação, transparece que os atores sociais de decisão, neste caso os gestores, estão tomados pelo sentimento de que embora reconhecidos por eles que é

uma cultura ruim para empresa, essa teia de relações que ocorrem essas indicações não conseguem realizar mudanças drásticas, mesmo ocorrendo novas nomeações a partir dos cargos estratégicos, cargos comissionados, essa cultura perdura. Portanto, nos remete à cultura organizacional como uma crença, arraigada nos processos de recrutamento e seleção de candidatos para estágio. Qualquer sinalização de mudança de estratégia neste sentido de buscar mais isonomia nos processos, tende a ser falho no longo prazo, por já estarem incorporados nas políticas de convivência e conflitos entre os servidores, onde esse processo de indicação direta também é um processo que é produzido e legitimado dentro da cultura daquela organização.

Diante das diferentes formas com que foram expostas pelos participantes, podemos fazer uma relação com alguns princípios da administração pública, quando se verifica a falta de impessoalidade nesses processos, existe claramente o favorecimento dos seus assemelhados, o agente público deveria garantir que os processos de seleção fossem mais isonômicos, respeitando a vontade do Estado, e não meramente da sua vontade pessoal. Outro elemento visível negligenciado é a publicidade, quando não ocorre a devida divulgação das vagas (amplamente no site do prestador de serviço) para todos os candidatos, pois antes de abri-las já existe um candidato predestinado à oportunidade, conforme **Participante P2**, out. Porto Alegre, 2019: “Então quando é indicação mesmo eu não chamo mais ninguém, e chamo o próprio indicado para ele ir direto para vaga que ele está sendo selecionado”, ferindo a igualdade de condições, e, ainda assim, não tendo ferramentas para aferir o desempenho do mesmo, pois não se sabe. No entanto, de acordo com relato abaixo: “(...) muitos indicados pelos pais e tios, só que na verdade a gente percebe que esses estudantes não querem estagiar, os pais querem tirar da ociosidade, querem trazer pro mundo do trabalho (...)” (**Participante P1**, out. Porto Alegre, 2019).

As vezes, é possível identificar que o candidato “indicado” é menos motivado que o candidato que poderia entrar nesta seleção se fosse respeitado o princípio da publicidade. Embora exista a proibição de filho ou parente de servidor no mesmo setor, por ser antiético e ilegal pelo nepotismo, “as vezes colegas querem burlar isso, tem colega que diz que não tem problema” (**Participante P2**, out., Porto Alegre, 2019).

### 5.1.2 Modos Indiretos de Indicação

Modos Indiretos de Indicação agrupam os conteúdos referentes a uma indicação que ocorre de maneira invisível ou não-explicita, pois o processo de R&S, aparentemente,

obedece a um fluxo, ou rotina, desde abertura da vaga até a seleção do candidato, sem a ocorrência de interferência diretas por outras pessoas. No entanto, o que observamos nos resultados é que existe uma divulgação da vaga e das suas condições, por pessoas da própria empresa, que privilegiam determinados candidatos no processo seletivo. Sendo o elo entre a empresa e o colega de curso, ou vizinho indicados, são casos relatados, conforme a seguir (Participante P5, out, Porto Alegre, 2019):

(...) Nenhuma indicação é pré-aceita, o que acontece eles (estagiários) **levarem antes para suas escolas, tendo a possibilidade que colegas desses estagiários se candidatarem a vaga**, direcionam para enviar currículo para o RH, neste sentido existe “indicações”, pois nesse sentido os candidatos nem ficariam sabendo que existe essa vaga. **(grifo nosso)**.

(...)

Já aconteceu aqui no setor: **tem uma vizinha de infância, e ela estagia junto com ele aqui no setor** e foi assim ela estava procurando um estágio e **ele (estagiário) disse que teria uma amiga que estava procurando, eu orientei leva o currículo dela para o RH**, ela se cadastrou no site da integradora e chamaram ela para entrevista. **(grifo nosso)**.

(...)

“Eu sempre pergunto na entrevista **se conhece alguém da empresa**, tem algum contato? **Ela falou que conhecia o fulano**. Se a referência for boa **pode até ser útil**, se for ruim **pode até prejudicar**, é um risco que corre.” **(grifo nosso)**.

Embora, conforme a passagem acima, tenha ocorrido uma troca de informações entre o gestor e o estagiário, no entanto, não ocorreu a seleção da candidata de imediato, pois, a “vizinha” foi orientada a obedecer todo o fluxo formal do processo de R&S da empresa, porém conforme relatado pelo gestor, foi um fator que contribuiu para tomada decisão. O estagiário era uma boa referência para candidata. São fatores que de alguma maneira favorecem “pode ser útil” ou prejudicam “pode até prejudicar” um candidato que já conhece um funcionário ou estagiário dentro da empresa. De acordo com o próprio gestor **Participante P5**: “Os últimos indicados que eu tive foram bons, não tive problema nos últimos tempos”, logo que demonstra quando existe uma “indicação” de algum estagiário o gestor está colocando dentro da cesta de pontos positivos, contribuindo para sua tomada decisão.

No modos indiretos de indicação, percebemos que a empresa tem uma conduta mais formal e cuidadosa na escolha dos seus candidatos, tendo em vista a não garantia de escolha do candidato, mas uma boa vantagem competitiva, tendo uma pessoa passado as informações, sobre a vaga e como se portar perante a entrevista com aquele gestor. Além disso, entender

que este tipo de indicação é fomentado pela maioria dos gestores, por ter candidatos mais similares dos que já exercem as atividades, logo as pessoas que ingressam fazem parte dos mesmos subgrupos, de alguma forma prejudicial para questões de diversidade de pensamentos no setor, carência de “visão de mundo”, portanto mais difícil ter servidores que pregassem uma contracultura, grupos de oposição.

Foram encontrados elementos mais visíveis em salvaguardar os princípios da administração pública quando evocados pelo **Participante P4** (2019): “ porque a gente tem uma obrigação legal que de acordo com os cursos ensino médio técnicos e superior a pessoa tem que fazer atividade de acordo com o que ela está estudando, então a gente não força um “encaixe”” sendo sua preocupação com poder legítimo. Em mais uma fala do participante, encontramos o princípio da igualdade: “aqui no setor a gente dá o tratamento igual a todos”, mas relatos que reforçam o entendimento que fica mais fácil estar adequado aos princípios administrativos “(...) é ilegal, nós somos um órgão público, por isso a gente tem que divulgar essas vagas, por isso a gente tem um agente integrador (...)”. Aqui, identificamos os princípios da legalidade enquanto empresa pública, a divulgação das vagas para o público em geral, bem como garantir a impessoalidade nos processos, na medida que existe um agente integrador para ser um facilitador destas garantias.

## 5.2 EFEITOS

A segunda temática engloba três categorias de efeitos do processo de indicação: Assédio, Conflitos e Intersecções de Gênero e de Raça. Os participantes relataram em momentos distintos e foi possíveis destacá-los seus efeitos que implicam uma indicação quando é negligenciado.

### 5.2.1 Assédio

Não há dúvidas de que o assédio moral pode ocorrer em qualquer país e em qualquer ambiente, no entanto, é no campo laboral que este fenômeno tem ganhado maior repercussão e tem sido estudado com afinco, pois o ambiente de trabalho propicia a existência do assédio, pela hierarquia existente: “quando pedido da diretoria (...) daí é diferente” (Participante P2) dentro das empresas, ou pelo medo de perder o emprego, ou pela forte competição que o mundo globalizado sujeita os trabalhadores e empresas. O fato é que o ambiente de trabalho possibilita de muitas maneiras a ocorrência do assédio moral, a degradação das relações de



trabalho, associado ao individualismo e impactando muitos países de diferentes culturas, o que, resulta em repercussão mundial. De acordo com relato do Participante P1, podemos identificar que até mesmo o agente quem indicou está assediando seu colega: “A gente teve um caso bem recente de um estagiário que veio nos trazer que estava sofrendo uma espécie de bullying de outro estagiário que o havia indicado para vaga” (Participante P1, out. Porto Alegre, 2019).

Mesmo sendo em um ambiente de trabalho em empresa pública, o assédio continua presente nos mais variados setores horizontalmente por colegas (estagiários mesmo grau hierárquico), ou verticalmente descendente, pelos gestos dos gestores com seus subordinados, ou ainda vertical ascendente por gestores que acabam cedendo a chantagem para seleção de um filho de um colega servidor, “ela me culpou o resto da vida: ela sempre dizia que nunca tinha oportunizado para filho dela”. Isso faz com que colegas sofram calados no ambiente de trabalho: “infelizmente é uma coisa que fiquei...que me marca até hoje”; “Por muito tempo carreguei um mal-estar por não entender que eu não estava querendo prejudicar o filho dela” (P2, out. Porto Alegre, 2019). Entendendo esta temática como um assunto bem complexo, não era objeto desta pesquisa aprofundar, mas foi possível observar que a “indicação” de candidatos pode trazer à tona diversos conflitos, na medida que esses atores sociais proliferem entre seus pares situações de cobrança de favores ou crie-se um embate acerca desse assunto no ambiente laboral.

### **5.2.2 Conflitos**

Os conflitos dentro do ambiente de trabalho foram possíveis identificar com a pesquisa, através dos relatos dos entrevistados alguns evocaram situações de relevância ligados a esta passagem. Por isso, as indicações têm implicações com maior intensidade no modos direto de indicação, a partir do envolvimento do agente que indicou o candidato e quem o selecionou, pode assim começar uma relação de tensão na medida em que esse laço foi criado, com isso ocasiona o entendimento de uma possível exigência, ou seja, de compensação futura, entre esses colegas.

Eu vejo muito ruim na questão principalmente de colegas de acharem que a gente as vezes não quer ajudar ou querem pedir um favorzinho são coisas que a gente tenta evitar ao máximo até porque ninguém quer se envolver em nada disso (...). (P1, out. Porto Alegre, 2019).

Embora, exista a consciência do gestor em não receber indicações, mas se sente entrincheirado pelo sentimento que gera a partir de colegas, ou subgrupos que dentro desta relação podem deixá-lo de lado, não quer ficar no isolamento, ou deixar de perder alguma regalia que possa propiciar “não ficar mal perante um colega”, o que podemos evidenciar com o relato do participante 2.

O gestor deveria fazer melhor esta análise da indicação, avaliar melhor o candidato na entrevista e no decorrer do estágio, eu vejo que o gestor acaba as vezes ficando com estagiário para não ficar mal perante algum colega, não criar algum atrito com colega servidor. (P2, out. Porto Alegre, 2019).

As situações de conflitos que são geradas por imposições de colegas para seleção do candidato preterido, é um princípio de geração de conflito “ nós não podemos fechar os olhos, trabalhamos numa empresa político-partidária, mesmo não concordando com algumas coisas a gente vai tentando fazer da melhor maneira possível” (Participante P2). Isso de alguma forma transcende que nem todas as indicações são bem-vindas, mas que existe uma cultura organizacional enraizada que embora os valores pessoais do gestor não estejam alinhados a aceitar o favorecimento como regra, é tomado pela política do jeitinho, “existem regras, mas elas são burladas”. (Participante P2).

### **5.2.3 Intersecções de Gênero e de Raça**

Outra categoria de efeito que foi percebido nos processos de seleção é o quanto as indicações podem replicar questões de gênero e raça. Tivemos uma situação descrita de um dos entrevistados que tendo a indicação de um filho de um colega servidor não o escolheu: "Resolvi preservar o filho dela, não tinha experiência nenhuma e orientei ela que ele fizesse um curso, na época de informática(...) A única coisa que ela nunca me cobrou foi racismo entendeu, pois sou preta, né". (Participante P2).

Embora a situação acima também se enquadre em uma questão de conflito, mas o mais relevante foi notar uma preocupação do participante querer preservar a indicação, “ não queria expor ele, várias situações inclusive de preconceito”. (Participante P2). Dessa forma, isso nos mostra que o aprofundamento dessa pesquisa, em outro momento, poderia incluir mais situações similares evocadas pelos participantes. Demonstramos situações em que somente a indicação por si só não garante a seleção do candidato, pode ser alegado situações adversas para obstaculizar a contratação daquela “indicação”, uma discriminação disfarçada por cor de

pele ou por gênero. E, em virtude, dos modos diretos e indiretos de indicação não serem um instrumento formal para candidatos dentro do processo de R&S para ocupar as vagas, torna-se mais difícil identificar esse tipo de discriminação dentro de uma empresa.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo apresentou seus desdobramentos acerca das indicações de candidatos a vagas de estágio no processo de recrutamento e seleção. Constatamos a identificação de momentos que ocorrem, através dos modos diretos de indicação, quando existe um apadrinhamento dentro da instituição por um servidor parente próximo, colega de curso ou vizinho, constituem um ponto decisivo. Nesse contexto, o grau de relacionamento com o gestor da vaga ou pelo poder hierárquico de quem está indicando, o processo de seleção acaba não tendo resistência por parte do gestor. Através de modos indiretos de indicação, manifesta-se um comportamento diferente dos modos diretos, embora possa existir um grau de relacionamento entre quem está indicando e o gestor, os atores sociais são muito similares, a distancia que o candidato passa, mesmo assim, pelo processo de R&S, não garante sua aprovação no programa de estágio.

Isso depende muito, principalmente por quem fez a “indicação”, se é um estagiário eficiente e ele está disposto a indicar alguém, ou seja, “colocar a mão no fogo por outra pessoa”, é que provavelmente a pessoa que ela está indicando vale a pena, talvez tenha um voto de confiança, pelo menos chamar a pessoa para conversar na entrevista. (Participante P5, out. Porto Alegre, 2019).

No entanto, uma vez que tenham sido identificadas de maneira mais clara como ocorrem essas indicações, tanto da forma direta ou quanto da forma indireta, conseguimos destacar dos atores sociais envolvidos que indicam esses candidatos. Através dos relatos dos participantes enquanto gestores, foi possível fazer análise de conteúdo, que objetivou identificar os impactos gerados dentro da organização, bem como a identificação do tema com a cultura organizacional e seus efeitos.

Foi verificado que, nesse universo de indicações, a cultura organizacional dos subgrupos de mesmo interesse, os valores são tomados como verdadeiros, portanto fazem parte e estão enraizados no cotidiano dessas empresas. Por isso, é tão difícil modificar os processos de recrutamento e seleção na empresa porque mesmo os gestores tendo a clareza nos prejuízos que causam em selecionar um candidato que foi sugerido por outrem. Pois, as indicações foram identificadas e classificadas pela maioria dos participantes como ruim para a empresa:

Vejo muito fulaninho e beltraninho não tem vaga mas bota, eu vejo essa coisa da política nossa burlar as coisas, sempre tendo um jeitinho né, existem regras mas elas são burladas. Tem uma regra, mas estão sempre burlando quando tu vais ver não

existe mais regra, ela mudou pelo decorrer da caminhada, eu acho isso muito ruim que não soma (nem para o estudante). (Participante P2, out. Porto Alegre, 2019).

No entanto, às vezes, realizam essas práticas para não gerar conflitos, como uma forma de negociação ou, até mesmo, para vislumbrar algum tipo de favorecimento futuro, ocorrendo, inclusive, assédio no ambiente laboral: “por muito tempo eu carreguei um mal-estar (...)” (Participante P2).

Mesmo assim, os servidores públicos respondentes demonstraram que têm uma preocupação enquanto ente público em zelar pelos princípios administrativos, como legalidade: “não indicar parente para o mesmo setor” (Participante P2), impessoalidade: “o gestor se sentir constrangido com a escolha” (Participante P4), publicidade: “ a gente trabalha de forma transparente (...) a gente tem que divulgar essas vagas” (Participante P4), e eficiência: “(...) independente se ela tenha qualificação para aquilo (...)” (Participante P6).

Há, evidentemente, uma dicotomia por parte desses gestores, pois desde que as indicações sejam positivas para desempenhar as tarefas e que o colega (quem indicou) não interfira diretamente no trabalho do seu setor ou que não traga conflitos sociais para dentro do ambiente laboral, percebemos que a maioria continuaria a receber essas indicações. Mesmo que isso possa estar em desalinho com os seus princípios do direito administrativo.

Em regra geral, esses subgrupos continuam considerando que há vantagens nas indicações para a empresa,. Tendo em vista que o grupo gestor (quem seleciona) tem poder legítimo e detém inspiração para modificar a cultura organizacional e as convicções, ainda não buscam mudanças drásticas, pois consideram que o “jeitinho” é uma poderosa ferramenta que pode trazer, em alguma circunstância futura, uma vantagem profissional dentro desse jogo político.

A pesquisa objetivou abordar o modo como essas indicações ocorrem em processos de recrutamento e seleção para vagas de estágio. No entanto, seria possível ampliar a discussão para outros processos de seleção, como o caso dos cargos comissionados, um mecanismo que é previsto em Lei, exercido pelo poder executivo nas entidades públicas, assim como o Banco de Talentos profissional, criado para atender uma demanda de uma empresa pública, e avaliar até que ponto não ferem os preceitos da Administração Pública.

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ESTÁGIOS. **Mapa do estágio no Brasil**. 2018. Disponível em: <https://www.abres.org.br/v01/dados-estagiarios-estudantes-no-brasil>. Acesso em: 16 maio 2019.
- AZEVEDO, C.; BRAGA NETO, F. C.; SÁ, M. C. O indivíduo e a mudança nas organizações de saúde: contribuições da psicossociologia. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 18, n. 1, 2002. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102311-X2002000100024&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102311-X2002000100024&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em: 16 maio 2019.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo:Edições 70, 2011.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: Educus, 2010.
- BERGUE, S. T. **Modelos de gestão em organizações públicas**. Caxias do Sul: EDUCS, 2011.
- BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2010.
- BRASIL. **Decreto Lei nº 4.073, de 30 de janeiro de 1942**. Estabelece as bases da organização e de regime do ensino industrial. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/1937-1946/Del4073.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/1937-1946/Del4073.htm).. Acesso em: 30 set. 2018.
- BRASIL. **Decreto nº 75.457, de 07 de março de 1975**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1970-1979/D75457.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1970-1979/D75457.htm). Acesso em: 09 jun. 2019.
- BRASIL. **Lei nº 6.494, de 7 de dezembro de 1977**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6494.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6494.htm). Acesso em: 30 Set. 2018.
- BRASIL. **Decreto nº 87.497, de 18 de agosto de 1982**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/D87497.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/D87497.htm). Acesso em: 16 maio 2019.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil. 5 de outubro de 1988**. Com as alterações determinadas pelas Emendas Constitucionais de Revisão nº 1 a 6/94, pelas Emendas Constitucionais nº 1/92 a 91/2016 e pelo Decreto Legislativo nº 186/2008. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 16 maio 2019.
- BRASIL. **Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2007-2010/2008/Lei/L11788.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11788.htm). Acesso em: 16 maio 2019.
- BRASIL. **Portaria Nº 193, de 03 de julho de 2018**. Disponível em: [http://www.in.gov.br/web/guest/materia//asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/285035](http://www.in.gov.br/web/guest/materia//asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/285035)

58/do1-2018-07-04-portaria-n-193-de-3-de-julho-de-2018-28503542 Acesso em: 22 maio 2019.

CNJ - CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **O que é nepotismo**. 2017. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/campanhas/356-geral/13253-o-que-e-nepotismo>. Acesso em: 07 jun. 2019.

CORREIA, L. C.; FRANZOLIN, F. **Estágio Supervisionado no Curso de Pedagogia: Reflexões Acerca da Prática Docente**. Curitiba: PUCPR, 2013.

COSTA, S. G. **Comportamento organizacional: cultura e casos brasileiros**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisas em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall: 2004.

DUSSAULT, G. A gestão dos serviços públicos de saúde: características e exigências. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 26, n. 2, p. 8-19, 1992. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8792>. Acesso em: 16 maio 2019.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

ENAP – ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, **Repositório 2000**. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/1002/1/Cat%c3%a1logo%2-0de%20cursos%20ENAP%202000%20-%202001.pdf/>. Acesso em: 16 maio 2019.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1. ed. 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

FLEURY, M. T. L. *et al.* (coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FREITAS, A. B. Traços brasileiros para uma análise organizacional. *In*: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron Books, 1991.

FREITAS, A.; PERES, A. **Estratégia, cultura e gestão de recursos humanos: alinhamento a cultura à estratégia através do modelo O.A.R.S**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

FREITAS, M. E. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron Books, 1991.

GEERTZ, C. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1989.

GIL, A. C. **Estudo de Caso: Fundamentação científica - subsídios para coleta e análise de dados - como redigir o relatório**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HACKETT, P. **Como fazer entrevistas de seleção**. Trad. Márcia Cruz Nóboa Leme. São Paulo: Nobel, 2000.

HINDLE, T. **Como fazer entrevistas**. 4. ed. São Paulo: Publifolha, 1999.

HOFSTED, G. **Culture's consequences: international differences in work related values**. Beverly Hills: Sage, 1980.

HOFSTEDE, G.; BOND, M.H. The Confucius connection: from cultural roots to economic growth. **Organizational Dynamics**, v. 16, p. 4-21, 1991.

KEESING, R. Theories of culture. **Annual Review of Anthropology**, Palo Alto, v. 3, 1974.

KUENZER, A. *et al.* In: A Política de Estágios na UFPR. Curitiba: UFPR/PROGRAD, 1993.

KVALE, S. **Doing Interviews**. London: Sage, 2007.

LEGEWIE, H. Interpretation und Validierung biographischer Interviews. In: JÜTTERMANN, G.; THOMAE, H. (eds.). **Biographie und Psychologie**. Berlin: Springer, 1987. p. 145-146.

LODI, J. B. **Recrutamento de Pessoal**. São Paulo: Pioneira, 1967.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MELLO, C. A. B. **Curso de Direito Administrativo**. 27. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2010.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Nova Cartilha do Estágio**. 2008. Disponível em: [https://www.estagiarios.com/noticias\\_view.asp?id=59](https://www.estagiarios.com/noticias_view.asp?id=59). Acesso em: 16 de set. 2018.

MONTEIRO, J. K.; DANIEL, A. B. S. **Desemprego e Saúde Mental: Pesquisas e Práticas Clínicas de Atendimento Psicológicos**. Porto Alegre: ed. ENTREmeios, p.78-133, 2009.

MOREIRA, S. V. Análise documental como método e como técnica. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (org.). **Métodos e Técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2010.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO DE SÃO PAULO. **Orientação Normativa Nº 7, 30 de outubro de 2008**. Disponível em: [http://www.trtsp.jus.br/geral/tribunal2/-ORGAOS/Min\\_Div/MPOG\\_ON\\_07\\_08.html](http://www.trtsp.jus.br/geral/tribunal2/-ORGAOS/Min_Div/MPOG_ON_07_08.html). Acesso em: 16 de set. 2018.

PIRES, J. C. S.; MACÊDO, K. B. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 1, p. 81-105, 2006.

PONTES, B. R. **Técnicas de Recrutamento e Seleção**. São Paulo: LTR, 2009.



ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso.** 3. ed. São Paulo : Atlas, 2010.

SHEIN, E. H. **Cultura Organizacional e Liderança.** São Paulo: Atlas, 2009.

SHEIN, E. H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, p.03-16, 1984.

SMIRCICH, L. Conceitos de Cultura e Análise Organizacional. **Ciência Administrativa**, v. 28, n. 3, p.339-358, 1983.

SOBOLL, L. A.; FERRAZ, D. L. S. **Gestão de Pessoas: armadilhas da organização do trabalho.** São Paulo: Atlas, 2014.

TEIXEIRA, E. B. A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais. **Desenvolvimento em Questão**, v. 1, n. 2, p. 177-201, 2003.

TORRES, C. V. **Confiabilidade da entrevista de seleção estruturada com base em comportamentos versus realizações esperadas.** 1991. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, Brasília-DF, 1991.

TRINDADE, B. **Estágio e Formação Acadêmica:** Um estudo com os alunos do Curso de Administração sobre a importância do estágio tanto em empresas privadas quanto em Empresas Junior. 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos-marketing/estagio-e-formacao-academica-um-estudo-com-os-alunos-do-curso-de-administracao-sobre-a-importancia-do-estagio-tanto-em-empresas-privadas-quanto-em-empresas-junior/38189/>. Acesso em: 20 mar. 2019.

VALOR médio de bolsa-auxílio de estagiários no Brasil. 2017. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/cotidiano/pesquisa-aponta-valor-medio-da-bolsa-auxilio-de-estagiarios-no-brasil/115399/>. Acesso em: 30 de set. 2018.

VASCONCELOS, M. O. **Contribuição dos Estágios na formação profissional da informação: estudo com egressos da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP).** São Paulo: M.O. Vasconcelos, 2010. Disponível em <http://rabci.org/rabci/node/80>. Acesso em: 30 set. 2018.

VERGARA, S. C. **Métodos de coleta de dados no campo.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil.** Porto Alegre: Artmed: 2004.

WEBER, M. **Ensaio de sociologia.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1982.

WEBER, M. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. *In*: CAMPOS, E.(org. e trad.). **Sociologia da burocracia.** 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## ENTREVISTAS

**Participante P1.** [out/19]. Entrevistador: Paulo Renato do Nascimento Castro. Porto Alegre, 2019. 1 arquivo .mp4 (15 min).

**Participante P2.** [out/19]. Entrevistador: Paulo Renato do Nascimento Castro. Porto Alegre, 2019. 1 arquivo .mp4 (15 min).

**Participante P3.** [nov/19]. Entrevistador: Paulo Renato do Nascimento Castro. Porto Alegre, 2019. 1 arquivo .mp4 (15 min).

**Participante P4.** [out/19]. Entrevistador: Paulo Renato do Nascimento Castro. Porto Alegre, 2019. 1 arquivo .mp4 (15 min).

**Participante P5.** [out/19]. Entrevistador: Paulo Renato do Nascimento Castro. Porto Alegre, 2019. 1 arquivo .mp4 (15 min).

**Participante P6.** [out/19]. Entrevistador: Paulo Renato do Nascimento Castro. Porto Alegre, 2019. 1 arquivo .mp4 (15 min).

**APÊNDICE A: A CULTURA DAS “INDICAÇÕES” DE CANDIDATOS NO  
PROCESSO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE ESTAGIÁRIOS EM  
EMPRESAS PÚBLICAS DE PORTO ALEGRE**

Nome da Empresa Pública:	
Nome do Entrevistado:	Idade:
Sexo: Feminino ( ) Masculino ( )	
Formação:	
Cargo na Empresa:	
Setor de atuação da Empresa:	
Tempo de Experiência Profissional nesta Empresa:	
Orientador: Prof <sup>o</sup> . Dr <sup>o</sup> . Daniel Viana Abs da Cruz	

<b>Questionário: Roteiro de Entrevistas Semiestruturadas</b>
1) Tem estagiários na empresa que você trabalha?
2) Conte como é o processo de recrutamento e seleção de estágios nesta empresa?
3) Para essas vagas de estagiários a empresa também atende as “indicações”?
4) Quem são as pessoas que indicam estagiários para as vagas?
5) Como te sentes com estagiários que foram “indicados”?
Existe alguma preferência a candidatos “indicados” para estágio?
6) Você acha que esses candidatos “indicados” dão maior retorno positivo no desempenho das tarefas propostas por você dos que não foram “indicados”?
7) Qual(ais) aspecto(s) negativo(s) que você visualiza na “indicação” desses candidatos dentro da empresa?
8) O que você pensa sobre a “indicação” de candidatos a vaga de estágio para as empresas públicas em geral?
9) Como achas que a “indicação” impacta ou cria uma cultura organizacional?

Porto Alegre, \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2019.