

## **A gestão por competências como ferramenta para contenção da rotatividade de estagiários em empresas de pesquisa**

**Herickson Akihito SudoLutif**

*Assistente em Administração na Universidade de São Paulo (USP).  
MBA Executivo em Gestão de Pessoas pela Faculdade Unyleya (wPós).*

*E-mail: hericksonlutif@gmail.com*

*Lattes: <http://lattes.cnpq.br/4390079236500514>*

### **Resumo**

Propõe melhorias na contratação de estagiários nas empresas de pesquisa com o fim de evitar o aumento na taxa de rotatividade. Estudou-se a relação do analfabetismo funcional com as taxas de rotatividade de estagiários. Foram demonstradas considerações importantes que podem dar excelentes resultados tanto na contenção da taxa de rotatividade em empresas de pesquisa quanto na qualidade de formação de estágio, principalmente no que tange ao Programa de Treinamento Continuado. Propõe-se aqui um questionário para que no Processo Seletivo de estagiários criem-se melhores condições de conhecer os candidatos a estágio para efeito de uma proposta de treinamento contínuo e levantamento de competências dos candidatos a estágio. Verificou-se que poderiam ser implementadas a compatibilização do perfil do estagiário com o perfil da empresa.

**Palavras chave:** Gestão de pessoas. Competência informacional. Estagiário.

### **1 INTRODUÇÃO**

A gestão de pessoas por competências pode ser um enfoque adequado que as empresas podem utilizar para moldar um plano de desenvolvimento e capacitação para alguma carreira e, com isso, incentivar os estagiários a continuar no estágio, adaptando-se ao trabalho e aprendendo um ofício enquanto estudam.

A crescente rotatividade de estagiários em qualquer tipo de instituições pode ser provocada tanto por questões éticas de trabalho, quanto por questões estruturais da instituição. Dessa forma, pode-se existir mecanismos para estimular a continuidade do estagiário na empresa até o fim de seu período de estágio, seja ele obrigatório ou não obrigatório. O estágio deve ser visto pelo estagiário como um dos caminhos mais adequados para a vida profissional.

O analfabetismo funcional existente entre os estagiários pode ser um problema que dificulta a permanência por maior período nas instituições. Geralmente encontra-se estagiários com excelente currículo, com boa carga horária de instrução ou treinamento para o trabalho, mas que não tem um bom desempenho no serviço prático. Isso provoca, no mínimo, muito retrabalho nas empresas.

A rotatividade de estagiários em empresas de pesquisa pode provocar prejuízos de ordem administrativa e científica. Em observância a esta assertiva, pode-se elaborar o seguinte questionamento: quais procedimentos inovadores poderiam dar ensejo a propostas de melhoria nos processos de contratação de estagiários de modo a evitar esta rotatividade?

Dessa forma, esta pesquisa teve como objetivo geral propor melhoria nos processos de contratação de estagiários. E em atenção ao objetivo geral, foi estabelecido como objetivos específicos: formular procedimentos inovadores nos processos de contratação de estagiários aplicando a gestão por competências nas empresas de pesquisa; descrever o fenômeno da rotatividade de estagiários das empresas de pesquisa e relacioná-lo com os processos de contratação de candidatos a estágio; propor diretrizes para a formulação de um Programa de Treinamento Continuado do estagiário durante seu período de estágio.

São escassos os estudos cujo enfoque seja a gestão estratégica da rotatividade de estagiários em empresas de pesquisa e um Programa de Treinamento Contínuo do início ao fim do período de estágio de estagiários. Dutra (2002) apresenta um subsistema de gestão do desenvolvimento de pessoas baseado em competências.

A investigação proposta foi realizada através de pesquisas bibliográficas, consulta à Lei 11.788/2008 (a lei do estágio) e ao CIEE. O tipo de pesquisa foi descritivo e o Universo da pesquisa foi os estagiários lotados em empresas de pesquisa em geral. O instrumento de coleta de dados foi a análise das pesquisas do Indicador de Alfabetismo Funcional (INAF) e os percentuais de analfabetismo funcional em diversos segmentos da sociedade brasileira.

O método de análise foi um estudo descritivo de caso, observacional e houve a consideração de análise documental já realizada. Os dados analisados ajudaram a

preparar propostas de melhoria nos processos de contratação de estagiários lotados nas empresas de pesquisa.

A análise ajudou a procurar os possíveis gaps de gerenciamento dos processos de contratação de estagiários. Também fez com que surgisse uma proposta de gestão estratégica de competências e ajudou a propor melhor alocação de estagiários em qualquer unidade de trabalho das empresas de pesquisa.

Esta pesquisa não teve a pretensão de explorar com rigor a temática proposta, mas, contribuir com uma visão da situação das empresas de pesquisa, apresentando procedimentos que ajudarão a evitar a troca constante de estagiários através da análise das competências dos candidatos a estágio antes ingresso dos mesmos na empresa. A análise proporcionou diretrizes eficazes para a implementação e inovação de procedimentos de gestão estratégica de estagiários e trará contribuições aos profissionais de Recursos Humanos ou Gestão de Pessoas que atuem em instituições de pesquisas ou qualquer outra instituição.

## **2 O ESTAGIÁRIO E A LEI DO ESTÁGIO (11.788/2008)**

Com base na lei 11.788/2008, o estagiário, segundo a Lei do Estágio, é supervisionado enquanto participa das atividades da empresa. A Lei do Estágio estabelece como garantia um supervisor na empresa e um orientador na escola ou Universidade. Ambos prestarão contas de suas atividades. O estágio complementa o projeto pedagógico do curso e integra o itinerário formativo do educando. É um aprendizado profissional para a vida cidadã e o trabalho. Alguns direitos de trabalhador comum estão associados ao estagiário, tais como seguro, auxílio-transporte, recesso remunerado. Deverá ter um padrão de comportamento que se compatibilize com as atividades da empresa. Desta forma, o estagiário deverá cumprir o que consta no Termo de Compromisso de Estágio, sendo avaliado em aspectos como pontualidade, assiduidade, iniciativa, prestatividade e organização na empresa por seu supervisor. Deverá muitas vezes manter sigilo quanto às atividades de estágio, quando esta não seja tarefa ostensiva e cumprir suas obrigações escolares, tais como provas, conselho de classe, reuniões escolares, aulas. Terá também que cumprir com zelo e responsabilidade

as atividades inerentes ao estágio na empresa, entretanto não se responsabiliza por seus objetivos estratégicos. (BRASIL, 2008).

O supervisor do estagiário, segundo a Lei do Estágio, tem uma atuação muito importante que é a elaboração do Plano de Atividades do estagiário e o acompanhamento destas atividades. Estas atividades deverão ser acordadas no ato da contratação e não podem ser alteradas sem o Termo de Aditivo. Assim, o estagiário pode saber o que se espera dele durante seu período de estágio até que se renove seu contrato.

A Instituição de Ensino, segundo a Lei do Estágio, tem a função de monitorar se os conhecimentos adquiridos na vida escolar do estagiário estão sendo utilizados em seu cotidiano. A Lei do Estágio diz que a Instituição de Ensino dará as bases de formação do estagiário, que o habilita através do conhecimento escolar adquirido, a realizar as atividades de estágio. A Instituição de Ensino pode ser de Ensino Fundamental (a partir do 6º ano), do Ensino Médio, da Educação Profissional e Tecnológica, e do Ensino Superior, incluindo as modalidades de Educação Especial e Educação de Jovens e Adultos (EJA), autorizados, reconhecidos ou credenciados nos termos da LDB. (BRASIL, 2008).

O professor orientador da Instituição de Ensino precisa estar acompanhando o estágio através do relatório de atividades do estagiário. O orientador é indicado pela Instituição de Ensino. O contrato do estagiário, portanto, sempre será compatível com as atividades da Instituição de Ensino que observará esta compatibilidade. A Instituição de Ensino formulará e apresentará na empresa o calendário escolar de atividades.

### **3 O PAPEL DO ESTAGIÁRIO NAS EMPRESAS DE PESQUISAS NACIONAIS**

O estagiário coopera com os pesquisadores para o desenvolvimento de suas pesquisas, participando da implementação, monitorando os resultados e catalogando os dados da pesquisa. Ajuda também nas atividades-meio da empresa, através da gestão de recursos materiais e dos procedimentos administrativos da empresa. Colabora com pesquisadores, analistas e técnicos através de seu trabalho independente e comprometido com os valores da empresa.

O perfil adequado de estagiário para atuar nas empresas de pesquisa nacionais é o que demonstra interesse por pesquisa, pela empresa e pela implementação de projetos. É o que, desde o início do trabalho, aprende a trabalhar em equipe, com seriedade e independência e que tem paciência para esperar os resultados dos trabalhos que realiza com pesquisadores, analistas e técnicos. Além disso, um estagiário padrão é o que entende suas limitações e potencialidades e aprende a aplicar seus esforços na consecução de seus objetivos. Adicionalmente, sabe organizar suas tarefas estabelecendo prioridades, evitando atitudes protelatórias. É o que se comunica bem com os seus pares e superiores, articulando e integrando as atividades da empresa por meio de seu setor de trabalho.

Na empresa de pesquisa, o estagiário trabalha em prol da realização da pesquisa e a concretização de seus resultados no intuito de que estes trabalhos sejam apresentados ao público interno e externo. Para isso, segue as orientações de um supervisor na empresa, que dirige os projetos de pesquisa, incentivando o estagiário a realizar ações com vistas a finalização da investigação proposta. Os estagiários da área administrativa se diferenciam um pouco pelo fato de trabalharem com os procedimentos administrativos em prol da realização da atividade-fim.

O estagiário vivencia a prática da pesquisa, aprende a analisar, observar, questionar e fazer suas tarefas com independência. Percebe que a pesquisa tem etapas a serem cumpridas. Para cada uma das etapas, é necessário providenciar o material adequado, os recursos tecnológicos necessários e o local propício.

#### **4 O FENÔMENO DA ROTATIVIDADE DE ESTAGIÁRIOS NAS EMPRESAS DE PESQUISA**

O conceito de rotatividade, também conhecido como *turnover*, consiste originalmente na análise da variação do número de desligamentos e transferências de funcionários. Os desligamentos podem ser voluntários ou involuntários. A rotatividade ocasiona a perda da produtividade e prejuízo no clima organizacional. Diversos fatores que serão comentados a seguir provocam incremento na taxa de *turnover*. O número de funcionários desligados dividido pelo número de funcionários em um período multiplicado por 100 nos dá a taxa de rotatividade. (CHIAVENATO, 2004).

Existem fatores que provocam a saída voluntária de estagiários e diminuem a motivação dos estagiários resultando também em saídas involuntárias. Entre estes, podemos incluir a falta de incentivos, atitudes, respeito e treinamento. Incluem-se assim questões estruturais da empresa: recursos tecnológicos, iluminação, ambiente.

O relacionamento interpessoal com os colegas de trabalho é motivo para que aconteçam muitos casos de pedido de desligamento da empresa. O motivo de relacionamento interpessoal pode estar tanto ligado com o chefe do setor ou supervisor quanto com o colega do estagiário desligado. O estilo de liderança do supervisor, muitas vezes autocrático, gera graves crises no ambiente de trabalho e ocasiona um incremento na taxa de *turnover*. Inclui-se também como uma das causas do aumento de pedido de desligamento de estagiários nas empresas a falta de transparência e clareza na hora da entrevista ao explicar o que é a empresa, o que se faz nela e o que realmente se espera do estagiário.

Na empresa de pesquisa, como o seu fim é muito específico, pode ser que o estagiário não tenha se identificado com a carreira. Outra questão que pode ser um fator agravante é o sobrecarregamento do estagiário com atividades além das definidas no Plano de Atividades, ou totalmente aquém daquelas, onde há atribuições de responsabilidades e decisões que não devem ser delegadas a estagiários.

A rotatividade pode ser ocasionada também por ideias negativas provocadas por funcionários que falam mal da empresa. A falta de planejamento da empresa para vivenciar o comportamento do mercado de trabalho, adaptar-se à conjuntura econômica e enfrentar crises econômicas também favorecem o incremento do *turnover* e conseqüentemente o enfraquecimento do clima organizacional.

A rotatividade de estagiários pode gerar prejuízos nas empresas de pesquisa. Poderá haver custos na contratação de novos estagiários no que tange ao processo de seleção e adaptação. A rotatividade gera dificuldades na produtividade da empresa pela ausência do estagiário dissidente, pelo processo de captação de novo estagiário e adaptação deste estagiário recém-admitido. Então, um projeto de pesquisa em andamento que necessita do trabalho de um estagiário em uma ou várias de suas etapas pode, na maior parte das vezes, apresentar dificuldades para o seu desenvolvimento pleno dada a ausência do estagiário-colaborador.

A contratação de um novo estagiário poderá custar até oito vezes mais se o dissidente tivesse permanecido na empresa. É inoportuno a captação e inclusão de um novo estagiário no lugar de outro que deixou o setor de pesquisa, dado que existem pesquisas em andamento. A dificuldade da tarefa do pesquisador-orientador na divisão de atribuições de novos estagiários suplentes na pesquisa dependerá do período em que esta divisão de atribuições for feita. Desta forma, o processo de adaptação do estagiário novo poderá custar tempo do gerente-supervisor ou pesquisador-supervisor.

Diante do problema do *turnover* ou rotatividade de estagiários em empresas de pesquisa, o RH ou Setor de Gestão de Pessoas em conjunto com o Chefe Administrativo da empresa poderão mudar os procedimentos administrativos de contratação e alocação de estagiários. Chagas (2007) enfatiza que poderão elaborar um questionário ao candidato a estágio e direcionar este questionário aos pesquisadores e gerentes da empresa no intuito de que o candidato responda e supra com dados suficientes para que seja feita alocação correta de estagiários e que haja informações suplementares ao Setor de Gestão de Pessoas.

Com base neste questionário, poderá ser realizada uma Programação de Treinamento Contínuo até o fim do período de estágio. Este processo poderá ser suprido pela orientação de psicólogos que trabalham com material de testagem psicológica e comportamental. O questionário ajudaria também a fazer uma comparação entre as competências relevantes à organização e as apresentadas pelos candidatos. (GUIMARÃES; BRUNO-FARIA; BRANDÃO, 2006).

Para Chagas (2007) um questionário poderá levantar: informações pessoais, informações acadêmicas, características interpessoais, profissão desejada, interesse em participação em treinamento contínuo, cursos de interesse, estágio(s) realizado(s), saída voluntária de trabalho, aprovação em testes de conhecimento.

Através dos variados meios de análise acima mencionados, existe a possibilidade de fazer o mapeamento das competências para identificar as lacunas de competências na empresa e alocar estagiários onde for necessário e de acordo com suas competências. Como ação complementar na empresa, o Endomarketing, ou a divulgação das ações presentes e futuras da empresa, inclusive aquelas que são dirigidas em prol de

estagiários, assume um papel muito importante para a manutenção do clima organizacional quando pode envolver todos os funcionários.

Deve-se evitar a atitude de aumentar a rotatividade de estagiários de baixo desempenho através do desligamento deste da empresa e adotar uma postura de recuperação para adaptação deste estagiário com rendimento muito insatisfatório conhecendo os pontos críticos no seu desempenho na empresa para que seja escolhido um treinamento adequado ou, no mínimo, momentos de orientação com profissionais especializados da empresa considerando que a Lei do Estágio estabelece que o estágio é um período de adaptação do indivíduo ao trabalho.

## **5 O ANALFABETISMO FUNCIONAL NAS EMPRESAS DE PESQUISA**

No mundo corporativo, o analfabetismo funcional é o conceito que se dá quando certos indivíduos apresentam dificuldade de interpretação e comunicação de conceitos, ideias e valores, tornando-os incapazes para a vida laboral. Situações que exigem maior complexidade de atividades mentais provocam confusão nos indivíduos que são considerados analfabetos funcionais. Apesar da grande dificuldade em se sair bem nas situações cotidianas do trabalho, o analfabeto funcional não necessariamente é um indivíduo iletrado ou sem formação. Uma grande parcela dos analfabetos funcionais tem formação técnica ou universitária.

Neste grande contingente de analfabetos funcionais, há a possibilidade de encontrar muitos lotados em empresas de pesquisa. Eles são definidos em quatro níveis de alfabetismo pelo Indicador de Alfabetismo Funcional (INAF 2009) que são analfabetismo, nível rudimentar, nível básico e nível pleno.

Como soluções que podem ser apontadas para minimizar os problemas decorrentes da existência dos analfabetos funcionais nas empresas de pesquisa, podemos listar algumas soluções mais evidentes. A empresa pode implementar cursos de capacitação, colocar os funcionários com desempenho insatisfatório em outra função, implementar um Programa de Treinamento Contínuo do trabalhador, fazer um levantamento das potencialidades de cada empregado na empresa e fazer consultoria técnica com profissionais especializados na área de educação e psicológica.



Existe uma relação entre nível de escolaridade, região e idade nos índices de analfabetismo funcional. O nível de escolaridade, segundo pesquisas do INAF, influencia nos índices de analfabetismo funcional. Quanto mais escolarizada é a pessoa, menor é a probabilidade que ela seja analfabeta funcional. Quanto às regiões, podemos dizer que a Região Nordeste é a que apresenta os índices mais elevados de analfabetismo funcional, enquanto que a Região Sul ainda é a que apresenta os índices menores de analfabetismo funcional. Quanto à idade, devido à oferta maior de vagas nas escolas públicas nas últimas décadas, quanto mais jovem menor é a tendência ao analfabetismo funcional. A quase que invariabilidade das taxas de alfabetismo pleno se deve ao fato de que a qualidade das escolas públicas das últimas décadas não foi muito boa.

Há que se considerar as taxas de analfabetismo funcional, considerando as variáveis regionais, etárias, educacionais diante da necessidade da contratação. As lacunas no aprendizado podem reduzir as competências de funcionários. Quando constantemente falta adequação e criatividade na realização das tarefas da empresa, sugere-se que ou o funcionário não tem a formação e a experiência adequada para o cargo o qual foi designado, ou ele tem as duas qualificações, mas lhe falta conhecimentos básicos. As deficiências no aprendizado podem provocar conflitos no trabalho por poder gerar retrabalho e queda na produtividade.

Pode haver motivos para uma empresa não implementar um programa de adaptação ao estágio. Além do custo, tempo e comodismo, existe também a dificuldade da logística na organização de treinamento. Encontrar local e pessoal na empresa para palestrar, disponibilizar tempo e recursos didáticos para a implantação do programa são os grandes entraves para esta proposta de melhoria.

Le Boterf (1999) direciona este raciocínio para os três fatores pelos quais depende o desenvolvimento de competências humanas: do interesse da pessoa por aprender; de um ambiente de trabalho que incentive a aprendizagem; e do sistema de educação corporativa disponível ao indivíduo.

## **6 A GESTÃO DE PESSOAS POR COMPETÊNCIAS E A CONTRATAÇÃO DE ESTAGIÁRIOS**

A Gestão de Pessoas por Competências consiste em propostas de melhoria no sistema de recursos humanos para mitigar os efeitos dos gaps de competência na empresa através da alocação das pessoas certas nos lugares certos na empresa. Conseqüentemente, suas práticas podem ajudar a manter o bom clima organizacional e o alcance dos objetivos estratégicos da empresa através da aplicação da capacitação ou desenvolvimento correto de estagiários contratados (CARBONE, 2006).

Através do reconhecimento das deficiências dos candidatos a estágio, elaboram-se procedimentos inovadores por meio de diretrizes que mitigarão os efeitos desastrosos dos gaps de competência dos estagiários da empresa na sua vida futura. Estas diretrizes poderão dar forma ao Programa de Treinamento Contínuo que poderá ser implementado através do *e-learning*, uma modalidade de ensino à distância e cursos presenciais na empresa.

É muito importante haver um estudo para averiguar a possibilidade de se fazer um levantamento das competências de candidatos a estágio no ato do processo seletivo. Segundo Chagas (2007), isso pode ser feito a partir de um questionário que possibilite a extração de dados pessoais e acadêmicos, informações sobre a experiência profissional e características interpessoais. Como também através da aplicação de testes psicológicos e de comportamento. Se fosse possível, a prestação de auxílio ao futuro supervisor de candidatos no planejamento de uma entrevista e a sugestão para que o candidato a estágio apresente um pequeno projeto, currículo e carta de interesse ao supervisor-entrevistador dariam excelentes informações sobre os candidatos a estágio.

Enquanto que o conceito de competência para Le Boterf (1997, p.267) se situa em torno de aptidão, ação e resultados, para Brandão (2006), se situa em torno de resultados e desempenho. Le Boterf (1997, p. 22) relaciona competência com a mobilização e aplicação de recursos disponíveis na atividade profissional. E que o significado vai além da descrição de qualificações individuais, mas no resultado dessas qualificações no trabalho.

Santos (2001, com adaptações, *apud* BRANDÃO 2006) postula que os referenciais de desempenho são comportamentos observáveis no trabalho. Consistem em orientação para resultados e trabalho em equipe.

Segundo Jorge (2007, p.32), existem fatores de caracterização e diferenciação a serem considerados quando se decide fazer alocação de recursos humanos. Além das informações sobre a tarefa, é importante ter bem definido as exigências para que uma pessoa possa exercê-la. Requisitos mentais: instrução, experiência, complexidade das tarefas, iniciativa necessária. Responsabilidade por: supervisão ou coordenação exercida, material, ferramentas, equipamentos etc., valores, dinheiro, títulos, documentos, contatos: internos e externos, informações confidenciais e efeito de erros. Inconveniências: ambiente de trabalho, riscos, esforço físico e esforço mental/visual.

Antes do processo seletivo, quando for necessário descrever recursos ou dimensões da competência de um possível estagiário na empresa, uma aplicação muito útil para chegar a este diagnóstico é solicitar que o candidato a estágio escreva uma redação, faça uma prova de informática ou resolva um problema matemático (aplicação de teste intelectual). Assim poderemos saber quais foram as competências, habilidades e atitudes que o candidato já internalizou.

Uma análise sobre a participação Setor de Gestão de Pessoas na prestação de auxílio aos pesquisadores ou gerentes dos setores da empresa de pesquisa sobre os instrumentos de informação, tais como tutoriais, folhetos e guias para estagiários recém-contratados com informações sobre o papel do setor de trabalho na empresa dentro da política empresarial (o que fazem?, resultados esperados e alcançados?, entre outros), poderá levantar hipóteses importantes sobre o que se deve fazer para melhorar o desempenho dos estagiários.

O responsável pela formalização da contratação de estagiários no Setor de Gestão de Pessoas da empresa de pesquisa poderá detalhar quais áreas da empresa estão com defasagem de número de estagiários para direcionar os candidatos que aparecem com currículo no Setor de Gestão de Pessoas para os pesquisadores-orientadores que trabalham nestas áreas. Desta forma, poderá fazer o mapeamento das competências internas e fazer o registro e atualização dos objetivos estratégicos a curto e médio prazo, bem como da missão, da visão, dos valores e das metas da empresa para ajudar gerentes, analistas e pesquisadores a selecionar as competências externas.

Brandão (2006) mostra a importância do alinhamento da estratégia organizacional à gestão de pessoas. Desta forma, apresenta a necessidade de

planejamento (estratégia organizacional e diagnóstico de competências) para fomentar a avaliação de desempenho profissional (educação corporativa, identificação e alocação de talentos, orientação profissional e carreira, remuneração e benefícios, comunicação interna). Carreira, remuneração e benefícios não vêm ao caso para estagiários.

Além disso, a categorização das competências atuais de estagiários na empresa em estáveis, declinantes, emergentes e transitórias pode auxiliar a direcionar recursos da organização para o desenvolvimento das competências emergentes e para a manutenção das essenciais.

Sparow e Bognanno (1994) desenvolveram o estudo que pode nos fornecer a classificação das competências de acordo com o seu grau de relevância. Segue abaixo a relação de competências classificadas pelos autores:

- Competências estáveis: são essenciais para o andamento das atividades da organização e relevantes ao longo do tempo.
- Competências declinantes: são competências que fizeram parte da organização no passado recente e estão se tornando cada vez menos necessárias.
- Competências emergentes: são aquelas que estão se tornando relevantes, devido às inovações tecnológicas e às mudanças estratégicas da empresa, que serão fundamentais em um futuro próximo.
- Competências transitórias: são competências que não estão diretamente ligadas ao negócio da empresa, mas que são importantes em momentos de transição.

Lei, D., Hitt, M. A. and Bettis, R. (1996) conceituam que a eficácia das competências essenciais dependerá da aprendizagem organizacional permanente destas competências o que oportunizará investimentos e propostas de melhorias de crescimento estratégico, considerando que as competências têm um caráter dinâmico e são passíveis de transformações constantes. Isso exige aprendizagem organizacional e atualização contínua.

O *Balanced Scorecard* é um modelo desenvolvido por Kaplan e Norton (1997) que visa a orientar o desempenho organizacional e individual levando em conta aspectos financeiros, perspectivas do cliente, processos internos, aprendizagem e crescimento. Tem como objetivo alinhar o desempenho de indivíduos e de áreas da organização aos objetivos estratégicos, usando indicadores de curto, médio e longo prazo.

Através da averiguação de desempenho geral, a empresa poderá potencializar o talento de seus estagiários através de investimento em cursos internos e externos. Além disso, poderá solicitar orientação profissional extra para o estagiário definir um planejamento de carreira futuro.

É importante ainda evitar problemas de contratação de estagiários de baixos níveis de desempenho fazendo a aferição de analfabetismo funcional nos processos seletivos por meio de testagem da capacidade técnica ou administrativa através de testes psicológicos, de comportamento ou de conhecimento. Sempre que possível, evitar a contratação de estagiários com graves déficits de aprendizado seria uma boa alternativa para que uma lacuna de estágio seja alocada por um estudante de grande potencial, mesmo que para isso o pesquisador ou gerente tenha que esperar por mais tempo para encontrar algum estagiário com níveis satisfatórios de aprendizado.

Bruno-Faria e Brandão (2003) conceituam a maneira como este estudo pode ser desenvolvido para ajudar na identificação das competências humanas e organizacionais necessárias ao alcance do sucesso organizacional. Brandão (2006) postula que o resultado do mapeamento de competências humanas traz subsídios para a identificação das necessidades de aprendizagem, para a formulação dos objetivos instrucionais, para a definição de conteúdos programáticos, para a construção de trilhas de aprendizagem, bem como para o compartilhamento de competências entre as pessoas.

É importante começar o trabalho fazendo uma pesquisa de rotatividade de estagiários por setor, cargos, departamentos, períodos, frequência, intensidade e custo. Seria ainda mais oportuno na empresa, selecionar, treinar, gerenciar e reter estagiários por competência. Através do mapeamento de competências, a identificação de defasagens (gaps de competência) entre as competências necessárias e as competências atuais ajudaria a reverter um possível quadro crítico de evasão de estagiários, pois esta seria uma análise importante para a implementação do modelo de gestão estratégica da contratação por competência.

Sempre que possível, as habilidades dos estagiários precisam ser observadas por seus supervisores na empresa para serem caracterizadas e categorizadas. De acordo com Chagas (2007), um questionário ou um formulário de desligamento do estagiário,

possibilita elencar os motivos de desligamento e ajuda a analisar e implementar melhorias nos processos para mitigar os motivos de desligamento que são mais comuns.

Este levantamento de motivos de desligamento e o estudo das habilidades que os estagiários presentes na empresa possuem auxiliariam o Setor de Gestão de Pessoas a encontrar soluções para melhorar o processo de seleção e captação de estagiários. A contratação teria o foco de selecionar aqueles estagiários que pudessem fazer frente àqueles problemas frequentes relatados por ex-estagiários nos motivos de desligamento e às defasagens de habilidades de estagiários nos setores.

## **7 PROPOSTAS DE MELHORIA NOS PROCESSOS DE CONTRATAÇÃO DE ESTAGIÁRIOS NAS EMPRESAS DE PESQUISA**

Existe a hipótese, gerada pela experiência profissional, de que a análise mais detalhada dos problemas abaixo poderia dar pistas para que seja possível a contratação de estagiários de maneira mais eficaz:

- a) A falta de um estudo adequado para detectar as características do candidato para definir seu perfil para estagiar nos setores da empresa.
- b) A falta de análise e atualização da gestão estratégica do processo de contratação de estagiários e do perfil da demanda, tendo em vista os objetivos estratégicos da empresa que pode ser um fator considerável para poder evitar contratações de estagiários em número desnecessário.
- c) A contratação de estagiários sem ter em vista seu processo de aprimoramento pessoal e profissional.
- d) A ausência no ato da contratação de uma definição final das atividades do estagiário com mais objetividade no Plano de Atividades do Estagiário oportunizando problemas de assédio moral.
- e) A ausência de um planejamento para o Treinamento Contínuo do recém-contratado a partir do estudo do seu perfil profissional.

Existem alterações que poderão ser realizadas nos processos administrativos que ajudarão a mitigar os problemas principais:

- Poderá ser solicitada uma análise profissional do candidato com critérios de seleção já definidos e o planejamento atualizado de uma entrevista junto com os pesquisadores e gerentes interessados na contratação.
- Poderá ser feita a compatibilização da demanda de trabalho de estagiários com as competências necessárias na empresa através do estudo dos objetivos estratégicos da empresa e a distribuição destes objetivos nos departamentos e setores da empresa.
- Poderá ser feita a cada bimestre uma dinâmica de grupo para se obter informações acerca da experiência dos estagiários com os supervisores. Neste caso, é necessário buscar respostas para saber se esta experiência foi positiva e se está acrescentando experiência profissional para o estagiário.
- Poderá pedir àqueles que solicitam desligamentos uma orientação com um profissional do RH e um psicólogo para que tome melhor esta decisão.

É importante registrar na empresa, após a aplicação das ações acima, os índices de contenção das taxas de rotatividade de estagiários, do incremento nos níveis de satisfação dos funcionários com a empresa, de melhoria no clima organizacional, de melhoria na gestão dos processos da empresa através da alocação das pessoas certas nos lugares certos para prestar o apoio necessário ao serviço, de gestão eficaz do tempo, de melhoria no controle das contratações e de gestão de recursos humanos.

Deve-se fazer a catalogação das defasagens de competências de estagiários por setor da empresa e o momento em que foram detectadas para analisar os motivos e saber se estão ligados ao analfabetismo funcional ou erro de alocação de estagiário. Compete ao supervisor avaliar as atividades que o estagiário está realizando no dia a dia através de entrevistas periódicas com o estagiário. A avaliação do rendimento escolar dos estagiários ajuda os profissionais do RH a fiscalizar se as atividades de estágio não atrapalham as atividades escolares. A pesquisa de satisfação em relação ao trabalho exercido e a carga de trabalho diária ainda é um importante meio de reconhecer que houve uma boa distribuição de tarefas. Deve-se nomear um estagiário por área da empresa para que este seja líder e represente os estagiários do setor em suas demandas por melhorias.

É importante ainda saber como e quando averiguar a satisfação geral dos estagiários com o estágio após as implementações das melhorias. Isso poderá ser feito através de uma enquete mensal ou pesquisa de satisfação, após um ano da implantação do sistema de treinamento. O estudo das taxas de rotatividade mensais e análise dos pedidos de desligamento da empresa poderão ser importantes ferramentas para detectar erros de alocação de estagiários. Para este estudo e análise, devemos dar os seguintes passos: registrar os motivos e enfatizar os mais frequentes, verificar se o desempenho dos estagiários “pode fazer frente” aos objetivos estratégicos da empresa, estudar a situação dos setores que estão com menor número de estagiários e aqueles onde as taxas de rotatividade são mais elevadas, traçar o perfil de estagiário que a empresa está doutrinando e verificar se a empresa está atingindo / doutrinando este perfil.

## **8 TECENDO AS CONCLUSÕES**

A rotatividade se dá em razão de três motivos básicos: 1- O estagiário quer dispor de mais tempo para poder estudar. 2- O estagiário encontra um emprego formal com carteira assinada. 3- O estagiário encontra um estágio com o mesmo nível de remuneração, porém mais próximo do Centro de sua cidade ou de sua residência. O processo da rotatividade, causa desgaste no fluxo do processo (ou descontinuidade do processo) e retrabalho para reorientar um novo estagiário para ocupar a vaga de um estagiário que pediu desligamento.

As mudanças propostas para a empresa têm como objetivo também o desenvolvimento e averiguação da progressão do desempenho dos estagiários. O *Balanced Scorecard*, por exemplo, mostra-se como importante instrumento de análise para detecção de talentos na empresa. Seus indicadores dão subsídios necessários para alinhar o desempenho de indivíduos e de áreas da organização aos objetivos estratégicos da empresa. As pesquisas do INAF nos mostram que o analfabetismo funcional pode ser uma ameaça externa à produtividade das empresas e atinge também aos estagiários.



**Competency management systems as a tool for containment of turnover of trainees in research companies**

**Abstract**

*The objective of this work is to develop proposals for improvements in hiring interns in research companies in order to avoid an increase in the turnover rate. The relationship of functional illiteracy with turnover rates of trainees was studied. It was presented that there are still important considerations that can give excellent results both in containing the rate of turnover in research firms and the quality of the training stage, especially with regard to Progressive Training Program. A questionnaire was proposed for when in the Selection Process of trainees better conditions are created to know the candidates for internship considering a proposal of progressive training and competencies survey of candidates for an internship. It was found that the compatibility of the trainee profile to the company profile could be implemented.*

**Keywords:** People management. Informational competence. Trainee.

**REFERÊNCIAS**

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos:** repensando a teoria e a prática. São Paulo: Atlas, 2004.

BRANDÃO, Hugo Pena. Gestão baseada nas competências. **Gestão baseada nas competências: um estudo sobre competências profissionais na indústria bancária.** Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília, 1999.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, p. 8-15, jan./mar. 2001.

BRASIL. **Lei n. 11.788 de 25 de setembro de 2008.** Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996; revoga as Leis nºs 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 6º da Medida Provisória nº 2.164-41, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2008/lei/l11788.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2008/lei/l11788.htm)>. Acesso em: 03 abr. 2014.

BRUNO-FARIA, Maria F.; BRANDÃO, Hugo Pena. Gestão de competências: identificação de competências relevantes a profissionais da área de T&D de uma organização pública do DF. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 35-56, 2003.

CARBONE, Pedro Paulo et al. **Gestão por competências e gestão do conhecimento.** Rio de Janeiro: FGV, 2006.

CHAGAS, Anivaldo Tadeu Roston. **O questionário na pesquisa científica**. Disponível em: <[http://www.fecap.br/adm\\_online/art11/anival.htm](http://www.fecap.br/adm_online/art11/anival.htm)>. Acesso: em 18 abr. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. São Paulo: Campus, 2004.  
\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreira: uma proposta para repensar a gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 1996.  
\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.  
\_\_\_\_\_. **Gestão por competências**. 2 ed. São Paulo: Gente, 2001.

GUIMARÃES, T. A. BRUNO-FARIA, M. F.; BRANDÃO, H. P. Aspectos metodológicos do diagnóstico de competências em organização. In: BORGES-ANDRADE, J. E.; ABBAD, G.; MOURÃO, L. (org.). **Treinamento, desenvolvimento e educação em organizações e trabalho: fundamentos para gestão de pessoas**. Porto Alegre: Artmed, 2006. Cap. 11, p. 216 – 229.

INAF Brasil 2011. *Indicador de alfabetismo funcional*. Principais resultados. **Relatório**. Instituto Paulo Montenegro; Ação Educativa; IBOPE Inteligência, São Paulo, 2012.

**INAF – Indicador de Alfabetismo Funcional, Edição Especial de Jovens Metropolitanos**, Ação Educativa, 2009.

JORGE, José Moacir. **Remuneração estratégica: como desenvolver atitudes empreendedoras por meio da remuneração**. São Paulo: LTr, 2007.

KAPLAN, S R. NORTON P. D. **A estratégia em ação: balancedscorecard**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997, p.344.

Le Boterf, G. ConstruirelaCompetenceCollective de Lémterprise. **Gestion**, vol. 22, nº 3, Automne, 1997.  
\_\_\_\_\_. **Compétenceet navigation professionnelle**. Paris: Éditionsd’Organisation, 1999.

Lei, D., Hitt, M. A. and Bettis, R. ‘Dynamic core competences through metalearning and strategic context’ **Journal of Management**, 22: 549-69, 1996.

RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por competências**. 2 ed. São Paulo: Educator, 2001.  
**Cursos para estagiários: IEL-RR usa a educação a distância e oferece programas gratuitos de nível médio, técnico e superior**. SENAI HOJE: Divulgação de notícias relevantes sobre Educação, inovação, tecnologia, profissão, mercado de trabalho e temas afins. Disponível em: <<http://senaihoje.blogspot.com.br/2012/02/cursos-para-estagiarios-iel-rr-usa.html>> Publicado em: 09/02/2012. Acesso em: 03 maio 2014.

SOUZA, Maria Zélia de Almeida. **Cargos, carreiras e remuneração**/ Maria Zélia de Almeida Souza, Francisco Rage Bittencourt, João Lins Pereira Filho, Marcelo Macêdo Bispo. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

SPAROW, P.; BOGNANNO, M. Competency requirement forecasting: issues for international selection and assessment. In: **Managing Learning**. Edited by Christopher Mabey & Paul Iles. London: Routledge, 1994.