

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

ANA CAROLINA BARCELLOS FLORES

**IMPACTO DO PROCESSO SELETIVO NA ROTATIVIDADE DE
ESTAGIÁRIOS NA PREFEITURA MUNICIPAL DE TAPES - RS**

**TAPES
2022**

ANA CAROLINA BARCELLOS FLORES

**IMPACTO DO PROCESSO SELETIVO NA ROTATIVIDADE DE ESTÁGIOS
NA PREFEITURA MUNICIPAL DE TAPES-RS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Universidade Estadual do Rio Grande do Sul (UERGS) como requisito final para a aprovação do componente curricular de TCCII do Curso de Bacharelado em Administração.

Orientador: Prof. Me. Arthur Gehrke
Martins Andrade

**TAPES
2022**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

F634i Flores, Ana Carolina Barcellos.

Impacto do processo seletivo na rotatividade de estágios na Prefeitura Municipal de Tapes-RS. / Ana Carolina Barcellos Flores. – Tapes, 2022.

36 f.; il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Curso de Bacharelado em Administração, Unidade em Tapes, 2022.

Orientador: Prof. Me. Arthur Gehrke Martins Andrade.

1. Gestão de pessoas. 2. Rotatividade estagiários. 3. Critérios de seleção. 4. TCC. I. Santos, Carlos Alberto Frantz dos. II. Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Bacharelado em Administração, Unidade em Tapes. III. Título.

Ficha catalográfica elaborada por Lucy Anne Rodrigues de Oliveira – CRB10/1545

ANA CAROLINA BARCELLOS FLORES

**IMPACTO DO PROCESSO SELETIVO NA ROTATIVIDADE DE ESTÁGIOS
NA PREFEITURA MUNICIPAL DE TAPES-RS**

Trabalho de Conclusão de Curso
(Graduação) – Universidade
Estadual do Rio Grande do Sul
(UERGS), Curso de Bacharelado em
Administração, Unidade em Tapes.

Orientador: Prof. Me. Arthur Gehrke
Martins Andrade

Aprovado em: 07/12/2022.

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Prof. Me Arthur Gehrke Martins Andrade
UNIVERSIDADE FEDERAL DO GRANDE DO SUL - UFRGS

Profª Me Amanda da Luz
UNIVERSIDADE FEDERAL DO GRANDE DO SUL- UFRGS

Profª Me Fernanda stracioni
SERVIÇO NACIONAL DE APREDIZAGEM INDRUSTRIAL- SENAI

AGRADECIMENTOS

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

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

Agradeço, especialmente, a meu orientador e professor Arthur Gehrke Martins Andrade por ser o melhor mentor do mundo. Sempre com paciência, cuidado, disposição e uma vontade imensa de espalhar conhecimento por onde passa.

Agradeço Administrativo da Unidade de Tapes Pela disponibilidade e pelos lembretes de prazos em todos esses cinco anos.

Agradeço professora Tais Scaglioni Pela disponibilidade, por seus ensinamentos e por sempre se preocupar com meu bem-estar.

Agradeço Professor Carlos Alberto Frantz Dos Santos Pelos ensinamentos e por se compreensivo.

Agradeço a todos os meus amigos e colegas que, de alguma forma, me ajudaram e incentivaram nos momentos que mais precisei, e que também fazem parte desta conquista. À UERGS, que me oportunizou a vivência de experiências e aprendizados únicos.

RESUMO

O presente trabalho estabelece a relação do processo seletivo com a rotatividade de estagiários em uma Prefeitura municipal na cidade de Tapes, um Município localizado no estado do Rio Grande do Sul, tendo como objetivo identificar e analisar de que maneira as práticas de seleção de pessoal podem influenciar para alta rotatividade de estagiários na Prefeitura, bem como descrever as práticas de seleção adotadas pela organização, as expectativas dos estagiários ao ingressarem na organização, e analisar as causas da solicitação de desligamento a partir da ótica dos estagiários. Em relação a realização da pesquisa esta foi realizada dentro de um setor da Prefeitura Municipal de Tapes/RS, por meio de quarenta entrevistados, todos estagiários do setor - e a pesquisadora foi diretamente ambientada, por atuar no próprio ambiente da pesquisa e ter contato direto com a situação estudada. Além disso, as percepções dos entrevistados, cruciais para o desenvolvimento da pesquisa, proporcionarão uma melhor obtenção de dados, uma vez que através da pesquisa qualitativa será possível compreender os fenômenos a partir do ponto de vista dos participantes. O Método de pesquisa utilizado para desenvolver o presente estudo, com abordagem exploratória e descritiva, caracteriza-se como sendo um estudo de caso, utilizando-se para a coleta de informações entrevistas mediante aplicação de um questionário contendo dez questões fechadas (APÊNDICE 1). Foi realizado um roteiro de entrevista semiestruturado com 10 (dez) perguntas fechadas e aplicado entre os meses de setembro de 2022 e outubro de 2022. A forma utilizada para o envio do questionário foi através do Whatsapp, e construído na plataforma Google Forms para elaboração do questionário.

Palavras-chave: gestão de pessoas; estágio; rotatividade.

ABSTRACT

The present work establishes the relationship between the selection process and the turnover of interns in a municipal government in the city of Tapes, a municipality located in the state of Rio Grande do Sul, aiming to identify and analyze how personnel selection practices can contribute to high turnover of interns in the City Hall, as well as describing the selection practices adopted by the organization, the expectations of interns when they join the organization, and analyzing the causes of the request for dismissal from the perspective of the interns. In relation to carrying out the research, this was carried out within a sector of the Municipality of Tapes/RS, through forty interviewees, all interns in the sector - and the researcher will be directly acquainted, as she works in the research environment itself and has direct contact with the situation studied. In addition, the perceptions of the interviewees, crucial for the development of the research and, consequently, the qualitative approach, will provide better data collection, since through qualitative research it will be possible to understand the phenomena from the participants' point of view. Furthermore, the research method used to develop the present study, with an exploratory and descriptive approach, is characterized as a case study, using interviews to collect information through the application of a questionnaire containing ten closed questions (APPENDIX 1). A semi-structured interview script was carried out with 10 (Ten) closed questions and applied between the months of September 2022 and October 2022. The form used to send the questionnaire was through Whatsapp, and built on the Google Forms platform to prepare the questionnaire quiz.

Key-words: human management; internship; turnover.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	OBJETIVOS	10
2.1	OBJETIVO GERAL	10
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
3	REFERENCIAL TEÓRICO	11
3.1	RECRUTAMENTO DE PESSOAS	11
3.2	SELEÇÃO DE PESSOAS	12
3.3	ESTÁGIO	15
3.4	ROTATIVIDADE DE ESTAGIÁRIOS	17
4	METODOLOGIA	19
5	ANÁLISE DE RESULTADOS	21
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	29
	REFERÊNCIAS	32
	APÊNDICE	35

1 INTRODUÇÃO

O estágio é uma atividade curricular promovida dentro das empresas. Por isso, ele visa transformar estudantes de nível fundamental, técnico e universitário em profissionais qualificados. Dessa forma, é por meio dos programas de estágio que se iniciam as primeiras vivências no mercado de trabalho. E, pensando em promover o maior desenvolvimento para jovens talentos, eles englobam ações focadas no aprendizado. Assim, enquanto estagiário, o estudante passa por um período de capacitações, desafios e práticas, de acordo com a sua área de formação. Isso faz com que a empresa realmente possibilite a aplicação dos conhecimentos teóricos de forma prática na rotina de trabalho. A importância do estágio na formação profissional do aluno preparando-o para o mercado de trabalho há muito já vem sendo discutida. De acordo com Ribeiro (BRASIL, 2011), através do estágio o estudante deve exercer atividades formativas para sua aprendizagem profissional, social e cultural, desenvolver aspectos atitudinais relacionados ao atual mundo do trabalho, além de aplicar conceitos éticos e conhecer as alternativas para ser um cidadão que trabalha.

Para recrutar e selecionar estagiários, é preciso definir estratégias e agir de acordo com a Lei do Estágio nº 11.788 (BRASIL, 2008). Além disso, é essencial determinar o escopo de trabalho durante o período em que os estudantes estiverem vinculados à empresa. Isso porque a Lei define alguns princípios básicos para a contratação de estagiários, tendo em vista que são jovens ainda em formação. Por isso, para evitar problemas junto ao Ministério do Trabalho, as organizações devem seguir a regulamentação nacional. Ao cumprir com as diretrizes propostas, será possível promover um ambiente de aprendizado contínuo e de instrução profissional. Tudo isso será benéfico tanto para a empresa, quanto para os talentos contratados. Lei do Estágio nº 11.788 (BRASIL, 2008)

A possibilidade de inserção do mercado de trabalho inicia-se com o estágio, que representa uma oportunidade para que os estudantes possam iniciar seu processo de aprendizagem prática antes de vincularem-se a uma empresa como profissionais efetivos. Conforme Rocha-de-Oliveira e Bianchi (BRASIL, 2011), o objetivo do estágio é preparar os estudantes para o trabalho produtivo, pois somente a obtenção do diploma não é mais uma garantia para a

conquista de um emprego. E desta forma, o estudante tem a possibilidade de complementar aquilo que está sendo estudado obtendo experiência prática do seu curso através do estágio, facilitando sua futura inserção no mercado de trabalho.

A rotatividade dos estagiários pode ser justificada através de alguns aspectos e dentre eles a falta de alinhamento das competências exigidas, onde há uma supervalorização de competências e requisitos que não condizem com a exigibilidade das tarefas a serem desempenhadas. Conforme Villela e Nascimento (BRASIL, 2003), as empresas buscam que os candidatos às vagas demonstrem diversos conhecimentos técnicos - como idiomas e informática, e habilidades pessoais, criatividade, relacionamento interpessoal, comunicação, pró-atividade, autodesenvolvimento e em alguns casos, até vivência no exterior, sendo que o trabalho que o estagiário irá desempenhar, por vezes não condiz com as características solicitadas.

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

2 OBJETIVOS

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

2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar de que maneira as práticas de seleção de pessoal podem influenciar para a alta rotatividade de estagiários na Prefeitura Municipal de Tapes/RS.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Descrever as expectativas dos estagiários ao ingressarem na organização;
- b) Identificar as causas da solicitação de desligamento a partir da ótica dos estagiários;
- c) Analisar os motivos dos desligamentos dos estagiários e a relação com as práticas de seleção de pessoal da Prefeitura Municipal de Tapes/RS.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 RECRUTAMENTOS DE PESSOAS

Recrutamento de pessoas é o processo que tem como objetivo comunicar e divulgar oportunidades de emprego, atraindo e levando candidatos aos processos seletivos, podendo ser caracterizado como interno ou externo. O recrutamento interno, é divulgado aos colaboradores da empresa, que tem como objetivo incentivar e dar oportunidade aos mesmos; o recrutamento externo é divulgado aos futuros colaboradores da empresa, essa é uma forma de buscar novas experiências para empresa. Suas principais técnicas são anúncios em jornais, agências de recrutamento, cartazes ou anúncios em locais visíveis, apresentação de candidatos por indicação de funcionários e outros. Seleção de pessoas tem como característica a triagem de currículo, que nada mais é que o comparativo do perfil da vaga com o currículo do candidato.

O recrutamento consiste no processo de divulgar a disponibilidade de uma determinada vaga de forma a atrair candidatos devidamente qualificados para disputá-la

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

Conforme Knapik (BRASIL, 2008, p. 142) “o recrutamento externo é realizado por meio de fontes que visam atrair pessoas qualificadas e aptas no mercado”, e pode ocorrer de forma direta ou indireta. O recrutamento direto ocorre quando a organização dispõe de seus próprios recursos para atrair os requeridos talentos no mercado, e através de seus meios de comunicação efetua a divulgação. No recrutamento indireto, a empresa não possui interesse em dispor de seus próprios recursos para realizar o processo, deseja distanciar-se

do mesmo, ou até mesmo é ineficiente em realizá-lo, optando por contratar outras empresas especializadas.

Na seleção, busca-se investigar, junto aos candidatos aprovados pelo recrutamento, quais são os profissionais que melhor preenchem os requisitos necessários para cada cargo. Trata-se, portanto, de um processo que necessita de investigações mais profundas, pois nesse processo será definido qual novo indivíduo irá atender às necessidades das empresas.

Segundo Araújo (BRASIL, 2006, p. 34) existe três possibilidades de proceder ao recrutamento e seleção de forma mista que são:

Começando pelo recrutamento externo, passando para o recrutamento interno, chegando à seleção; começando pelo recrutamento interno, passando para o recrutamento externo, chegando à seleção; começando pelos recrutamentos interno e externo, simultaneamente, chegando à seleção. Assim, ambos os ambientes serão examinados à procura do profissional mais qualificado.

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

3.2 SELEÇÕES DE PESSOAS

Dutra (BRASIL, 2009) define gestão de pessoas como um processo, pois pode significar transição ou uma série de transições de uma condição para outra. Esses processos de gestão de pessoas são capazes de se repetir dentro de padrões, bem como ser passíveis de interferência para induzi-los, aprimorá-los e inibi-los. Assim, os mesmos possuem objetivos e parâmetros que podem ser classificados em três categorias: movimentação, desenvolvimento e valorização. A categoria de movimentação tem como objetivo oferecer suporte a toda ação de movimento de pessoas da organização, compreende as práticas de captação, internalização, transferências, promoções, expatriação e recolocação. Na

categoria de desenvolvimento, o objetivo estimular e criar condições para o desenvolvimento de pessoal engloba capacitação, carreira e desempenho. Valorização é uma categoria cujo objetivo é estabelecer parâmetros e procedimentos para a distinção e valorização de pessoas, aqui estão contemplando as práticas de remuneração, premiação, serviços e facilidades.

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

A seleção se inicia após o processo de recrutamento e aqui, entre os indivíduos recrutados, será escolhido o candidato mais adequado às necessidades requeridas pela vaga e pela organização. O ato de selecionar é uma ferramenta que implica na comparação de características dos candidatos entre si e as exigências do cargo onde escolha da pessoa selecionada deverá ser um resultado do melhor perfil para determinada função. Lobos (BRASIL, 1979, p.156) define a seleção como sendo:

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

Desta forma, o processo de seleção possui uma serie de métodos específicos que são utilizados visando aumentar o conhecimento da organização sobre as experiências, habilidades e a motivação do empregado, com isso aumentam-se as informações para decidir que recrutados devem ser contratados. Segundo Gil (BRASIL, 2002) as etapas podem ser classificadas em: análise de currículos; testes de admissão; provas práticas; entrevista; dinâmica de grupo; centros de avaliação. Para escolher os candidatos, as empresas podem utilizar todos esses diferentes métodos, sendo que os mesmos devem ser escolhidos de acordo com a necessidade da empresa, bem como da vaga que se pretende preencher.

Segundo Baylão (BRASIL, 2014) a análise curricular corresponde a uma das primeiras fases do processo de seleção, e visa-se fazer uma filtragem dos candidatos, eliminando os que não tenham os pré-requisitos desejados pela organização, podendo ser uma formação específica, experiência profissional, idade e etc. Isso significa que é realizada uma pré-seleção, que compreende em uma análise cuidadosa do currículo de cada candidato, para que as próximas fases sejam direcionadas sobre os conhecimentos, habilidades e atitudes de cada candidato. Testes são um conjunto de exercícios que servem para avaliar aptidões necessárias para o cargo, contemplando informações importantes que não são transmitidas através do currículo ou de questionários.

Os testes de personalidade servem para analisar os diversos traços de personalidade, sejam aqueles determinados pelo caráter (traços adquiridos ou fenotípicos) como pelo temperamento (traços inatos ou genotípicos). Os testes de personalidade são genéricos quando revelam traços gerais de personalidade em uma síntese global e recebem o nome de psicodiagnósticos. E são específicos quando pesquisam determinados traços ou aspectos da personalidade, como equilíbrio emocional, tolerância a frustrações, interesses, motivação, etc. Testes psicológicos são utilizados para avaliar as aptidões procurando a determinação de quanto elas existem em cada pessoa, com o intuito de generalizar e prever aquele comportamento em determinadas formas de trabalho, medindo a individualidade do candidato em relação aos requisitos do cargo e da empresa. Baylão e Rocha (BRASIL, 2014, p. 12).

Testes psicológicos baseiam-se nas diferenças individuais das pessoas, que podem ser físicas, intelectuais. Assim, analisam o quanto variam as aptidões de um indivíduo em relação ao conjunto de indivíduos tomados como padrão de comparação. (BAYLÃO; BRASIL 2014). De acordo com Chiavenato (BRASIL 2009, p.69), as entrevistas podem ser classificadas em função do formato das questões e das respostas em quatro tipos:

- 1) Entrevista totalmente padronizada: é o tipo de entrevista fechada ou estruturada em que tem uma forma pré-elaborada e cujas questões podem assumir a forma de verdadeiro-falso, sim-não, agrada-desagrada etc.
- 2) Entrevista padronizada quanto às questões: é um tipo de entrevista que as questões são também pré-elaboradas, mas a resposta a ela é aberta.
- 3) Entrevista diretiva: é um tipo de entrevista onde as questões não são especificadas, mas sim as respostas, visando apenas conhecer “certos conceitos espontâneos dos candidatos”. O entrevistador formula as questões conforme o decorrer da entrevista com o objetivo de obter uma determinada resposta

4) Entrevista não diretiva: é um tipo de entrevista não estruturada. Neste caso não são especificadas nem as questões nem as respostas, sendo totalmente livres. É o entrevistador que tem a seu cargo a condução na sequência da entrevista.

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

3.3 ESTÁGIOS

O estágio é período dedicado para exercer uma atividade que contribua para a formação profissional, de forma a proporcionar ao estudante a oportunidade de colocar em prática todo o conhecimento adquirido nas aulas teóricas. Roesch (BRASIL, 1999) reitera que o estágio é uma condição necessária para a aprendizagem das disciplinas desenvolvidas ao longo do curso, levando o aluno a aprofundar conhecimentos e habilidades em sua área de interesse. Além disso, o estágio possibilita que o aluno entre em contato com o mundo profissional, onde irá desenvolver seu caráter social, profissional e também cultural, potencializando seus conhecimentos através de situações reais que só poderão ser vivenciadas através do mercado de trabalho.

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

A possibilidade de inserção do mercado de trabalho inicia-se com o estágio, que representa a oportunidade que os estudantes possuem de iniciar seu processo de aprendizagem prática antes de vincularem-se a uma empresa como profissionais efetivos. Conforme Rocha-de-Oliveira e Bianchi (BRASIL, 2011), o objetivo do estágio é preparar os estudantes para o trabalho produtivo,

pois somente a obtenção do diploma não é mais uma garantia para a conquista de um emprego. E desta forma, o estudante tem a possibilidade de complementar aquilo que está sendo estudado, obtendo experiência prática do seu curso através do estágio, facilitando sua futura inserção no mercado de trabalho.

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

As principais mudanças no que se refere aos direitos dos estagiários foram a limitação de vinte horas semanais para discentes de educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, e na modalidade profissional de educação de jovens e adultos a carga horária foi limitada em trinta horas semanais, no caso de discentes do ensino superior, obrigatoriedade de bolsa-auxílio e vale-transporte aos que fazem estágio não obrigatório; concessão de recesso remunerado de trinta dias após um ano de atividades; delimitação de dois anos da duração do estágio, na mesma parte concedente, exceto quando se tratar de estagiário portador de deficiência; assegurado o percentual de 10% (dez por cento) das vagas às pessoas portadoras de deficiência.

A instituição de ensino, segundo a Lei nº 11.788 (BRASIL, 2008) tem a função de monitorar se os conhecimentos adquiridos na vida escolar do estagiário estão sendo utilizados e postos em prática nas atividades que o mesmo desempenha na empresa. Além disso, segundo o artigo 7º da Lei do estágio, o Termo de Compromisso deve servir de instrumento para: verificar as adequações do estágio à proposta pedagógica do curso, à etapa do curso em que o estudante se encontra, bem como o calendário escolar; avaliar as instalações da parte concedente do estágio. Ademais, um professor orientador deverá ser indicado para acompanhar o desempenho das atividades do desenvolvidas pelo estagiário como: cobrar a apresentação do relatório das atividades com a periodicidade máxima de seis meses; zelar pelo cumprimento

do termo de compromisso, reorientando o estagiário para outro local em caso de descumprimento do mesmo; elaborar normas complementares e instrumentos de avaliação; comunicar às empresas no início do período letivo, as datas de realização de avaliações escolares ou acadêmicas, objetivando o bom desempenho acadêmico dos estagiários.

As unidades concedentes, segundo o artigo 9º da Lei nº 11.788 (BRASIL, 2008) podem ser pessoas jurídicas de direito privado, órgãos da administração pública, autarquias e profissionais liberais de nível superior devidamente registrados em seus conselhos. Estas dispõem do estágio se observadas às seguintes obrigações:

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

3.4 ROTATIVIDADE DE ESTAGIÁRIOS

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

Para Chiavenato (BRASIL, 2009) as causas da rotatividade nas empresas podem ser classificadas como fatores internos e fatores externos à organização. Como fatores internos pode-se citar: a seleção de pessoal mal feita, contratando uma pessoa inadequada para determinado cargo; política salarial e de benefícios, que fazem com que as pessoas migrem de uma organização para outra em busca de melhorias salariais; o estilo de supervisão, que pode

influenciar na satisfação de seus funcionários, as chances de crescimento dentro da empresa; tipos de relacionamento humano dentro da organização; condições fiscais e ambientais de trabalho; moral do pessoal da organização; e cultura organizacional. Os fatores externos são: o mercado de trabalho, a conjuntura econômica e as oportunidades de emprego.

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

Dos Santos Silva, Cappelozza e Costa (BRASIL, 2014), relatam em estudo realizado estudo realizado por Steers e Mowday (BRASIL,1981), que o comportamento apresentado por um indivíduo que deseja sair da organização passa pelas seguintes fases: baixa expectativa de trabalho e valores compartilhados com a organização; respostas afetivas negativas; intenção de deixar a organização; e, por fim, oportunidades de trabalho melhores no mercado. Assim, uma opção para o controle de rotatividade é a elaboração de relatórios de entrevistas a ser aplicado pelo setor de Gestão de Pessoas com os colaboradores que estão deixando a da empresa, onde por meio deste poderão ser obtidas informações acerca dos desligamentos que ocorrem na organização.

4 METODOLOGIA

Esta pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso. Foram realizadas entrevistas com 40 estagiários e ex-estagiários da Prefeitura Municipal de Tapes do Estado do Rio Grande do Sul. Inicialmente foi realizada uma etapa bibliográfica, que foi efetuada por meio de pesquisas teóricas já feitas por outros profissionais da área, alicerçando suas explicações em livros e artigos que analisem o tema de maneira direta ou indiretamente.

Em relação a realização da pesquisa esta foi realizada dentro de um setor da Prefeitura Municipal de Tapes/RS. Por meio de entrevistas, todos os 40 entrevistados estagiários do setor e a pesquisadora estará diretamente ambientada, por atuar no próprio ambiente da pesquisa e ter contato direto com a situação estudada. Além disso, as percepções dos entrevistados, cruciais para o desenvolvimento da pesquisa e, conseqüentemente a abordagem qualitativa, proporcionarão uma melhor obtenção de dados uma vez que através da pesquisa qualitativa será possível compreender os fenômenos a partir do ponto de vista dos participantes. Ademais, de acordo com Gil (BRASIL 2010), apesar da quantidade de sujeitos utilizados ser limitada, as técnicas utilizadas nas pesquisas Qualitativas permitem a compreensão completa do assunto investigado, onde a quantidade de entrevistados é superada pela profundidade e detalhamento de informações das respostas obtidas.

O Método de pesquisa utilizado para desenvolver o presente estudo, com abordagem qualitativa, caracteriza-se como sendo um estudo de caso, utilizando-se para a coleta de informações entrevistas mediante aplicação de um questionário contendo dez questões fechadas (APÊNDICE). Foi realizado um roteiro de entrevista semiestruturado com 10 (Dez) perguntas Fechadas e aplicado entre os meses de setembro de 2022 e Outubro de 2022. A forma utilizada para o envio do questionário foi através do Whatsapp, e construído na plataforma Google Forms para elaboração do questionário.

As informações serão obtidas através de uma pesquisa, definida por Gil (1989) como sendo “o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social”. Para Cervo, Bervian e da Silva (BRASIL 2007, p. 79), “pesquisa é uma atividade para a investigação de problemas teóricos ou práticos por meio do emprego de

processos científicos”. Considerando que existem duas abordagens de pesquisa – qualitativa e quantitativa – optou-se por utilizar a abordagem qualitativa.

A opção pela técnica de entrevista semiestruturada se deu em função de proporcionar ao entrevistador melhor entendimento e captação da perspectiva dos entrevistados, pois as entrevistas livres, ou seja, totalmente sem estrutura, onde os participantes da pesquisa falam livremente, “resultam num acúmulo de informações difíceis de analisar que, muitas vezes, não oferecem visão clara da Perspectiva do entrevistado” ROESCH, (BRASIL 1999, p.159). Ao utilizar essa técnica, foi possível direcionar os questionamentos, com a finalidade de obter dados importantes para atingir os objetivos deste trabalho e, ao mesmo tempo, a mesma possibilitará que ao longo das entrevistas sejam levantadas questões relevantes para a pesquisa e que auxiliaram a entender a perspectiva dos entrevistados sobre o tema abordado.

5 ANÁLISE DE RESULTADOS

Por meio dessa pesquisa realizada com Estagiários da Prefeitura Municipal de Tapes, percebeu-se que o processo seletivo tem, em geral, candidatos na faixa de idade entre os 20 a 25 anos, de ambos os sexos, possuem bom nível de escolaridade, variando entre o ensino médio completo e ensino superior incompleto.

A partir de agora vamos tratar dos principais pontos relatados nas entrevistas e que são importantes para a discussão aqui presente

Na pesquisa ficou em evidencia a importância da utilização de mecanismos para evitar rotatividade de estagiários, a final, a rotatividade prejudica uma organização de várias maneiras. A organização não apenas perde talento, mas também perde tempo e oportunidades.

A falta de *feedback* referente às atividades exercidas também surgiu como um aspecto que interfere no exercício do estágio no setor. O *feedback* oportuniza que o colaborador saiba onde está acertando e onde precisa melhorar ou fazer diferente.

A falta de treinamento formal emergiu através das entrevistas como fator que afeta o processo de aprendizagem no estágio a ausência de treinamento limitou suas ações, pois devido ao desconhecimento de soluções para determinadas demandas, essa contribui para prejudicar sua aprendizagem no estágio.

Outra dificuldade apontada pelos estagiários nas entrevistas foi a questão do desvio de função que ocorre na organização. O desvio de função caracteriza-se por um desvirtuamento das atividades que são executadas, ou seja, o estagiário passa a realizar atividades que não são da sua responsabilidade, ou assume tarefas que não são da sua competência o qual é um dos fatores que contribuem Para Troca de setor.

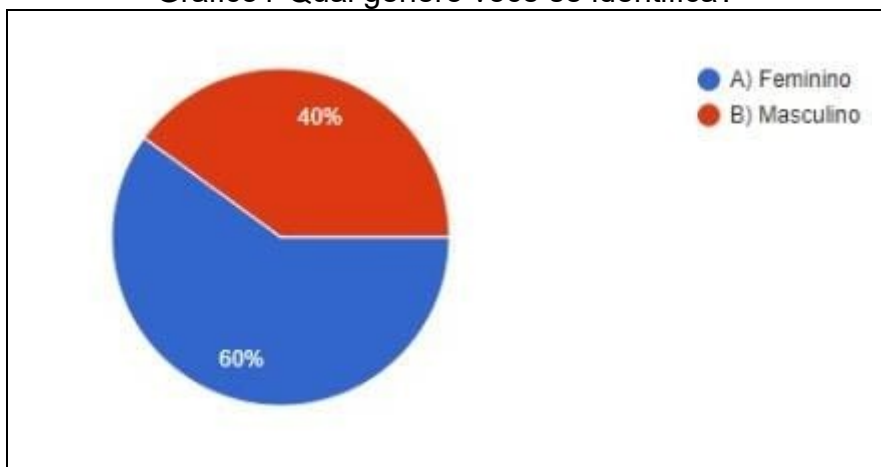
Os entrevistados foram questionados quanto aos fatores que facilitam e dificultam a realização do estágio na Prefeitura, assim como sua importância para os mesmos. As facilidades identificadas através das entrevistas foram o trabalho em equipe, ressaltando o clima de cooperação entre os colegas e a contribuição destes para o suporte aos estagiários em suas demandas e demais necessidades, proporcionando um sentimento de integração e colaboração aos

estagiários quando iniciam na empresa. Assim, o bom relacionamento entre os colaboradores também foi exposto como um elemento que facilita a realização do estágio na empresa. Para os estagiários recém-chegados no setor, é de extrema importância receber esse acolhimento dos colaboradores da equipe. Estar inserido em um ambiente onde existe um bom trabalho em grupo, e saber que os colegas estão dispostos a ajudar sempre que for necessário, reforça esse sentimento de colaboração, que ultrapassa o relacionamento apenas de colegas de trabalho, construindo vínculos de amizade fora do ambiente empresarial.

Segundo Chiavenato (BRASIL 2004, p. 86), que em longo prazo, toda organização tem modificações em seu quadro de funcionários, necessitando repor pessoas em substituição a outras que saíram para garantir o funcionamento de suas operações e não sobrecarregar nenhum colaborador.

Nessa sessão Será apresentado os dados referente às respostas dos questionários.

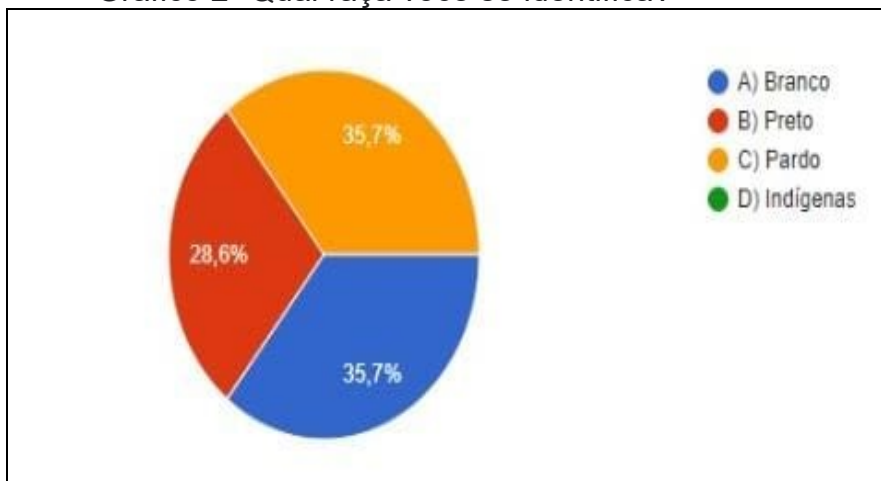
Gráfico1-Qual gênero você se identifica?



Fonte: Autora: (2022)

Percebe-se no gráfico 1 que 60% estagiários são do gênero feminino e 40% são do gênero Masculino.

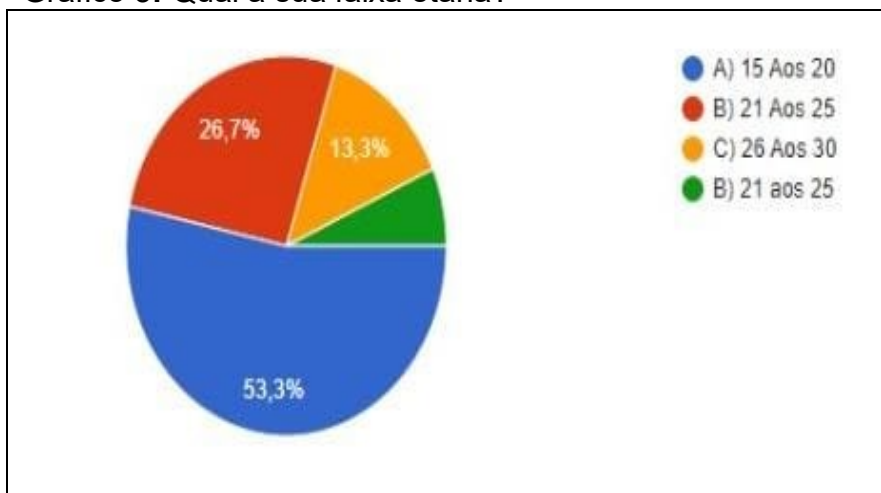
Gráfico 2- Qual raça você se identifica?



Fonte: Autora: (2022)

Percebe-se no Gráfico 2 que 35,7% dos entrevistados se identificam como brancos e pardos, isso pode ocorrer por causa da política de cotas raciais, que tem como objetivo dessa legislação diminuir a desigualdade educacional entre etnias raciais.

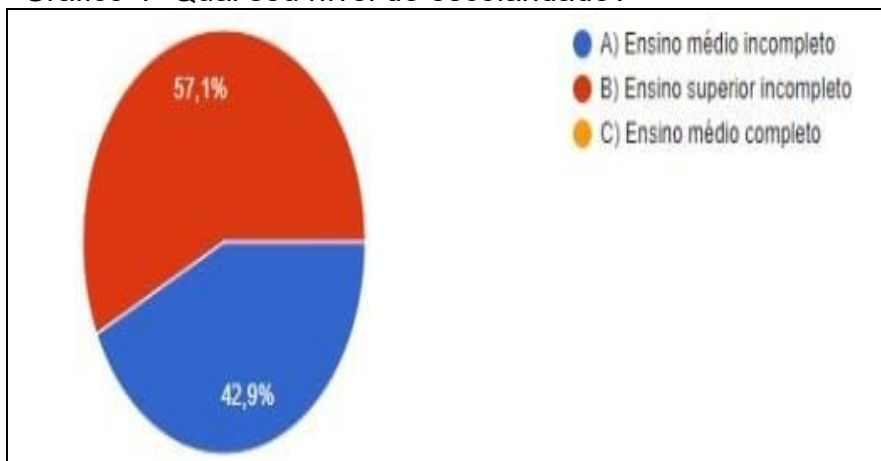
Gráfico 3: Qual a sua faixa etária?



Fonte: Autora: (2022)

Percebe-se que 53,3% dos entrevistados tem faixa etária entre 15 anos e 20 anos. Podemos observar que maioria dos entrevistados estão terminando ensino médio e iniciando o ensino superior.

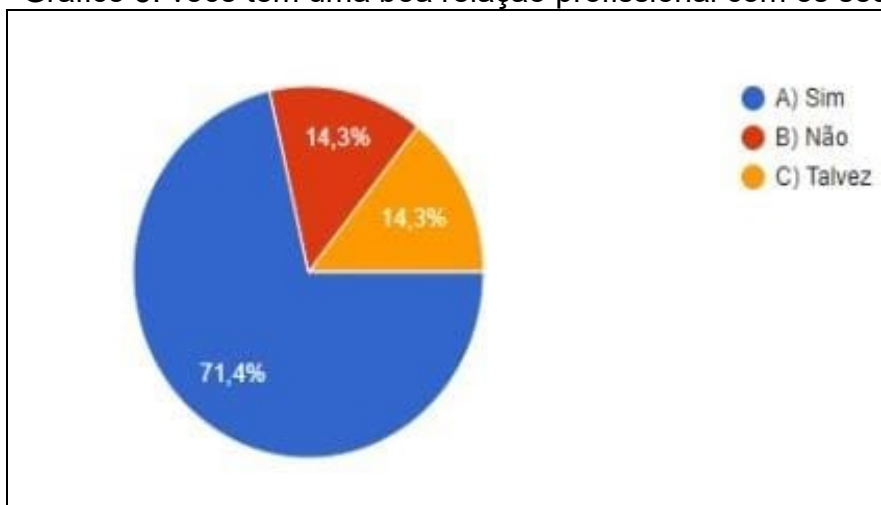
Gráfico 4- Qual seu nível de escolaridade?



Fonte: Autora: (2022)

Percebe-se que 57,1% dos entrevistados possuem ensino superior incompleto. Podemos observar que maioria dos entrevistados cursam ensino superior isso pode ocorrer por causa de programas do Governo Federal para jovens incluírem e permanecerem nas universidades.

Gráfico 5: você tem uma boa relação profissional com os seus superiores?



Fonte: Autora: (2022)

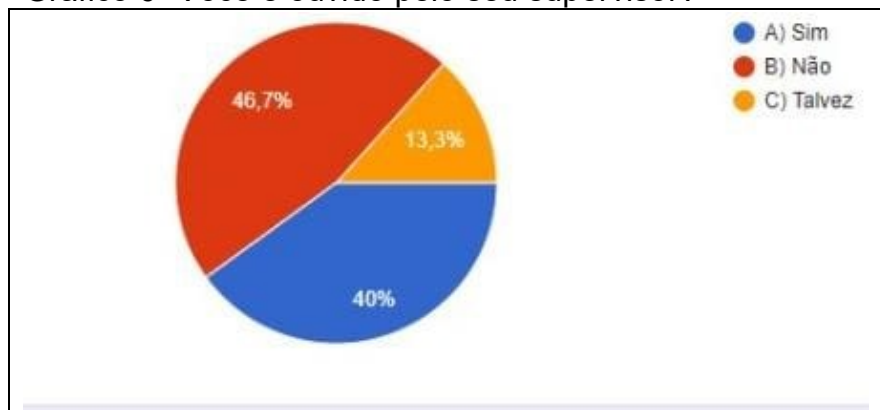
Percebe-se que 71,4% tem uma boa relação com seus superiores, podemos observar que uma boa relação profissional entre subordinado e subordinativo é importante para que não seja um trabalho desgastante.

De acordo com Maciel (BRASIL, 2007) a desmotivação no trabalho pode causar consequências negativas tanto para o trabalhador quanto para a organização. No caso, a liderança inadequada é percebida como uma causa da desmotivação.

E as causas que desmotiva segundo Chantlat (BRASIL, 2002) são:

Aumento de carga horaria de atividades afeta o rendimento, Falta de autonomia Falta de reconhecimento dos chefes. Esta causa é uma das necessidades de Maslow (BRASIL, 1943). Trata-se de um fator intrínseco, relacionado ao interior do indivíduo.

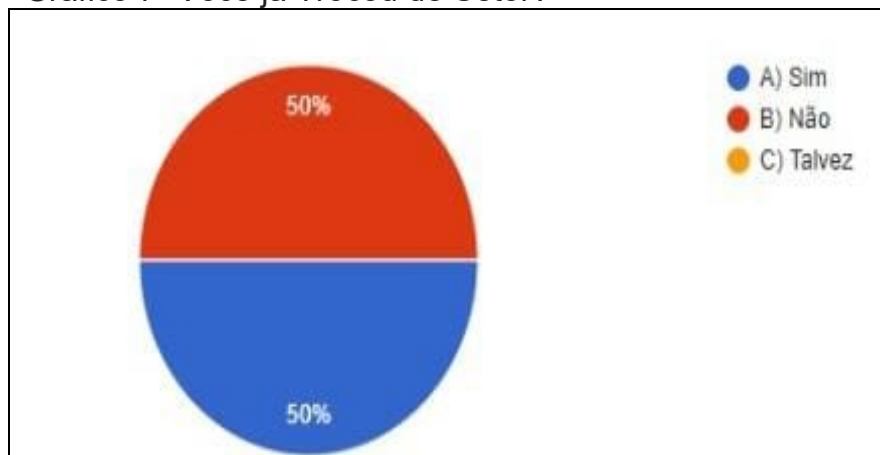
Gráfico 6- Você é ouvido pelo seu supervisor?



Fonte: Autora: (2022)

Percebe-se que 46,7% não são ouvidos pelos seus superiores isso ocorre pela falta de comunicação entre subordinado e subordinativo, isso influencia diretamente rendimento do estagiário que trabalham desmotivados pois não ouvidos. Em conformidade com Chiavenato (BRASIL, 2004), a comunicação com os empregados é um fator indispensável para o sucesso administrativo. Annie Hondeghem e Myriam P (BRASIL, 2001) destacam os seguintes fatores que podem desencadear a desmotivação: os relativos à organização, como a burocracia e a comunicação.

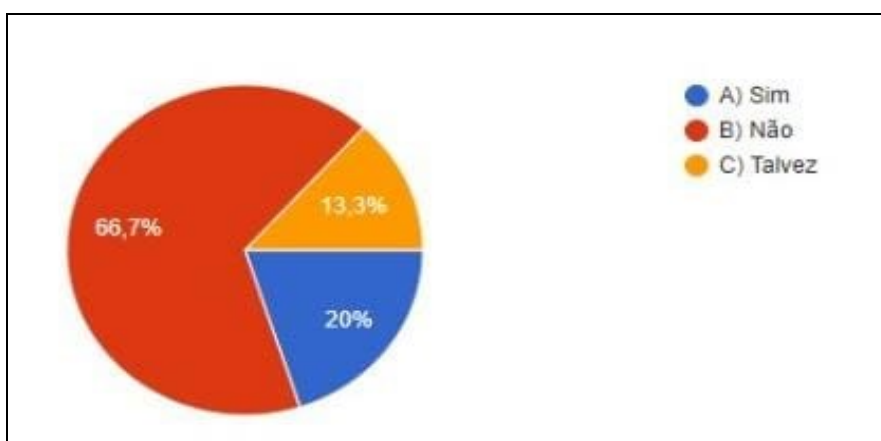
Gráfico 7- Você já Trocou de Setor?



Fonte: Autora: (2022)

Percebe-se que 50% dos estagiários já trocaram de setor. Desta forma, as principais consequências atreladas à rotatividade de estagiários no setor foram identificadas nas entrevistas que redução de produtividade, temporária, devido à saída de pessoal; necessidade de custos de recrutamento e seleção, em prol da recorrente abertura de processos para contratar novos estagiários e custos de treinamento. Outro fator contribuinte para essa troca de setor é o desvio de função, o fato de os estagiários desempenharem funções que não deveriam vai ao encontro de relatos de autores que debatem sobre desvios de função, onde para os mesmos os estágios têm constituído um mercado que incorpora diversos aspectos similares aos do mercado de trabalho.

Gráfico 8: Você tem conhecimento das expectativas da empresa em relação ao seu Desenvolvimento profissional?

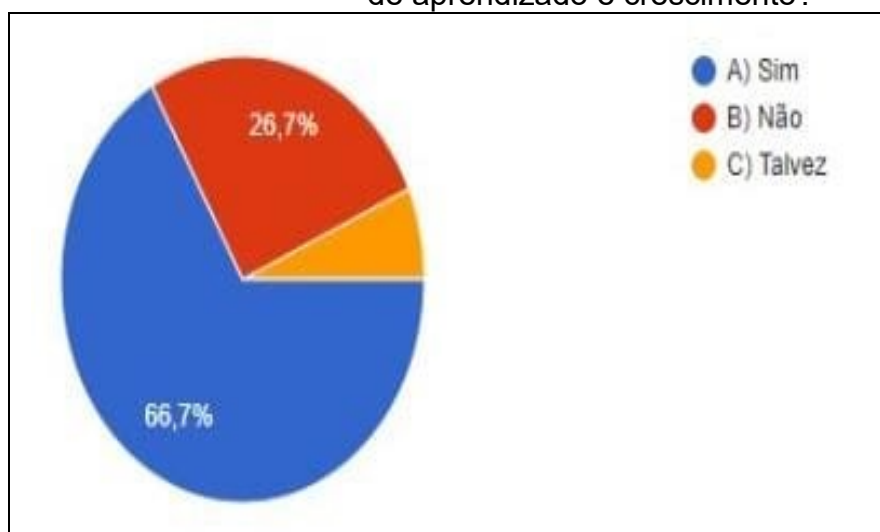


Fonte: Autora: (2022)

Percebe-se que 66,7% tem conhecimento das expectativas da empresa em relação ao seu Desenvolvimento profissional. Isso é um dos fatores de desmotivação. A motivação é importante, pois através dela o estagiário poderá entender seu papel na organização e sua representação no todo, e assim ser estimulado a dedicar-se mais em suas atividades e permanecer na empresa. Um dos fatores que ocorre rotatividade e desligamento dos estagiários

Chantlat (BRASIL, 2002) e Chiavenato (BRASIL, 2004) defendem que a não satisfação em relação à necessidade de reconhecimento, de aprovação social e participação das atividades dos grupos sociais nos quais convivem, pode causar a desmotivação no trabalho.

Gráfico 9: No último ano você esteve alguma oportunidade dentro da empresa de aprendizado e crescimento?



Fonte: Autora: (2022)

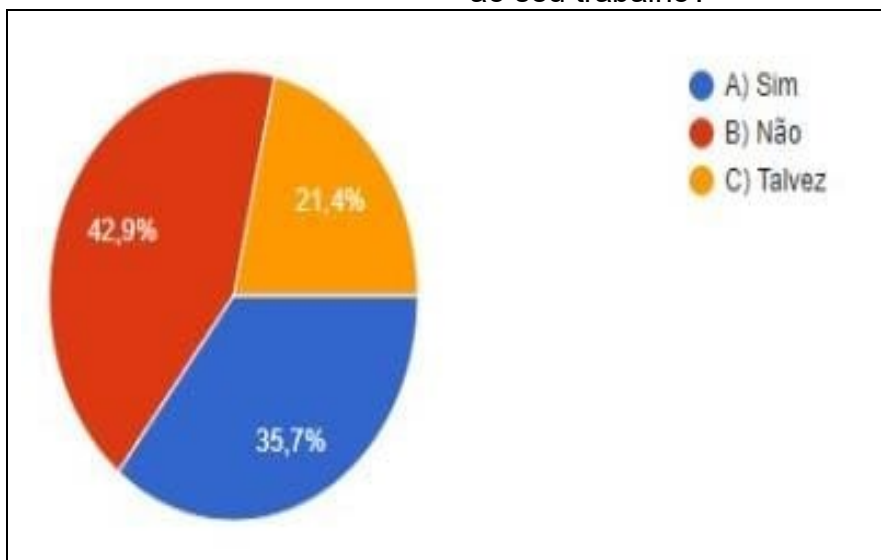
Percebe-se que 66,7% tiveram oportunidade dentro da empresa de aprendizado e crescimento. É importante para desenvolvimento do estagiário, a empresa investe na capacitação deste para realizar tarefas diversas, e obter resultados positivos a partir disso. Para o estagiário, é uma oportunidade de aprimorar seus conhecimentos e adquirir informações que contribuam para o seu aprendizado.

As primeiras definições de treinamento apoiavam-se no desenvolvimento de aptidões para execução de uma determinada tarefa ou atividade profissional bem definida FONTE (BRASIL 1980).

Marras denomina próprio crescimento e o da corporação do qual faz parte. Além deste, é necessário fazer com que o treinamento atinja seus objetivos genéricos dentre os quais se destacam o incentivo motivacional que permite ao trabalhador a possibilidade de ser eficiente e eficaz em palavras ditas pelos próprios trabalhadores. (BRASIL 2011, p. 133).

Treinar uma vez não significa nada e pode, ao contrário do esperado, desmotivar o empregado por ser mais uma obrigação em seu cotidiano de trabalho em vez de uma constante busca da competência Profissional. O resultado final deste deve ser o alcance da excelência, o sucesso pessoal e organizacional (CHIAVENATO; BRASIL, 2006, p. 89).

Gráfico 10-Você tem conhecimento das expectativas da empresa em relação ao seu trabalho?



Fonte: Autora: (2022)

Percebe-se que 42,9% não tem conhecimento das expectativas da empresa em relação ao seu trabalho. Nas entrevistas ficou evidenciado que existem muitas atribuições e as cobranças que desencadeavam uma pressão que a fez se desligar da empresa. Além disso, o fato de não haver perspectivas de melhorias em relação aos cargos também era algo que desmotivava, pois, por mais que o estagiário fosse efetivado permaneceria realizando as mesmas atividades de sempre.

A falta de *feedback* referente às atividades exercidas também surgiu como um aspecto que interfere no exercício do estágio no setor. O *feedback* oportuniza que o colaborador saiba onde está acertando e onde precisa melhorar ou fazer diferente.

Segundo Moscovici (BRASIL, 2003), todos os indivíduos precisam tanto do *feedback* positivo quanto do negativo. Pois é necessário saber o que se está fazendo inadequadamente, como o que se está fazendo com correção, de maneira a ter a oportunidade de corrigir os erros e prosseguir nos acertos. Logo, é uma forma de direcionamento do trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho tem como objetivo identificar e analisar de que maneira as práticas de seleção de pessoal podem influenciar para alta rotatividade de estagiários na Prefeitura Municipal de Tapes/RS. Para isso, os dados foram obtidos através de Questionários com estagiários e ex-estagiários da Prefeitura

Objetivos específicos: identificar e descrever as práticas de seleção de estagiários adotadas pela organização, descrever as expectativas dos estagiários ao ingressarem na organização, identificar as causas da solicitação de desligamento a partir da ótica dos estagiários e analisar os motivos dos desligamentos dos estagiários e a relação com as práticas de seleção de pessoal da Prefeitura Municipal de Tapes/RS. O processo de seleção é o momento que a empresa tem para captar no mercado pessoas qualificadas que venham a agregar conhecimentos e capacitação para organização atingir seus objetivos, logo, esta etapa é de extrema importância para o cenário futuro da empresa.

Ao deixar de utilizar técnicas de seleção que avaliem de forma completa o perfil dos candidatos e suas qualificações, a empresa compromete a qualidade do processo seletivo, dando margem para uma seleção ineficiente que deixa de avaliar determinados comportamentos dos candidatos. As técnicas realizadas devem ser capazes de comparar os diferentes candidatos, a fim de selecionar mais capacitados, assim, ao aplicar distintos instrumentos de avaliação na seleção de seus candidatos a empresa assegura-se de que o candidato selecionado é a melhor opção dentre todas disponíveis. Por isso a importância de utilizar os mais variados e eficaz método de avaliação existentes.

A falta de informações sobre as qualificações necessárias para a vaga e as atividades que serão desempenhadas também foram identificadas como fatores negativos, uma vez os candidatos iniciam o estágio sem ter o devido conhecimento de suas atribuições, ou então possuem uma descrição superficial das mesmas, onde os estagiários passam a realizar atividades que não contribuem para sua formação e não agregam conhecimentos e experiências relevantes

Além disso, identificou-se que a falta de treinamento formal no momento de inserção do estagiário na empresa também dificulta a realização do estágio.

Os estagiários percebem que o treinamento proporciona o conhecimento de diversas orientações necessárias sobre a empresa que se compartilhadas, promovem o conhecimento de políticas e diretrizes da empresa, regras regulamentos, e principalmente informações sobre a organização, além de auxiliar na execução das atividades diárias, sistemas e processos. O treinamento possibilita o conhecimento teórico que é a base de informações necessárias para que o estagiário possa realizar suas tarefas na prática, e quando o mesmo não é disponibilizado para os colaboradores que iniciam suas atividades na empresa, há uma ruptura de aprendizagem que pode levar o estagiário a demorar um pouco mais a aprender seus processos.

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

Para identificar as expectativas dos estagiários ao ingressarem na organização, os entrevistados foram questionados quanto aos fatores que facilitam e dificultam a realização do estágio na Prefeitura, assim como sua importância para os mesmos. As facilidades identificadas através das entrevistas foram o trabalho em equipe, ressaltando o clima de cooperação entre os colegas e a contribuição destes para o suporte aos estagiários em suas demandas e demais necessidades, proporcionando um sentimento de integração e colaboração aos estagiários quando iniciam na empresa. Assim, o bom relacionamento entre os colaboradores também foi exposto como um elemento que facilita a realização do estágio na empresa. Para os estagiários recém-chegados no setor, é de extrema importância receber esse acolhimento dos

colaboradores da equipe. Estar inserido em um ambiente onde existe um bom trabalho em grupo, e saber que os colegas estão dispostos a ajudar sempre que for necessário, reforça esse sentimento de colaboração, que ultrapassa o relacionamento apenas de colegas de trabalho, construindo vínculos de amizade fora do ambiente empresarial.

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

Sugere-se, também, aprofundar o presente estudo, junto aos alunos que estão iniciando sua vida profissional através do estágio.

REFERÊNCIAS

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

BAYLÃO, André Luis da Silva; ROCHA, Ana Paula de Sousa. A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 11, 2014. **Anais** [...] [S.l.]: SEGeT, 2014. Disponível em: [20320178.pdf \(aedb.br\)](#). Acesso em: 09 abr. 2022.

BRASIL. **Lei nº 11.788 de 25 de dezembro de 2008** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/l11788.htm. Acesso em: 31 ago. 2022.

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. Curitiba: IESDE Brasil S.A, 2007. Disponível em: [LIVRO recrutamento e selecao de pessoas.pdf \(arquivostp.s3.amazonaws.com\)](#). Acesso em: 01 maio 2022.

CHANLAT, JF. O Gerencialíssimo e a ética do bem comum: a questão da motivação para o trabalho nos setores públicos. *In*: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 7, 2002, Lisboa, Portugal. Anais [...].Lisboa, Portugal: [editora], 2002. p. 8-11. Disponível em: [O gerencialismo e a ética do bem comum: a questão da motivação - França \(doczz.com.br\)](#). Acesso em: 31 ago. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: O novo papel de recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

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

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

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

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

FONTES, Lauro Barreto. **Manual do Treinamento na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 1980.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

GODOY, Arilda Schmidt. **Estudo de caso qualitativo: pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

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

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

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

MACÁRIO, Daniel Lucas Tavares *et al.* A importância do recrutamento para Redução do Turnover das Organizações do Século XXI. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 12, Anais [...]. Rio de Janeiro: SEGeT, 2015. Disponível em: [16922346.pdf \(aedb.br\)](#) . Acesso em: 10 abr. 2022.

MACIEL, Saulo Emmanuel Vieira; SÁ, Maria Auxiliadora Diniz de. **Motivação no trabalho: uma aplicação do modelo dos dois fatores de Herzberg**. **Studia diversa**, v. 1, n. 1, out., p. 62-86, 2007. CAE-UFPB. Disponível em: [MOTIVAÇÃO NO TRABALHO: UMA APLICAÇÃO DO MODELO DOS DOIS FATORES DE HERZBERG - PDF Download grátis \(docplayer.com.br\)](#). Acesso em: 31 ago. 2022.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos do operacional ao estratégico**. 14. ed.. São Paulo: Saraiva, 2011.

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

OLIVEIRA, Sidney Nilton de. Liderança e produção de subjetividade na era da performance. **Revista de Psicologia**: v. 2, n. 2, p. 61-69, 2011. Disponível em: <http://www.periodicos.ufc.br/psicologiaufc/article/view/93>. Acesso em: 04 abr. 2022.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidinei; BIANCHI, Gabriela. As representações sociais dos. *In*: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 35, 2011, Rio de Janeiro. **Anais Eletrônicos**. Rio de Janeiro: EnANPAD, 2011. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR2524.pdf>. Acesso em: 04 abr. 2022.

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

SILVA, Rogério dos Santos; CAPPELLOZZA, Alexandre; COSTA, Luciano Venelli. O impacto do suporte organizacional e do comprometimento afetivo sobre a rotatividade. **Revista de Administração IMED**, v. 4, n. 3, p. 314-329, 2015.

SOUZA, Silvana R. Rossi Kissula. **A rotatividade e as condições de trabalhos dos profissionais de enfermagem**: um enfoque na ergonomia. 2003, 139 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da produção: ergonomia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

APÊNDICE – Questionário de perguntas fechadas

- 1) Qual gênero você se identifica?
 - A) Feminino
 - B) Masculino
 - C) Outros

- 2) Qual raça você se identifica?
 - A) Branco
 - B) Preto
 - C) Pardo
 - D) Indígenas
- 3) Qual a sua faixa etária?
 - A) 15 aos 20
 - B) 21 aos 25
 - C) 26 aos 30

- 4) Qual seu nível de escolaridade?
 - A) Ensino médio incompleto
 - B) Ensino superior incompleto
 - C) Ensino médio completo
 - D) Ensino técnico incompleto

- 5) você tem uma boa relação profissional com os seus superiores?
 - A) Sim
 - B) Não
 - C) Talvez

- 6) Você é ouvido pelo seu supervisor?
 - A) Sim
 - B) Não
 - C) Talvez

- 7) Você já Trocou de Setor?
 - A) Sim
 - B) Não
 - C) Talvez

- 8) Você tem conhecimento das expectativas da empresa em relação ao seu Desenvolvimento profissional?
 - A) Sim
 - B) Não
 - C) Talvez

- 9) No último ano você esteve alguma oportunidade dentro da empresa de aprendizado e crescimento?
 - A) Sim
 - B) Não
 - C) Talvez

10) Você tem conhecimento das expectativas da empresa em relação ao seu trabalho?

- A)** Sim
- B)** Não
- C)** Talvez