



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

Sindy Piccinini Maldonado

**Análise do Processo de Recrutamento e Seleção Para Captação e Adequação de
Estagiários**

Florianópolis

2023

Sindy Piccinini Maldonado

Análise do Processo de Recrutamento e Seleção Para Captação e Adequação de Estagiários

Trabalho de Curso submetido ao curso de Administração do Centro Socioeconômico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador: Marcos Baptiste Lopez Dalmau

Florianópolis
2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Maldonado, Sindy Piccinini

Análise do Processo de Recrutamento e Seleção Para
Captação e Adequação de Estagiários / Sindy Piccinini
Maldonado ; orientador, Marcos Baptiste Lopez Dalmau,
2023.

122 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro
Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis,
2023.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Recrutamento e Seleção. 3.
Estagiários. 4. Empresa de Tecnologia . I. Dalmau, Marcos
Baptiste Lopez . II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Graduação em Administração. III. Título.

Sindy Piccinini Maldonado

**Análise do Processo de Recrutamento e Seleção Para Captação e Adequação de
Estagiários**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do título de Bacharel em Administração e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios e Monografias do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Local Florianópolis, 01 de Dezembro de 2023.

Coordenação do Curso

Banca examinadora

Prof. Marcos Baptiste Lopez Dalmau
Orientador

Prof. Mauricio Fernandes Pereira
Instituição UFSC

Dr.(a) Isadora Bernardini
Instituição UFSC

Florianópolis, 2023.

AGRADECIMENTOS

Quero agradecer primeiramente aos meus pais, Ane Denise e Edwin, não só pela conclusão deste trabalho, mas principalmente por toda a estrutura e apoio na minha educação, onde eles sempre me ofereceram muito amor e toda a estrutura para as minhas decisões e caminhos, tanto na escola, vestibular, faculdade e agora neste trabalho de conclusão de curso. O mesmo agradecimento eu faço ao meu irmão Andy, com quem pude aprender muita coisa e, em muitos momentos, onde pude encontrar inspiração, pois ele também foi um exemplo de dedicação.

Quero agradecer também aquelas pessoas que surgiram em minha vida e que me agregaram muito valor, as quais eu escolhi ter como família, sendo elas, o Marcio, meu namorado, que me deu todo o apoio e incentivo nos momentos mais difíceis, sendo o parceiro mais incrível que eu poderia desejar. E um agradecimento mais que especial também a minha melhor amiga Caroline, que desde a escola eu carreguei aprendizados e ensinamentos, sem contar o seu apoio mais que especial.

Quero salientar e evidenciar o meu agradecimento e gratidão ao meu orientador, Marcos Dalmau, simplesmente o melhor orientador que eu poderia ter, quem sempre me deu apoio, ajudou-me, não mediu esforços para me auxiliar no que era necessário e nas horas vagas ele acalmava-me em momentos necessários. Não consigo expressar o quão incrível e fundamental ele foi para minha jornada como administradora, onde este profissional traz o melhor do que se pode pedir de ensinamento de um professor para aluno.

Não posso deixar de agradecer também a empresa Ahgora Sistemas que me permitiu participar do seu cotidiano e conhecer essa empresa de tecnologia maravilhosa. Graças ao Norberto eu pude entrar na empresa e aprender muita coisa, não só na teoria, mas na prática também. Dentro da empresa eu também preciso agradecer a toda a equipe de RH que foi maravilhosa neste processo e que sempre me acolheu e ajudou-me, em especial a Gabriela, que foi a líder mais que incrível para mim e que, sempre topou ajudar-me quando necessário e sempre buscou entender-me, além de ser uma profissional fenomenal. Quero agradecer também a Gestora do setor financeiro e aos seus estagiários que toparam participar da entrevista e me auxiliaram na coleta de informações.

Preciso agradecer também a pessoas que me ajudaram na jornada da faculdade, a tornar o curso mais leve, sendo todos os meus colegas, em especial a Grazielle que sempre

foi uma parceira de estudo e trabalhos, bem como o Eduardo que foi um amigo essencial e muito parceiro durante todo este processo.

Por fim, quero agradecer a mim mesma, por não ter nunca desistido e por sempre se esforçar para conseguir fazer tudo que era necessário, onde a cada dia, eu pude tornar-me a melhor versão de mim mesma para lograr ser não só uma profissional melhor, mas também uma pessoa melhor.

RESUMO

Este estudo tem como objetivo analisar o atual processo de recrutamento e seleção para estagiário, possibilitando que a empresa Ahgora Sistemas consiga escolher o melhor perfil para o desenvolvimento das suas atividades dentro da organização. A pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, de natureza aplicada e com a abordagem qualitativa. E para a coleta de dados foi feita a coleta de informações sobre a descrição de cargo e a análise através das cinco entrevistas semiestruturadas realizadas com a Recrutadora, Gestora Financeira e três Estagiários. Os resultados apontaram que a empresa apresenta um processo seletivo bem estruturado, entretanto foi possível detectar alguns pontos de melhoria para aperfeiçoar, como a descrição de cargo que não aprofunda em tantos detalhes a função realizada, e o processo seletivo de estagiários não se difere de um CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), apenas na exigência de qualificação que é menor. Ao final foram propostas algumas melhorias para a empresa, onde será feita uma nova sugestão de acrescentar novas informações para a descrição de cargo e a criação de dinâmica para a escolha do melhor estagiário com o perfil mais adequado.

Palavras-chave: Recrutamento e Seleção; Estagiários; Empresa de Tecnologia.

ABSTRACT

This study aims to analyze the current recruitment and selection process for interns, assessing whether it allows the company Ahgora Sistemas to choose the best profile for the development of its activities within the organization. The research can be characterized as descriptive, applied and with a qualitative approach. Data collection was carried out through gathering information about job descriptions and analysis through five semi-structured interviews conducted with the Recruiter, Financial Manager, and three Interns. The results indicated that the company has a well-structured selection process, however, some areas for improvement were identified, such as the job description that does not delve into many details of the function performed, and the intern selection process does not differ from a CLT (Consolidation of Labor Laws), except in the qualification requirement which is lower. In the end, some improvements were proposed for the company, where a new suggestion will be made to add new information to the job description and the creation of a dynamic for choosing the best intern with the most suitable profile.

Keywords: Recruitment and Selection; Interns; Technology Company.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - 6 novas tendências de recrutamento e seleção em 2021	18
Figura 2 - Como elaborar uma descrição de Cargo	22
Figura 3 - Como elaborar uma descrição de Cargo	25
Figura 4 - Conceitos das Dimensões de Competência Profissional	26
Figura 5 - Conceitos de Competência Profissional	26
Figura 6 - Divulgação de vaga da empresa Ahgora.....	28
Figura 7 - Método AIDA: O que é e exemplos de uso para acelerar as vendas	29
Figura 8 - Desafios do Recrutamento e Seleção na Atualidade	34
Figura 9 - Modelo de Currículo	36
Figura 10 - Descrição de Cargo de Estagiários do Setor Financeiro.....	62
Figura 11 - Divulgação de uma vaga de estágio na Ahgora.....	63

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Sujeitos envolvidos na pesquisa.....	47
Quadro 2 - Forma de coleta de dados	49
Quadro 3 - Técnica de análise de dados	51
Quadro 4 - Pontos Positivos e Negativos do Recrutamento.....	78
Quadro 5 - Pontos Positivos e Negativos da Seleção	82
Quadro 6 - Pontos Positivos e Negativos da Contratação	89
Quadro 7 - Pontos Positivos e Negativos de Todo o Processo.....	97
Quadro 8 - Proposta de Nova Descrição de Cargo.....	99
Quadro 9 - Critérios de Avaliação	105
Quadro 10 - Critérios de Desempenho Acadêmico	107

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA	13
1.2 OBJETIVOS	15
1.2.1 OBJETIVO GERAL	15
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 RECRUTAMENTO	17
2.1.1 CONCEITOS INTRODUTÓRIOS E TIPOLOGIA	17
2.1.2 TIPOS DE RECRUTAMENTO.....	19
2.1.3 DESCRIÇÃO DE CARGO.....	22
2.1.4 ESTRATÉGIAS DE RECRUTAMENTO.....	27
2.2 SELEÇÃO.....	33
2.2.1 CONCEITOS INTRODUTÓRIOS E TIPOLOGIA	33
2.2.2 PROCESSO DE SELEÇÃO: ETAPAS	34
2.2.2.1 CURRÍCULO.....	35
2.2.2.2 PROVA	37
2.2.2.3 DINÂMICAS EM GRUPO OU SIMULAÇÃO	38
2.2.2.4 ENTREVISTA	39
2.3 ESTÁGIO.....	41
2.3.1 LEI DO ESTÁGIO.....	44
3 METODOLÓGIA	45
3.1 TIPO DE ESTUDO.....	45
3.2 SUJEITO DO ESTUDO.....	46
3.3 COLETA DE DADOS	48
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	50
3.5 LIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	52
4. ESTUDO DE CASO	53
4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA.....	53
4.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	54
4.2.1 OBJETIVOS DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE ESTAGIÁRIOS	54

4.2.2 ATRIBUIÇÕES E PERFIL DESEJADO DOS ESTAGIÁRIOS	55
4.2.2.1 FUNÇÕES E PERFIS NECESSÁRIOS	55
4.2.2.2 ATRIBUIÇÕES FORMALIZADAS	60
4.2.3 PRÁTICAS DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE ESTAGIÁRIOS.	64
4.2.3.1 ESTRATÉGIAS DE RECRUTAMENTO	64
4.2.3.2 ESTRATÉGIAS DE SELEÇÃO.....	68
4.2.3.3 DIFERENÇAS NA CONTRATAÇÃO	75
4.2.4 PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS.....	78
4.2.4.1 RESULTADOS DO RECRUTAMENTO	78
4.2.4.2 RESULTADOS DA SELEÇÃO	81
4.2.4.3 RESULTADOS DA CONTRATAÇÃO	89
4.2.5 AÇÕES CORRETIVAS.....	96
4.2.5.1 SOLUÇÃO PARA DESCRIÇÃO DE CARGO	98
4.2.5.2 CRIAÇÃO DE UMA SIMULAÇÃO.....	101
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	108
REFERÊNCIAS	110
ANEXOS	118

1 INTRODUÇÃO

Este projeto de conclusão abordará o tema de aperfeiçoamento do processo de recrutamento e seleção para captação e adequação de estagiários, usando como estudo de caso a empresa Ahgora Sistemas. Este capítulo tem como finalidade apresentar o problema de pesquisa, seu objetivo geral e específicos para responder a esse problema e a justificativa do trabalho através do caso da empresa Ahgora Sistemas.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E APRESENTAÇÃO DO PROBLEMA

Atualmente, quando abordamos o tema de recrutamento e seleção devemos ter em mente que essa é uma ferramenta poderosa que as empresas podem investir, de maneira a contribuir com o seu sucesso através das pessoas que irão compor um time eficiente e qualificado (GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005).

Entretanto, muitas empresas não possuem o devido cuidado com esse processo, tendo em vista que não realizam uma boa triagem de currículo, não possuem um alinhamento do perfil desejado, exigem requisitos subjetivos e não dispõem de tempo hábil para realizar o recrutamento e seleção, os quais, segundo Lotz e Burda (2015), são importantes pontos a considerar.

Alguns destes desalinhamentos e falta de estratégias, podem ocasionar o recrutamento de pessoas não qualificadas para o cargo, a perda de investimento financeiro e de tempo, e, como consequência, prejuízos para as empresas. Segundo os mesmos, este processo envolve diversos desafios e etapas que devem ser pensados e planejados com cuidado, tendo em vista que serão novas pessoas que estarão sendo integradas aos quadros profissionais das empresas.

É importante salientar a necessidade de tais pessoas estarem aderentes ao perfil desejado, no intuito de promover uma maior assertividade e, por consequência, agregar maior valor para as empresas, fazendo com que as mesmas obtenham um resultado de seu investimento financeiro e ganho de tempo através da qualificação dos colaboradores. Mas é importante que ocorra uma coerência com o perfil desejado, para que a organização obtenha uma maior assertividade. Um ponto evidenciado por Ribeiro (2005) é a busca de colaboradores que irão agregar valor para a organização devido a sua qualificação.

Ao entender sobre a complexidade de se realizar tanto um processo de recrutamento quanto de seleção, é recomendável que a escolha das pessoas mais adequadas e compatíveis para as vagas, seja realizada por meio de testes, entrevistas, levando em conta

seu conhecimento, experiência pessoal e profissional, habilidades e competência (FERREIRA; VARGAS, 2014), para buscar obter a maior eficiência e eficácia para uma empresa.

Dessa maneira é possível criar expectativas realistas e condizentes dentro da organização quando ocorre um alinhamento do perfil do profissional, de maneira a aumentar o desempenho da empresa e estar alinhado com os modelos de gestão interno, (como a cultura organizacional) quanto externo.

Nas empresas o processo de recrutamento e seleção geralmente é realizado para colaboradores vinculados a uma carteira de trabalho considerando o aspecto CLT, mas ele também pode ser feito para estudantes em caráter de estágio, pois ele representa uma possível renovação profissional frente ao papel da empresa na construção de competências destas pessoas no futuro.

Desta maneira é possível se obter um novo e diferente desempenho, dando a oportunidade para estagiários, pois eles são potenciais profissionais que podem contribuir com crescimento e desenvolvimento potencial futuro das empresas. Dessa maneira é interessante que os gestores das organizações façam uma adequação do recrutamento e seleção para um público diferenciado e que atualmente busca estágios para aprimorar suas habilidades, conhecimento, atitudes e ações, tendo em vista que eles estarão futuramente no mercado de trabalho de maneira profissional.

De acordo com Tardif (2002) o estudante ter uma oportunidade de estágio é uma das etapas mais importantes de sua vida acadêmica, considerando que ele terá um contato com o meio de trabalho não só teórico, mas prático também.

Dessa maneira deve-se haver o cumprimento das exigências da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDBEN) garantindo que ocorra um processo pedagógico onde haverá um aprendizado alinhado com o futuro mercado de trabalho, de maneira a cumprir com os direitos do estagiário, protegendo-o.

O estágio tende a dar oportunidade para estudantes, (geralmente da área) terem um contato maior com o mercado de trabalho, pois nem sempre o conteúdo ministrado em sala de aula poderá garantir que a pessoa estará apta para se tornar um profissional sem a devida prática (FÁVERO, 1992). Muitas vezes o currículo escolar poderá exigir um estágio obrigatório ou não obrigatório, onde existirá uma ponte entre a organização e a instituição de ensino, criando esse laço e oportunidade para estudantes.

Entretanto algumas empresas tem dificuldades em contratar estagiários, tendo em vista que muitas empresas querem fazer contratação de pessoas experientes, mas a ideia

de um estágio é justamente dar experiência e oportunidade para ganhar conhecimento e experiência.

Com base no que foi apresentado é possível que tal problemática ocorra em diversas organizações, sendo elas inerentes a qualquer área de atuação e considerando, por exemplo, na realidade da cidade de Florianópolis, a área de tecnologia e sistemas que está em franco crescimento. Neste sentido tem-se o caso da Ahgora Sistemas, que é uma empresa de tecnologia onde a matriz é situada em Florianópolis contando com mais de 100 colaboradores. A organização possui um processo de recrutamento e seleção estruturado para colaboradores efetivos, que também vem sendo aproveitado e utilizado para estagiários, onde ocorre o questionamento se este processo pode ser aperfeiçoado para selecionar os melhores estagiários.

Diante do exposto tem-se o seguinte problema de pesquisa: O atual processo de recrutamento e seleção para estagiários está possibilitando que a empresa consiga escolher o melhor perfil para o desenvolvimento das suas atividades dentro da organização?

1.2 OBJETIVOS

Para auxiliar na resolução do problema de pesquisa, foram estabelecidos os objetivos específicos e o geral, os quais serão apresentados a seguir.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Este trabalho tem como objetivo analisar se o atual processo de recrutamento e seleção de estagiários está possibilitando que a empresa Ahgora Sistemas consiga escolher o melhor perfil para o desenvolvimento das suas atividades dentro da organização.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcançar o objetivo geral, elencaram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar os objetivos de recrutamento e seleção da empresa para estagiários;
- b) Investigar as atribuições dos estagiários e o perfil desejado;
- c) Descrever as práticas de recrutamento e seleção da empresa Ahgora Sistemas para captação dos estagiários;
- d) Identificar pontos positivos e negativos do recrutamento, da seleção e da contratação;

e) Propor ações corretivas, caso necessário.

1.3 JUSTIFICATIVA

Acessou-se o site Google Acadêmico em maio de 2023 e foi realizada uma pesquisa avançada com as seguintes palavras chave: Recrutamento e Seleção; Empresa de Tecnologia; Estagiário.

Considerou-se também um fator limitante o aspecto temporal considerando os anos de 2019 a 2023. Diante disso foi obtido 10.100 registros.

Portanto é perceptível que é um tema bastante abordado e com diversas pesquisas, entretanto segundo conversas com alguns gestores da organização, a pesquisa torna-se relevante, pois houve poucos estudos de caso envolvendo a empresa Ahgora Sistemas, tendo em vista que esse trabalho poderá auxiliar no aperfeiçoamento do processo de recrutamento e seleção para captação e adequação de estagiários quando se busca inovação e renovação.

Diante deste cenário, por mais que ocorra uma consciência sobre a importância de recrutamento e seleção alinhada com estagiários, entende-se que o presente trabalho visa aprimorar a análise da organização, podendo serem feitas escolhas mais aderentes e eficazes no processo de seleção e recrutamento de estagiários. Além disto, poder também trazer alguma contribuição para outras organizações que podem possuir um cenário semelhante a empresa estudada.

Outro ponto a ser levado em conta é o fator de que o ecossistema da Ahgora, trabalha com tecnologia inovadora de recursos humanos, onde o presente trabalho está ligado dentro dessa área de RH, dessa maneira ocorre uma relevância na pesquisa, para melhorar as estratégias da empresa.

Além dos outros pontos citados, é importante observar que o presente trabalho irá contribuir com a universidade para criar uma conexão entre a corporação, aproximando-se do encontro com a natureza do curso, em decorrência de ser uma ciência social aplicada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão apresentados os principais conceitos relacionados ao recrutamento e seleção considerando como base livros, artigos, teses, dissertações selecionadas após pesquisas bibliométricas nas principais bases de dados.

2.1 RECRUTAMENTO

Nesta etapa do processo será realizada a chamada para candidatos participarem do processo seletivo, onde será apresentado os tipos de recrutamento, descrições sobre o cargo e suas estratégias para a chamada recrutamento.

2.1.1 CONCEITOS INTRODUTÓRIOS E TIPOLOGIA

De acordo com Ferreira e Vargas (2014), processo de recrutamento será um dos primeiros contatos para a busca de pessoas no aumento de quadro das empresas, havendo uma preocupação em encontrar pessoas com a capacidade demandada. É importante salientar que existem algumas variáveis que irão impactar no processo de recrutamento segundo Marras (2002, p. 73), duas delas são a variável de tempo e o custo.

A variável de tempo irá determinar o prazo e a exigência temporal, na qual a área solicita que a vaga está em aberto, trazendo um parâmetro se é algo que precisa ser resolvido com urgência ou não, dependendo da demanda da empresa. Já a variável de custo irá comprometer-se com os gastos de iniciar-se um processo seletivo, identificando quais meios são mais viáveis, mas sem perder a eficiência do processo.

De acordo com Chiavenato (2006, p.92):

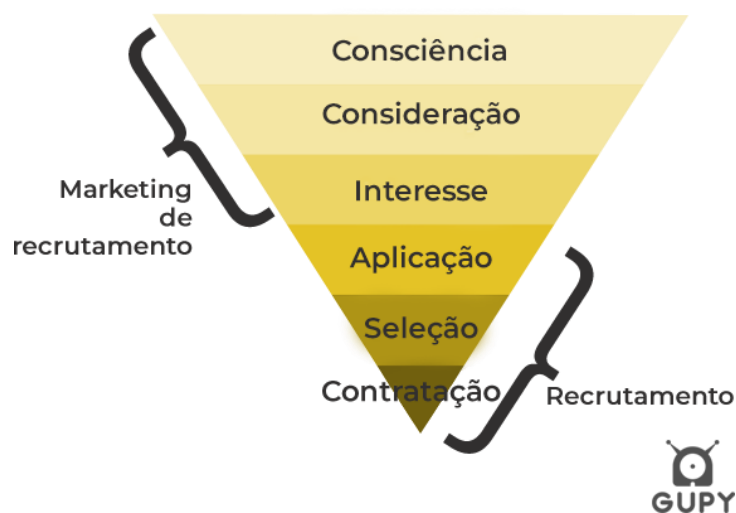
Recrutamento é um conjunto de técnicas e procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente o sistema de informação por meio do qual a organização divulga e oferece ao mercado de RH as oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de seleção que vem a seguir.

O autor refere-se ao recrutamento como uma forma de utilizar diversas técnicas para a chamada, onde será buscado atrair candidatos qualificados para o preenchimento da vaga de maneira eficaz, onde os meios de divulgação serão assertivos e atraindo um número de candidatos adequados.

Ao considerar Chiavenato (2009), as empresas procuram encontrar pessoas adequadas e condizentes para a vaga, tornando-se uma etapa que é considerada a porta de entrada para a empresa através do recrutamento no contexto atual, sendo ele em um mundo tecnológico. Considerando a situação atual, muitas empresas buscam as novas tendências de mercado para poder se adaptar e realizar chamadas para o recrutamento mais atrativo, estando atrelado com algumas estratégias de marketing e investindo em anúncios, considerando principalmente a era tecnológica em que se vive atualmente.

Souza (2013) cita as redes sociais e a internet como um todo, sendo uma ferramenta importante para captar mais pessoas e realizar a chamada de maneira mais atrativa, como uma fonte bastante utilizada nos tempos atuais, mas que também é necessário estratégias para o uso das redes.

Figura 1 – 6 novas tendências de recrutamento e seleção em 2021



Fonte: Gupy, 2016

A figura 1 apresenta a chamada de marketing de recrutamento, onde existe estratégias e táticas para atração de candidatos que possam ter interesse sobre a vaga, que passa por uma etapa de afunilamento e triagem de candidatos. Esse novo modelo que vem surgindo, auxilia na divulgação para atrair novos talentos, onde será despertado primeiramente a consciência sobre a existência da vaga, para depois despertar a consideração em participar do processo seletivo, na qual o candidato poderá ter o interesse em participar e concorrer a vaga. Assim que ocorre o interesse, a pessoa estará dentro do

processo seletivo, onde será passado por algumas aplicações, participando da seleção para então ser feita a contratação.

O recrutamento visa realizar uma triagem de candidatos para uma determinada vaga através de campanhas e marketing, buscando atrair pessoas que possuem o perfil desejado e almejado para uma maior assertividade dentro de alguns conjuntos e técnicas para a atração e ocupação do cargo (CHIAVENATO, 2014).

Carvalho e Nascimento (2004, p. 80) destaca que o recrutamento poderá dar início ao processo por sentir a falta de um aumento de quadro ou substituição de antigos colaboradores, onde exista o desejo de preencher alguma vaga ou cargo. Ou seja, o recrutamento deve ocorrer quando existir a demanda por pessoas para executar determinadas tarefas e funções, podendo aumentar o tamanho de sua equipe, ocorrer substituições, necessidade de pessoas mais especializadas para o cargo, demissões e outras possibilidades que irão gerar uma falta para a empresa.

2.1.2 TIPOS DE RECRUTAMENTO

Segundo Milkovich e Boudreau (2006), existem algumas formas em que ocorre o recrutamento, como o interno, externo e misto. O recrutamento interno acontece de maneira que seja realizado dentro da empresa, buscando pessoas que já fazem parte do quadro funcionários, mas que podem realizar a ocupação de outro cargo, buscando uma identificação maior tanto para a pessoa, quanto para a empresa. Segundo (França, 2006, p.31):

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

O autor refere-se ao recrutamento interno como uma forma de concepção de carreira, tendo em vista que a oportunidade de crescimento dentro da empresa poderá estimular as pessoas dentro de seus trabalhos, e a fidelidade a empresa, devido à procura de candidatos que já estão dentro da empresa.

O recrutamento interno pode ocorrer através de promoções, transferências, ou a mistura dos dois, apontados pelo Carvalho e Nascimento (2004), que também aborda alguns pontos positivos de realizar-se o recrutamento interno. Dentre eles estão o encorajamento de colaboradores a desenvolverem-se na empresa, aumentando a

perspectiva de crescimento dos colaboradores da empresa e a fidelidade das pessoas sobre a empresa.

É importante salientar que já se conhece a capacidade e o comportamento dos colaboradores, pois geralmente quando se pensa em realizar o recrutamento interno os colaboradores possuem um perfil condizente com o perfil organizacional da empresa. Além destes pontos citados, tem-se maior velocidade no processo de recrutamento ocorrendo uma economia de tempo e redução de custos, pela divulgação e pela chamada interna acabarem barateando os gastos e tendo um tempo de resposta mais rápido.

Apesar de ter muitas vantagens e relevância o recrutamento interno, segundo Gil (2001), ele aponta algumas desvantagens e pontos de atenção, como uma possibilidade de desmotivação de um colaborador que participou do processo seletivo, mas que não foi aprovado, podendo gerar frustrações e problemas futuros, como conflitos internos entre os colaboradores e com a empresa.

Para Lacombe (2005) a maior desvantagem de realizar-se apenas o recrutamento interno é pela falta de diversidade, trazendo um argumento alinhado com a biologia que afirma que, quanto mais diferente for o código genético, maior será a chance de sobrevivência e adaptação em relação ao ambiente. “A diversidade de formações, qualificações e, em alguns casos, de valores, proporcionam mais força e dinamismo às organizações” (Lacombe, 2005, p.70).

Mesmo havendo alguns possíveis problemas, o recrutamento interno ainda acaba sendo uma vantagem para muitas empresas, com possibilidade de maiores benefícios e aproveitamento, segundo Carvalho e Nascimento (2004).

Segundo Gil (2001) é relevante considerar o recrutamento interno, mas desde que seja da maneira justa, onde é recomendável se ter uma avaliação de desempenho, medindo os resultados dos trabalhos realizados para se identificar as aptidões, qualidades e qualificações para que ocorra uma maior assertividade no recrutamento. Segundo o mesmo, muitas empresas não realizam a chamada para o recrutamento de forma clara e objetiva, ocorrendo a perda de alguns colaboradores eficientes que já estão presentes dentro do campo de trabalho, mas por uma falta de políticas internas e organização para mostrar aos seus colaboradores outras possibilidades, e por consequência perdendo talentos, dinheiro e tempo.

Além do Recrutamento interno é possível recorrer ao recrutamento externo que segundo Williams (2010, p. 212), é “o processo de obtenção, fora da empresa, de um conjunto de candidatos a um cargo.” Ou seja, trata-se sobre atrair pessoas com o potencial

e perfil desejado para ingressar dentro da empresa, agregando através de novas experiências, conhecimentos e renovação da equipe.

Existem duas formas de realizar-se o recrutamento externo, através de um recrutamento direto onde, a própria empresa irá organizar-se para realizar a atividade podendo ter uma equipe direcionada apenas para essa função ou não, e o recrutamento indireto onde será feita uma contratação de terceiros especializados para realizar essa função.

O recrutamento externo possui algumas vantagens em relação ao interno, como uma renovação no quadro funcional, podendo trazer novas experiências e conhecimentos que agreguem para a empresa de maneira a melhorar a organização como um todo. (FERREIRA; VARGAS, 2014) Outra vantagem que se tem é a contratação de pessoas mais qualificadas e com uma visão mais nova sobre o mercado de trabalho, de maneira que é mais difícil a pessoa ter os mesmos vícios e visão limitada da empresa, podendo ajudar a empresa a expandir seu conhecimento e técnicas.

Apesar de se ter muitos pontos positivos e vantagens com o recrutamento externo, existe um gasto mais elevado onde a empresa terá que investir para poder ter um retorno, tanto para as chamadas quanto para a integração. Além do custo de verba, a demanda por tempo também aumenta junto, e caso a vaga não tenha sido bem trabalhada, alinhada e assertiva, poderá ocorrer contratações que tragam prejuízos podendo ocorrer conflitos para as novas pessoas que estão entrando, mau investimento da empresa e problemas com os colaboradores de maneira interna (ANWAR & ABDULLAH, 2021).

Mesmo que ambos os tipos de recrutamento possuem defeitos e qualidades, é importante considerar de acordo com Guimarães e Arieira, (2005) que o recrutamento precisa ser uma etapa bem trabalhada, desenvolvida e com estratégias, pois para se atingir os objetivos organizacionais, um fator que se torna indispensável para se ter o sucesso é o capital humano e a escolha de pessoas não apenas capacitadas, mas com o perfil desejado e alinhado com os objetivos da empresa.

Já o recrutamento misto trata de alinhar o recrutamento interno e o externo, geralmente buscando em seu banco de talentos possibilidades para preencher determinada vaga levando em conta as possibilidades de aumento de quadro e novos perfis, utilizando processos externos caso o interno não seja o ideal, ou ao contrário, caso o externo não tenha necessidade e a vaga possa ser preenchida por promoções ou transferências (CHIAVENATO 2009).

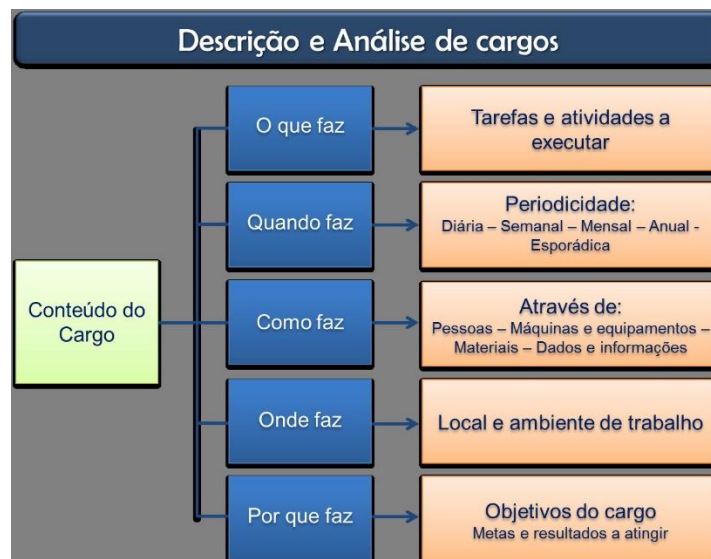
Segundo Caetano e Vala (2002) o recrutamento misto é uma ótima solução para enfrentar as dificuldades individuais do recrutamento interno e externo, mas também aponta que ao realizar o recrutamento interno abre-se o externo, pois a necessidade de preencher uma vaga apenas foi transferida.

2.1.3 DESCRIÇÃO DE CARGO

É importante considerar que desde o início seja recolhido dados e informações para que ocorra uma descrição do cargo acerca da empresa e da vaga que precisa ser preenchida. Dessa forma será possível estabelecer a demanda da empresa, perfil, requisitos, competências, funções e dentre outros pontos que são recomendados que sejam alinhados.

Como citado anteriormente, a descrição e análise do cargo é importante para que já seja realizada uma triagem natural, evitando com que algumas pessoas que não possuem o perfil desejado procurem a vaga, ocorra o surgimento de expectativas equivocadas sobre o cargo, ou que ela não esteja tão apta para a função, evitando possíveis problemas futuros e um aumento nas despesas, conforme Ribeiro (2005).

Figura 2 – Como elaborar uma descrição de Cargo



Fonte: Ferreira, 2016

A Figura 2 apresenta alguns pontos para se criar um panorama geral do conteúdo do cargo, para se obter uma melhor descrição da sua função e demandas, de modo que

seja possível ter o conteúdo da vaga de maneira mais assertiva. Para isso é necessário traçar uma análise e descrição das ações, como o que será feito, quando, como, onde e por que fazer.

Cada questionamento irá levar a uma resposta importante para as ações que deverão ser realizadas dentro do cargo, o que faz, irá levar as respostas de que tipo de atividades serão executadas e as tarefas a serem feitas dentro da função. Quando fazer, irá levar a resposta de períodos de entregas e demandas que o colaborador irá ter que entregar resultados, traçando um controle estratégico referente a prazos de entrega. Como fazer, irá estar atrelado a maneira de se realizar a função, que será o uso através de algo, podendo ser materiais, equipamentos, pessoas, informações em específico e dentre outras possibilidades que irão guiar o colaborador a poder executar as tarefas solicitadas dentro do cargo. Onde fazer, estará atrelado ao local de trabalho e o seu ambiente, onde será a localidade na qual o colaborador irá executar as suas tarefas em um meio adequado.

E outro ponto importante para traçar a descrição do cargo é o porquê daquela vaga fazer o que faz, nesse ponto existindo os objetivos do cargo, metas e os resultados que aquele colaborador irá ter que agregar para a empresa.

Algumas maneiras para auxiliar numa descrição mais assertiva sobre o cargo é a recomendação que ocorra um alinhamento com o gestor para poder traçar o perfil desejado do futuro colaborador, estabelecer quais que serão as responsabilidades e atribuições que irá enfrentar no dia a dia e na execução do cargo, requisitos e qualificações que serão básicos para concorrer a vaga e gerando uma triagem natural em relação ao processo de atração. Dentro destas qualificações será necessário alinhar e esclarecer quais serão os tipos de competências técnicas necessárias, desde certificados, cursos, currículo e conquistas até as comportamentais, tratando-se do perfil do colaborador de maneira que sua personalidade possa agregar para a empresa e fazer sentido com a sua cultura organizacional. (DALMAU, 2022).

Devido a alguns pontos evidenciados, é importante que ocorra um número de pessoas que seja significativo sobre o interesse em relação a vaga, mas que se tenha o cuidado e atenção com o recrutamento, sendo uma etapa significativa e que poderá gerar um grande impacto no futuro. “É através deste processo que as organizações estão percebendo a importância das pessoas que a compõem, não como meros funcionários, mas como parceiros” (GUIMARÃES & ARIEIRA, 2005, pg. 4). Caso essa etapa não seja bem alinhada, isso poderá acarretar em problemas futuros que trarão malefícios à organização devido à falta de esclarecimento das atividades que serão executadas. Alguns

prejuízos são: desentendimentos entre os colaboradores e o gestor, expectativas desalinhadas, frustrações, contratação de pessoas não qualificadas, gastos de investimento e de tempo, baixo rendimento e problemas na entrega de resultados para a empresa.

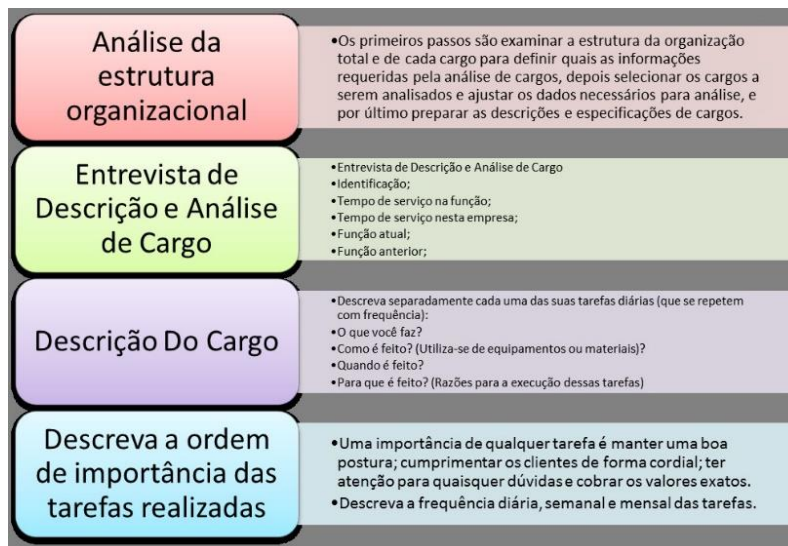
Mas, quando ocorre o alinhamento com os profissionais que irão atuar na organização sobre os cargos e suas atribuições, isto possibilita que o processo de recrutamento seja traçado de maneira assertiva com o perfil desejado de forma objetiva, havendo uma maior chance de ocorrer uma seleção bem sucedida, e possibilitando uma evolução de desempenho dentro da empresa. Conforme Fischer e França (2002, p. 13).

O desempenho que se espera das pessoas no trabalho e o modelo de gestão correspondente são determinados por fatores internos e externos ao contexto organizacional. Dentre os fatores internos, destacam-se o produto ou serviço oferecido, a tecnologia adotada, a estratégia de organização do trabalho, a cultura e a estrutura organizacional.

O autor refere-se que o desempenho a ser cumprido dentro do cargo, deve estar alinhado com o modelo de gestão da empresa, pelo qual irá ser determinado por questões tanto internas quanto externas sobre o contexto organizacional. Deste modo será possível obter uma descrição de cargo com base na empresa de acordo com os seus produtos ou serviços ofertados, para que o candidato esteja o mais coerente e alinhado para o qual faça sentido ao entrar para a empresa.

Pontes (2011) aponta que para implementar esse plano de cargos é necessário um planejamento, análise das demandas e pesquisas para que não ocorra dúvidas ao decorrer do processo, e que tudo seja bem transparente, alinhado e objetivo.

Figura 3 – Como elaborar uma descrição de Cargo



Fonte: Ferreira, 2016

A figura 3 apresenta alguns pontos de análise para poder ter uma descrição do cargo mais assertiva e coerente com a demanda da empresa. Para que isso seja possível, é importante a análise da estrutura organizacional, de maneira que é feito um panorama geral sobre a estrutura da empresa como um todo, desde os cargos até a sua cultura, para que seja feita uma seleção dos novos cargos que estão em aberto e seja definido as especificações sobre a função.

A entrevista de descrição e análise do cargo torna-se relevante ao identificar a utilidade daquela função, de modo que seja possível realizar uma nova observação sobre a importância da vaga, seus serviços que deverão ser prestados e até os que foram feitos anteriormente, caso seja uma vaga de substituição. A descrição do cargo, como abordado anteriormente, é uma maneira de mapear a importância daquele cargo, traçando as suas funções através de um guia do que deverá ser feito, como será feito, quando, para que serve, e onde será realizado. A figura 3 também aponta a descrição de uma ordem de importância de tarefas a serem realizadas, criando prioridades e o cumprimento de valores e de prazos estabelecidos.

De acordo com Vizioli (2010), a descrição de cargos acarreta diversos benefícios como o equilíbrio interno para o colaborador quanto o externo, de maneira onde ele possui um panorama geral e uma visão objetiva sobre sua função do que deve ser feito e suas competências, motivando de maneira estratégica para uma melhoria de desempenho para cumprir com metas e objetivos palpáveis.

Referente as habilidades profissionais, é necessário compreender que se trata de um conjunto de fatores e recursos que irão compor a eficiência e eficaz de um profissional, que segundo Perrenoud (1999), vai muito mais além, sendo importante considerar as habilidades e atitudes. Veja a figura a seguir.

Figura 4 – Conceitos das Dimensões de Competência Profissional

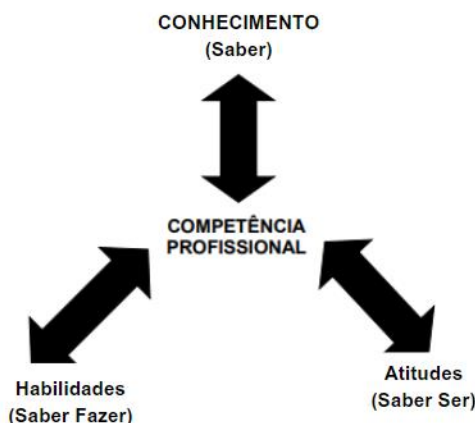
CONCEITO	DEFINIÇÃO
CONHECIMENTO	Conjunto de informações obtido por meio de leitura que possibilitam ao profissional o domínio do <i>saber</i> e a capacidade de tomar decisões e solucionar problemas.
HABILIDADES	Conjunto de experiências obtidas por repetições que fornecem ao profissional o domínio do <i>saber fazer</i> e a capacidade de tomar decisões e solucionar problemas.
ATITUDES	Conjunto de comportamentos adquiridos pela observação que confere ao profissional o domínio ético e afetivo de um <i>saber ser</i> e <i>saber conviver</i> , além da capacidade de tomar decisões e solucionar problemas.

Fonte: Saupe (2006, p. 33).

Com as habilidades, conhecimentos e atitudes, é possível se obter uma melhor identificação referente ao profissional, pois cada vez mais o contato e habilidades interpessoais estão sendo mais requisitados em empresas. O conhecimento ele é um conjunto de informações que envolvem o saber, já as habilidades envolve um conjunto de experiências que estão atreladas com o saber executar algo, e a atitude engloba o comportamento atrelado com questões éticas que visa o saber ser.

Conforme Zarifian (2001, p. 67), “a competência profissional é uma combinação de conhecimentos, de saber fazer, de experiências e comportamentos que se exerce em um contexto preciso.”

Figura 5 – Conceitos de Competência Profissional



Fonte: Adaptada de Souza (2001, p. 34)

A competência profissional é um conjunto de fatores de habilidades, conhecimentos e atitudes, onde, ter esses pilares bem desenvolvidos irão agregar no desenvolvimento profissional.

A partir desses conceitos, a quantidade de profissionais mais capacitados vem aumentando cada vez mais, onde o conhecimento tornou-se algo valioso, mas que ele deve pertencer a estar entrelaçado com as habilidades e atitudes referentes do profissional, sendo um conjunto muito mais amplo para avaliar a capacidade profissional do candidato. Referente a esse fator, é possível ver uma mudança na sociedade, de modo que o acesso à tecnologia se tornou fundamental e de grande importância, tanto para o processo de recrutamento e seleção, quanto para a os profissionais.

O fruto da descrição do cargo para o processo de recrutamento, é possibilitar uma maior clareza das atividades e competências necessárias para exercer essa função, e com base nisso, definir o perfil desejado. Na descrição do cargo as empresas irão utilizar referências de informações para conduzir o processo de recrutamento e seleção (DALMAU, 2022).

2.1.4 ESTRATÉGIAS DE RECRUTAMENTO

Para que ocorra a chamada de recrutamento é importante que além da pesquisa e divulgação das atribuições sobre o cargo, é necessário que os anúncios sejam eficientes e direcionados ao público certo, para que ocorra uma atração mais assertiva. Para que se possa escolher a melhor estratégia de recrutamento, as empresas devem fazer uso dos anúncios, onde elas irão verbalizar que as vagas estão em aberto, onde existem anúncios abertos e fechados. De acordo com Dalmau (2022), o anúncio aberto é aquele que a empresa se identifica, ou seja, que ela está acompanhada de sua logomarca, onde os candidatos tem pleno conhecimento de quem é a empresa. Esse tipo de anúncio é bastante recomendado para empresas que possui um nome que seja um bom estímulo para a atração de candidatos, mas também ocorre mais especificações sobre o cargo.

Figura 6 – Divulgação de vaga da empresa Ahgora



Fonte: Ahgora (2023)

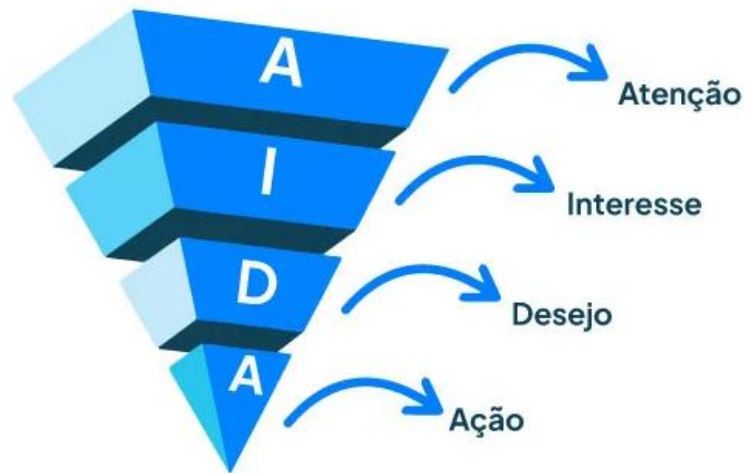
A figura 6 acima apresenta uma divulgação de uma vaga da empresa Ahgora na qual ela utiliza de um anúncio aberto, trazendo a identificação de qual empresa pertence aquela vaga e a sua descrição.

Já o anúncio fechado a empresa não se identifica, apenas pede as informações para que possa ser feita a análise do candidato. Esse tipo de anúncio fechado é mais comum ser pedido em cargos que exigem algum tipo de sigilo ou confidencialidade, e também em empresas que não desejam ser identificadas para não atrair um número muito elevado de candidatos, tendo em vista que são empresas bem conceituadas.

Segundo Ivancevich (2008, p. 195), a escolha pelo anúncio aberto ou fechado, irá fazer com que os gestores se adaptem, pois caso o nome da empresa não seja revelado, existem grandes chances de que ocorra poucas respostas e adesão, podendo trazer conflitos e prejuízos referente ao tempo e dinheiro. Mas caso ocorra o uso do nome da empresa dependendo do impacto de sua imagem, ocorrerá um retorno muito mais elevado do que o esperado, e caso a empresa não esteja preparada, certamente haverá um maior investimento de tempo e recursos para a análise e escolha dos candidatos. Dessa forma é muito importante que exista uma estratégia para a escolha de um anúncio aberto ou fechado.

Segundo Dalmau (2022), o importante desses anúncios é que seja despertado a atenção, interesse, desejo e ação, fazendo com que ocorra um maior interesse referente a vaga.

Figura 7 – Método AIDA: O que é, e exemplos de uso para acelerar as vendas.



Fonte: Andreazzi (2022)

A figura 7, por mais que esteja relacionada ao assunto de vendas, ela também pode ser usada para o marketing de recrutamento, pelo qual será buscado atrair candidatos de maneira mais assertiva. A atenção sobre o anúncio é importante para que a vaga possa ser vista, e conseqüentemente a busca de atingir o interesse em candidatar-se, ocorrendo o desejo e a ação de participar do processo seletivo.

De acordo com Gil (2001), existem diversos meios para uma divulgação, na qual ele aborda alguns apontando defeitos e qualidades, como cartaz, recomendação, agências de emprego e recrutamento e seleção, anúncios e internet.

Cartazes: Ainda segundo Gil (2001), ele aponta que a fonte de recrutamento através de cartazes possui algumas vantagens como um baixo custo para a realização, de maneira que será possível ampliar a distribuição e a possibilidade de atrair novos talentos. Esse método torna-se interessante para divulgar cargos e funções mais simples e operacionais, onde sua divulgação e comunicação será mais estática, sem ocorrer uma atualização mais imediata. Outro ponto de atenção é o cuidado do lugar onde será divulgado esse cartaz, pois caso ele seja atribuído em um ambiente equivocado, poderá atrair candidatos que não serão qualificados e assertivos para a vaga. Esse método de recrutamento, na atualidade, precisou passar por atualizações por conta da tecnologia, pois o uso de cartazes físicos acabou tornando-se uma ferramenta que chama um pouco menos de atenção das pessoas, sendo necessário a criação de estratégias de marketing para uma divulgação mais chamativa e também transformar esse veículo de comunicação física, em anúncios na internet, de modo que seja possível obter maior assertividade na contratação

(DALMAU, 2022). É importante salientar que mesmo com a tecnologia e diversas mudanças que vem ocorrendo ao decorrer do tempo, não são todas as empresas que atualizaram os cartazes, recorrendo ao modelo antigo de modo que esse método se tornou eficiente para determinada empresa, mas que pode não ser a melhor opção para outras organizações.

Anúncios: Os anúncios assemelham-se um pouco com os cartazes, mas eles possuem diferentes veículos e formas de serem divulgados e para alcançar os candidatos certos, ele busca ser visualizado pelo máximo de pessoas possível para poder atrair os candidatos com maior potencial de acordo com Milkovich e Bodreau (2000). “Esses anúncios podem ir, desde uma tabuleta na frente da empresa que lista as posições abertas, até os anúncios em jornais ou revistas de circulação nacional”. (DUTRA, 2012, p. 84). Esse tipo de recrutamento foi bastante adaptado e modificado com o tempo, buscando um maior aperfeiçoamento e assertividade, mas um ponto importante é que ele busca manter-se desde então, na atenção as informações colocadas, pois elas precisam ser diretas e assertivas. “Um anúncio bem elaborado esclarece acerca do título do cargo, da natureza do trabalho, do tipo da empresa, de sua localização, do salário, dos benefícios e das possibilidades de crescimento profissional” (GIL, 2001, p. 96).

Indicação: Outro método abordado por Gil (2001) como forma de recrutamento, é através de indicação, que esse modelo de recrutamento é um dos mais utilizados dentro das empresas para se obter um maior contato com as pessoas. Ao contrário do cartaz, que foi necessário muita mudança para continuar sendo um meio atrativo, a indicação segue sendo um método muito utilizado dentro das empresas, onde é possível se obter uma economia de tempo e dinheiro e obter-se uma maior “familiaridade” com o candidato que está sendo indicado. “O recrutador distribui a informação interna e externamente; a partir desse momento, começa a receber indicações de terceiros que fizeram com que a informação rolasse com uma bola de neve no mercado de trabalho” (MARRAS, 2011, p. 60). Um ponto bastante interessante sobre o recrutamento através de indicação citado por Milkovich e Bodreau (2000) é que ocorre uma menor probabilidade de desistência do colaborador ao entrar no primeiro ano de empresa. De acordo com as pesquisas realizadas pelos mesmos, isso ocorre pelo fato de que, quem está indicando já relatou e conversou sobre a empresa e a vaga, criando uma ideia do que a pessoa irá encontrar e esperar referente ao emprego. Entretanto, o Milkovich e Bodreau (2000), aponta que a indicação não apresenta uma boa eficácia, devido a possibilidade de a empresa estar se limitando a um tipo específico de perfil e diversidade. Apesar de ocorrer uma menor desistência das

pessoas no primeiro ano de trabalho, pode-se acarretar consequências para quem indicou a pessoa ou está sendo indicada, por ocorrer uma pressão de comprometimento ou uma expectativa a mais tanto pela vaga quanto pelo trabalhador. Outro possível conflito que pode ser gerado é a relação interpessoal, tendo em vista que algumas pessoas podem indicar outros pela amizade ou relação, e não necessariamente pelo seu trabalho ou capacidade, podendo gerar frustrações ao se ter contato com a vaga, ou até pela desaprovação do candidato.

Internet: Gil (2001) também apontava o uso da internet como uma ferramenta para o recrutamento, tendo em vista que essa ferramenta iria evoluir e tornar-se uma força global e muito utilizada pela humanidade, e a utilização desse novo recurso impactaria também no processo de recrutamento. Souza (2013) apontou algumas vantagens do uso da internet, como a possibilidade de atingir um grande número de pessoas devido a potência que as redes sociais podem atingir, além também da vantagem do baixo custo e velocidade para se obter um retorno e uma resposta, sendo um grande facilitador que poderá economizar tempo e dinheiro. Apesar da internet ser uma ferramenta poderosa e muito utilizada na atualidade, ela deve ser aplicada com a técnica certa e recursos certos para se obter a maior assertividade para a contratação de novos talentos, pois não é necessário apenas uma ferramenta boa, mas também um direcionamento e um estudo referente ao que é mais viável, como, quando e onde, como é ressaltado pelo Milkovich e Boudreau (2006). Partindo desses pontos, é importante considerar qual caminho a empresa irá se guiar, com base do que é mais viável financeiramente, que economize o tempo necessário e a demanda pelo tipo de perfil desejado para se obter referente a vaga. Chiavenato (2009, p. 86) afirma:

[...] é um sistema de recrutamento de baixo custo, alto rendimento e baixo índice de tempo. A organização que estimula seus funcionários a apresentarem ou recomendarem candidatos está utilizando um dos veículos mais eficientes e de mais amplo espectro de cobertura [...].

O autor refere-se a internet como um veículo que apresenta vantagens muito boas, como uma resposta mais rápida para economia de tempo, e além do baixo custo de investimento para o recrutamento. Além de ser uma ferramenta ampla e poderosa para divulgação.

É importante salientar o investimento na divulgação certa, e algumas maneiras de se captar candidatos, tais como: a utilização de algumas ferramentas para esse

recrutamento interno em empresas como um quadro de avisos para os colaboradores sobre a vaga, e-mails, cartazes, utilização de banco de talentos e até indicações internas (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004). Já o recrutamento externo pode se respaldar através de anúncios e divulgações pelas redes sociais, plataformas de recrutamento, instituições de ensino, e dentre outras várias possibilidades.

Entretanto na atualidade, torna-se muito mais presente a utilização de internet como um guia e uma divulgação potente sobre a vaga, como afirma Souza (2013), devido a sua velocidade, baixo custo e a vivência em um mundo mais tecnológico e globalizado, sendo um recurso cada vez mais utilizado pelas empresas.

Ao ocorrer essa chamada, muitas empresas tinham o costume de investir em anúncios, propagandas, jornais, revistas, televisões, divulgação através de instituições de ensino e agências (CARVALHO; NASCIMENTO, 2004). Essas foram práticas mais tradicionais, juntamente com formulários de inscrição, currículos, e anúncios em papéis, que estão cada vez mais sendo substituídos por recursos tecnológicos de uma maneira mais automatizada segundo Sołek-Borowska e Wilczewska (2018).

Na atualidade uma das formas bastante recorrentes para se realizar o recrutamento é de maneira online, permitindo uma quebra de fronteiras e uma integração maior a distância, defende Rabelo (2018). A comunicação divulgação tem-se realizado bastante de maneira virtual usando plataformas digitais como Zoom, Teams, Facebook, LinkedIn, Gupy dentre outras plataformas que são utilizadas no recrutamento e seleção (Susskind & Susskind, 2019). Conforme Lima e Rabelo (2018) defendem que essa será uma tendência muito forte atrelada a tecnologia pela sua facilidade, velocidade, resultados e novas possibilidade e oportunidades de carreira.

Existem diversas formas de realizar-se um recrutamento, e é recomendável que a empresa realize estudos e práticas para poder identificar quais ferramentas de captação será mais eficiente, para obter algum benefício financeiro, de tempo e recursos. Milkovich e Boudreau (2006) ressalta a importância de escolher-se e aplicar os métodos de recrutamento que seja mais viável financeiramente para a empresa, mas que seja concedida uma quantidade necessária para que o processo seja realizado de uma maneira qualificada.

Ao realizar-se o recrutamento adequando dos futuros colaboradores, será possível notar os benefícios obtidos a médio e longo prazo, mas é necessário que a empresa consiga estabelecer estudos e estratégias para traçar seus objetivos (RABAGLIO, 2001).

Neste sentido é fundamental o setor de RH esteja alinhado com a organização para que seja possível traçar estratégias e atender as demandas empresariais, tendo um papel fundamental para o desenvolvimento integral da empresa. (DE SOUZA NETO et al., 2015). Ou seja, o recrutamento e seleção deve estar planejado estrategicamente para se manter uma organização e por consequência captar as melhores pessoas para entrar na empresa.

2.2 SELEÇÃO

Nesta etapa do processo será realizado o processo de decisão e escolha do candidato que está participando do processo seletivo, onde será realizado os processos para poder selecionar a pessoa que melhor se encaixa na vaga, através das etapas do processo decisivo.

2.2.1 CONCEITOS INTRODUTÓRIOS E TIPOLOGIA

Após a realização do processo de recrutamento, onde se tem uma quantidade de pessoas suficientes que estão interessadas na vaga e que possuem os requisitos básicos descritos no cargo, inicia-se o processo de seleção.

A etapa de seleção de pessoas consiste em realizar a identificação dos perfis que estejam condizentes com a descrição do cargo, sendo uma parte do processo decisório muito importante que será realizada a triagem de candidatos para escolher a pessoa mais competente e que agregue valor para a empresa (CHIAVENATO, 2014).

De acordo com Guimarães e Arieira (2005), esta é uma etapa primordial sobre o processo de decisão que a empresa terá que tomar em relação as habilidades do candidato, tendo em vista que, mesmo tendo sido realizada a triagem de pessoas que cumprem os requisitos básicos do cargo, elas terão características diferentes que serão necessárias avaliações para ser realizada a escolha de qual pessoa irá ingressar na empresa e fazer parte do quadro funcionários.

É importante salientar o fato de que os critérios que serão avaliados devem estar nas especificações do cargo, para que o planejamento e escolha esteja coerente e alinhado com o objetivo da vaga e sobre o seu caráter de urgência segundo.

Neste contexto o propósito da seleção é realizar uma identificação profissional sobre os candidatos de maneira objetiva para poder se obter melhores resultados e aprimoramento na empresa de modo a agregar valor além da demanda suprida em relação a vaga em aberto (ORLICKAS, 2001).

Para que seja possível realizar essa seleção de uma maneira mais assertiva, existem algumas formas e estratégias de realizar-se essa triagem para a escolha do candidato, e isso irá decorrer pelo processo realizado, onde poderá ser feita provas, entrevistas, avaliações, currículos, dinâmicas, testes psicológicos e outros fatores de seleção (MARRAS, 2005). Segundo o mesmo, os critérios para selecionar o candidato devem ser variados e dinâmicos, levando em consideração não apenas a parte técnica, mas também outros conhecimentos como informática, idiomas, redação, comunicação e pontos comportamentais, de modo que seja possível se adequar e adaptar as necessidades do cargo e da empresa.

2.2.2 PROCESSO DE SELEÇÃO: ETAPAS

O processo de seleção irá trabalhar com a triagem de pessoas que cumprem os requisitos básicos para encontrar a melhor pessoa para a vaga através de provas, dinâmicas, currículos e dentre outras avaliações que irão indicar quem melhor teve desempenho. Segundo Chiavenato (2008) esta etapa é feita diversas comparações em relação a capacidade profissional e habilidades de quem está concorrendo para o cargo, de maneira que é importante desenvolver processos de comparação para que seja feito um critério de avaliação que seja palpável e objetivo, de maneira que seja possível atender as demandas do cargo, coerente com o comportamento organizacional e necessário as habilidades.

Figura 8 – Desafios do Recrutamento e Seleção na Atualidade

Entrevista de seleção	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista dirigida (com roteiro preestabelecido) • Entrevista livre (sem roteiro definido) 	
Provas de conhecimentos ou de capacidade	• Gerais	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura geral • Línguas
	• Específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecimentos técnicos • Cultura profissional
Testes psicológicos	• Testes de aptidões	<ul style="list-style-type: none"> • Gerais • Específicas
Testes de personalidade	• Testes expressivos	• Psicodiagnóstico miocinético
	• Testes projetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Psicodiagnóstico Rorschach • Teste da árvore • Teste de apercepção temática
	• Inventários	<ul style="list-style-type: none"> • De motivação • De interesses
Técnicas de simulação	<ul style="list-style-type: none"> • Psicodrama, dinâmica de grupo • Dramatização (<i>role playing</i>) 	

Fonte: Chiavenato (2008)

A figura 8 apresenta algumas etapas que são realizadas em uma seleção, onde a seguir será detalhado esses processos realizados, suas vantagens e desvantagens destes processos de seleção.

2.2.2.1 CURRÍCULO

Segundo Williams (2010) um dos métodos mais comum e usados é a triagem pelos currículos, sendo o primeiro estágio para a maioria das empresas onde será levado em consideração o histórico e experiências do candidato que poderão agregar e atender as necessidades da vaga em questão.

Ter uma análise curricular de acordo com Bohlander, Scott e Sherman (2005, p. 107), traz muitas informações acerca dos candidatos para entender se eles cumprem as condições exigidas pelo cargo, e poder analisar algumas experiências e educações que podem haver algum diferencial, proporcionando uma boa base sobre os antecedentes da pessoa para se realizar entrevistas e outras etapas de seleção.

Segundo Gil (2001) o currículo é muito importante para se ter informações acerca dos candidatos sobre os seus dados e histórico, que irá trazer um panorama geral da bagagem que a pessoa carrega e se ela possui as qualificações necessárias para a vaga. Entretanto apenas o currículo não é o suficiente para ter uma visão ampla e assertiva sobre o candidato, tendo em vista que muitas vezes o candidato pode ter um currículo excelente, mas possui um comportamento que está desalinhado com a cultura da empresa, possibilitando possíveis problemas e conflitos que podem ocorrer não pela parte técnica, mas comportamental também.

É importante salientar que a utilização do currículo como triagem é uma boa ferramenta para realizar uma prévia de candidatos que irão passar para a próxima etapa, mas é necessário que haja outros processos e requisitos para a seleção, de maneira que seja mais assertivo em cima de uma decisão mais dinâmica. Pois de acordo com Dessler (2005) a má conduta do recrutamento e seleção poderá trazer grandes prejuízos para a empresa por não investir em um processo decisório assertivo e objetivo, onde é considerado exames e demais atividades como um investimento para o aumento da produtividade ao decorrer do tempo para a empresa, trazendo novas experiências profissionais que agreguem valor e benefícios.

Figura 9 – Modelo de Currículo

NOME COMPLETO

Endereço | Cidade, Estado | Telefone | email | LinkedIn

Objetivo

Substitua este texto por um objetivo curto e direto. Deixe claro qual é o cargo pretendido ou a área.

Experiência

Data de início – Data de saída
Cargo | Nome da empresa | Cidade

Descreva as atividades desempenhadas no emprego e suas principais realizações.

Data de início – Data de saída
Cargo | Nome da empresa | Cidade

Descreva as atividades desempenhadas no emprego e suas principais realizações.

Formação

- Nome da instituição
- Curso | Data de início - Data de conclusão
- Uma breve descrição sobre o curso

Idiomas

- Língua (nível)
- Língua (nível)

Informações adicionais

- Prêmios
- Trabalho voluntário
- Intercâmbio

Fonte: Moretti, 2020

A figura 9 apresenta um modelo de um currículo e as informações necessárias que devem estar contidas nele.

Na atualidade de uma era digital, a triagem de currículos também se modernizou e sofreu modificações ao longo dos anos, de modo que foram surgindo e aprimorando-se as ferramentas para se realizar uma triagem mais rápida, moderna e sofisticada. Neste sentido, a uma maior introdução das empresas a utilizar tecnologias para se realizar a seleção com a finalidade de melhorar o desempenho e o processo seletivo, de tal modo que a avaliação dos currículos é mais dinâmica para um diagnóstico se o perfil do profissional faz sentido para a empresa e sobre as suas possíveis competências (DALMAU, 2022).

A mudança da sociedade junto com a tecnologia vem crescendo, e dessa forma são necessárias algumas adaptações, como uma implementação de vídeos currículo, onde o candidato irá apresentar-se de forma breve em um vídeo onde ele irá contar algumas experiências profissionais e suas habilidades, de modo que será mais fácil ter uma prévia sobre a postura do profissional e seu desenvolvimento.

As empresas em uma boa parte já vêm adotando um sistema mais flexível referente ao processo de recrutamento e seleção, através de redes sociais, sites, portais e outros meios de comunicação. E as seletivas já vêm adaptando-se também para um formato mais eletrônico, como o vídeo de currículo, mas que também é necessária uma atenção do

candidato em qual meio ele irá participar, pois não é toda empresa que utiliza tais ferramentas, e use métodos mais tradicionais (ADÃO, 2010, p. 41).

2.2.2.2 PROVA

Um método que é muito comum de se utilizar como critério de decisão, é a implementação de provas e avaliações, de maneira que se torna mais palpável os critérios para comparação entre os candidatos que tem o interesse na vaga, de modo a avaliar os conhecimentos e habilidade das pessoas. Essa avaliação pode ser feita de diversas maneiras como atividades práticas que representam a execução de tarefas realizadas pela vaga, provas escritas, orais e dentre outras opções apontadas pelo Carvalho e Nascimento (2004).

Segundo Robbins (2001) é muito interessante utilizar testes e avaliações para selecionar as pessoas para o emprego, pois desta maneira a avaliação presume uma ideia de desempenho que o candidato terá na vaga em questão, trazendo uma visão um pouco mais prática e objetiva sobre o comportamento e habilidades técnicas. Deste modo é possível visualizar desempenhos que não serão só básicos e mínimos, mas também uma entrega de resultado além do esperado, fazendo com que seja possível encontrar um candidato com um desempenho mais sofisticado e habilidoso, desta maneira realizando uma contratação que supere as expectativas.

Para a aplicação de uma prova, é necessário definir qual é o objetivo e as atitudes desejadas e esperadas pelo candidato, de maneira que será importante criar a tarefa e o problema que deverá ser solucionado. A tarefa deverá ser criada com base na vaga que está sendo concorrida, no caso de ser algo mais operacional, geralmente é aplicado uma prova onde os profissionais deverão colocar em prática o manuseio dessas atividades e os possíveis problemas que serão enfrentados na rotina. Já os mais estratégicos geralmente são aplicados uma prova mais teórica para medir o nível de conhecimento do candidato (DALMAU, 2022).

A definição de um roteiro é importante para a orientação da prova, onde será possível se ter mais organização e uma expectativa referente as ações que deverão ser esperadas pelos candidatos, para que não ocorra imprevistos indesejados ou frustrações, para que ocorra uma definição padrão do comportamento que está sendo esperado, podendo haver uma identificação se aquele candidato está acima da média, na média ou abaixo dela, facilitando a escolha e triagem do profissional que irá participar da empresa. É importante salientar que ao criar essa avaliação com os problemas que será enfrentado,

a criação de um roteiro para guiar o caminho e definir o comportamento esperado, é importante saber quais serão os critérios de avaliação para uma observação mais precisa e objetiva para ser relatada, definindo assim a nota de corte. (DALMAU, 2022).

2.2.2.3 DINÂMICAS EM GRUPO OU SIMULAÇÃO

De acordo com Almeida (2004, p. 76), a dinâmica em grupo visa realizar atividades e orientações afim de um objetivo em comum, desta maneira o método de seleção e avaliação torna-se mais integrada, trazendo possíveis simulações de atividades e problemas enfrentados na empresa como um teste para ver quem se sairia melhor na dinâmica em grupo baseada em situações reais vividas pela empresa. Em outras palavras, a dinâmica em grupo tem o objetivo de promover um clima de integração entre os candidatos, incentivando-os a realizar as tarefas de maneira ativa, para que possa ser visualizado a postura do candidato perante a situações mais próximas da realidade. Desse modo é possível conhecer um pouco mais a personalidade do candidato e seus traços em relação ao comprometimento com as tarefas.

Para Andrade (2010, p.17):

Dinâmica de grupo é uma técnica que significa colocar um grupo de pessoas em movimento através de jogos, brincadeiras, exercícios, quando são vivenciadas situações simuladas, proporcionando sensações da vida real, nas quais os participantes poderão agir com autenticidade, buscando aperfeiçoamento de sua conduta, em situação de autoavaliação

O autor refere-se que a dinâmica em grupo como uma avaliação que busca vivenciar situações mais próximas do que será enfrentado de fato no cargo, buscando ações mais autênticas e significativas para se tomar a decisão de contratar um candidato.

Limongi-França e Arellano (2002) enfatizam a relevância deste tipo de atividade, pois na dinâmica em grupo é possível analisar e perceber as pessoas que mais se destacam e as que deixam a desejar, sendo algo mais alinhado e equiparado a situações reais que o profissional terá que enfrentar. “São dinâmicas de grupo que avaliam o comportamento do candidato numa simulação mais próxima do real” (FERNANDES, 2011 p.41).

É importante salientar que para a realização de dinâmica de grupo como forma de seleção, deve-se atentar a proporção de candidatos para a vaga, pois é necessário que essa seleção seja rentável e viável para a organização, pois será necessário que alguém internamente conduza a dinâmica, consumindo tempo e dinheiro. Desse modo é

importante a empresa saber identificar quando que será relevante realizar essa dinâmica e se compensa pelo número de pessoas, caso tenham poucos candidatos, ou muitos (ARAÚJO, 2006).

2.2.2.4 ENTREVISTA

A etapa de entrevistas é considerada fundamental na parte de seleção, pois será nessa fase que será possível conversar e constatar alguns dados e informações sobre o candidato, de maneira que será possível observar alguns comportamentos para avaliação (ROBBINS, 2001).

Muitas empresas utilizam a entrevista como uma das últimas etapas para selecionar um candidato, de maneira que tenha ocorrido toda a triagem e restaram as pessoas mais interessantes para se entrevistar e tomar uma decisão sobre a vaga em aberto. Essa identificação do perfil é muito importante, pois essa escolha irá comprometer na participação do colaborador para a empresa, pois o comportamento e postura do candidato deve ser avaliado de maneira cuidadosa e criteriosa. “A entrevista de seleção é a técnica mais utilizada em processos de seleção. O entrevistador procura conhecer o candidato, pesquisa seus conhecimentos e habilidades” (KNAPIK, 2008, p. 149).

Conforme Williams (2010), existem algumas formas de se realizar uma entrevista, onde a empresa deverá escolher e planejar qual tipo faz mais sentido e que seja adequada referente a abordagem desejada. Esses tipos de entrevistas podem ser as estruturadas, semiestruturadas e não estruturadas.

A entrevista estruturada possui um planejamento e uma ordem estabelecido, ou seja, as perguntas realizadas na entrevista estão planejadas, estruturadas e padronizadas, de modo que o bate papo é mais direto e objetivo.

Ainda segundo Williams (2010), uma vantagem que se tem sobre esse tipo de entrevista é que ele economiza tempo e é direto, podendo ser uma ferramenta que facilite na comparação de respostas dos candidatos. Mas uma de suas desvantagens é que ele não é adaptável ao que está ocorrendo no momento, sendo algo pouco flexível e com menos abertura para que o candidato se sinta à vontade para abordar algo a mais, sendo algo menos dinâmico.

Já a entrevista semiestruturada segue um meio termo, onde ela mantém um padrão e uma ordem de perguntas, mas que pode ocorrer outros questionamentos, sendo algo que possui uma ordem, mas que não é nada concreto e fechado, segundo Almeida (2004).

Sua vantagem é que ela é organizada, mas também é flexível, adaptando-se ao rumo que a entrevista vai seguindo. Já uma de suas desvantagens é que, caso ocorra muitos outros questionamentos fora do planejado, pode ocorrer uma falta de foco e um desvio no assunto principal, sendo bem importante que quem está conduzindo a entrevista consiga retomar o rumo.

Já a entrevista não estruturada ela será realizada de uma maneira mais “improvisada”, onde as perguntas serão realizadas sem uma ordem ou padrão, sendo uma experiência diferente para cada candidato que for participar (ALMEIDA, 2004). Uma vantagem é que ela é altamente adaptável, seguindo um fluxo de acordo com a entrevista e do que for surgindo, podendo trazer um maior conforto ao candidato entrevistado ou muitas vezes encerrando-se mais cedo caso a pessoa em questão não seja tão promissora para o cargo. Entretanto a sua desvantagem é que, por não haver uma ordem ou padrão, ela poderá perder-se na linha de raciocínio; além do seu tempo ser desorganizado, tendo em vista que a entrevista de uma pessoa poderá demorar e de outras poderá ser rápida.

Além destes tipos de entrevistas, pode-se ter a entrevista técnica, onde o bate papo será direcionado a habilidade e execuções profissionais, podendo ser um tipo de entrevista importante em caráter decisório para alguns cargos mais técnicos para captar as pessoas com maiores conhecimentos e habilidades (MENDONÇA, 2002).

A entrevista psicológica irá seguir uma linha mais pessoal, onde o comportamento do candidato será levado bastante em conta, de maneira que a sua postura e perfil irá influenciar em alguns pontos no cargo. Entretanto, de acordo com Passos (2005), essa abordagem está cada vez sendo menos utilizada, pois muitas vezes ela traz algo subjetivo como critério de avaliação, sendo que a ideia de se realizar uma seleção e que seja o mais assertivo possível de maneira objetiva, pois a complexidade deste tipo de entrevista é subjetiva e que deve ser conduzida por psicólogos.

Já a entrevista situacional irá dar enfoque a possíveis situações e ocasiões que pudessem surgir no meio do trabalho, fazendo com que o entrevistado seja avaliado em quais atitudes ele teria perante algumas situações e ocasiões (PASSOS, 2005).

Outro tipo de entrevista possível de se realizar é a comportamental, onde para Reis (2003) irá utilizar experiências do passado do candidato para prever os seus comportamentos e atitudes futuras, onde a pessoa irá relatar experiências da qual ele teve em situações marcantes, e não apenas suposições e hipóteses de momentos futuros.

Também é importante salientar a entrevista tradicional, onde na opinião de Passos (2005), os questionamentos serão abordados de maneira aberta trazendo pontos técnicos

de habilidades e competências, e psicológico, afim de compreender o perfil do candidato se ele está condizente com o perfil organizacional da empresa.

Conforme destacado por Dessler (2003), a entrevista é um dos métodos mais utilizados e comum para a seleção de candidatos, mais também é um ponto de atenção, pois caso a equipe de recrutadores não possui um olhar treinado, eles poderão utilizar critérios subjetivos e pessoais para a escolha do candidato, como por exemplo alguns preconceitos e visões distorcidas pela aparência, postura, jeito e personalidade do candidato, levando para um ponto subjetivo e descartando as habilidades técnicas.

2.3 ESTÁGIO

O estágio possui uma função muito importante para o complemento do acadêmico para o seu processo de conhecimento e futuro profissional no mercado de trabalho, possibilitando uma aplicação prática alinhada com a teoria. Neste processo de aprendizagem, o estudante terá o acompanhamento de um profissional que irá guiá-lo e auxiliar para a realização de determinadas atividades, com as devidas responsabilidades e comprometimento de modo didático e pedagógico para um aprendizado mais aprimorado e prático (COLOMBO; BALLÃO, 2014).

“O estágio não é apenas, uma prática aplicada, uma verificação de teorias ou uma atividade de treinamento, mas um momento de apreensão do real no espaço de atuação profissional” (SILVA, 2005, p. 14), de modo que é possível que o estudante possa aprimorar suas capacidades de identificação de problemas e ter a percepção profissional de resolução de conflitos. Neste âmbito, Michels e et al (2014) define o estágio como uma atividade que complementa o conhecimento e a aprendizagem, onde cada vez mais o mercado de trabalho exige boas formações, e a possibilidade de realizar-se um estágio irá ampliar o campo profissional, unindo teoria e prática.

Para Cunha; Cavalcante (2008, p. 157), o significado da palavra estágio é “período de prática que um aluno exerce para cumprir exigências do currículo acadêmico”. É importante entender que o estágio é um período para adaptações de estudantes para as condições de trabalho de maneira profissional ao qual se terá um contato com o mercado de trabalho.

É importante salientar que para ocorrer uma jornada de estágio segura e adequada, existem normas e leis que protegem esses direitos no Brasil, e para isso existe uma Lei que trata exclusivamente sobre os direitos do estágio onde, a Lei nº 11.788, sancionada no

dia 25 de setembro de 2008. A lei aponta que o estágio é um “ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho de educandos” (BRASIL, 2008).

O ato escolar supervisionado possui alguns caminhos e possibilidades que podem ser realizados, como um estágio obrigatório e o não obrigatório, de acordo com a instituição de ensino que pode solicitar essa jornada de estágio como uma etapa obrigatória para a formação, ou não. O estágio obrigatório decorre em função de uma atividade onde a instituição de ensino coloca como norma para a formação a participação e o cumprimento da atividade de estágio. Essa é uma etapa da grade curricular do curso, sendo uma atividade obrigatória para a formação acadêmica podendo contar com auxílios e bolsas, mas a remuneração não é obrigatória, apenas o direito de ter recesso e seguro contra acidentes como está previsto na lei (UFSC).

Já o estágio não obrigatório ele contará como uma atividade opcional realizada pelos estudantes, partindo de um interesse próprio para se ter experiências e uma aproximação maior com o mercado de trabalho. Esse tipo de estágio não é uma obrigação acadêmica para a conclusão do curso, já que alguns cursos e formações acadêmicas não exigem essa etapa como requisito para a aprovação e obtenção do diploma. Também existe alguns estudantes que já cumpriram a carga horária necessária da grade curricular para a formação, mas quer dar continuidade ao estágio e a experiência, podendo ter o planejamento e o desejo de ser efetivado (FREY e FREY 2009).

Segundo Gomes e Teixeira (2016), o estágio representa a ideia de expandir as competências do estudante, e o alinhamento com uma supervisão eficaz trará maiores benefícios a educação e o meio organizacional. Nesse mesmo sentido, Cassundé et. al (2017, p. 602) aponta o estágio como “contato direto com uma cultura organizacional, o desenvolvimento da ética profissional, a formação de um pensamento mais crítico e a perspectiva de inserção no mercado de trabalho”. Ou seja, o estágio é um importante precursor do desenvolvimento de profissionais mais capacitados, tanto para quem está estudante e se capacitando, quanto para a empresa que contribuirá com o conhecimento e ganhando benefícios de novas visões e criação de possíveis futuros colaboradores.

Apesar do estágio ser considerado um importante meio de experiências e de formação, ainda existe algumas limitações e dificuldades, como é apontado por Cassundé et. al (2017, p. 596) ao dizer que estágio “proporciona, antes de qualquer coisa, o contato com a prática. Embora de suma importância para a consolidação e aplicação do conhecimento adquirido em sala de aula, nota-se uma enorme dificuldade para que as

duas esferas (prática e teoria) andem lado a lado”. Essa situação pode ocorrer por diversas situações, como por exemplo um desalinhamento do supervisor do estágio com o estudante, podendo haver pouco interesse em auxiliá-lo e guiá-lo para suas tarefas, ou muitas vezes a falta de feedbacks e conversas, causando ruídos na comunicação e a perda da efetividade e alinhamento de expectativas.

Outros fatores que podem dificultar o estudante conseguir unir a prática com a teoria, pode estar atrelada com a insegurança, em virtude de poucos incentivos e orientações adequadas. É importante salientar também de que muitas coisas que são abordadas em sala de aula, podem destoar da realidade prática de algumas funções, podendo muitas vezes gerar conflitos e incertezas tanto por parte do estudante por não se sentir confiante ou preparado, quanto pelos supervisores e professores, que podem depositar uma expectativa e pressão em cima do estudante.

Além disso, Silva (2005) aponta outros problemas enfrentados pelo estágio, como a possibilidade do estudante se deparar com a incompatibilidade de funções relacionadas a sua vaga, onde a descrição de suas funções não condiz com o seu dia a dia, podendo muitas vezes causar desmotivação e frustrações. Esse desalinhamento das funções que o estagiário exerce pode ter diversas causas, como a má descrição de cargo, falta de interesse do supervisor em guiá-lo, exigências de tarefas muito complexas ou muito simples e até a falta de cumprimento da lei que protege os direitos do estagiário.

Entretanto também podem ocorrer dificuldades e limitações por parte do estagiário, como por exemplo em um estágio obrigatório, tal qual o estudante deverá passar por uma experiência no mercado de trabalho para conseguir o seu diploma, o que muitas vezes pode causar um desconforto pela obrigação curricular. Outra limitação que pode ser enfrentada pelos estudantes é a necessidade financeira, que poderá causar pouco aproveitamento da jornada do estágio, que visa promover oportunidade de aprendizagem vigente pela legislação (BRASIL, 2008).

A conciliação de tempo também é um desafio muito grande e muitas vezes preocupante que é enfrentado pelos estagiários, tendo em vista que encontrar esse equilíbrio não é algo fácil, podendo ser um fator de risco que poderá causar desmotivação e acarretar em problemas futuros para o estudante se essas funções não forem bem equilibradas e guiadas.

2.3.1 LEI DO ESTÁGIO

O estágio ele constitui um ato educativo previsto pela Lei Nº 11.788, de 25 de setembro de 2008 – Que dispõe sobre os estudantes uma norma criada para defender e proteger os direitos do estagiário. Essas normas visam cuidar sobre qualquer tipo de irregularidade que poderá prejudicar a jornada de estágio e o período de aprendizagem. Um dos pontos importantes que torna o estágio específico, é ele não obter vínculo empregatício, pois a lei permite que o estágio seja uma ferramenta de educação e complemento para a formação do estudante, onde ele será acompanhado por um orientador onde ele terá todo o direcionamento e suporte para a execução de tais tarefas, tal qual ele também deve-se ter acompanhamento de professores orientadores e um supervisor dentro do estágio (BRASIL, 2008). É importante salientar que as empresas ao obedecer a lei, tiveram que fazer com que o ensino e a aprendizagem desenvolvidas no estágio, prevalecesse, evitando atividades operacionais que não exerça nenhum ensino.

De acordo com a Lei Federal do Estágio, Lei 11.788/2008, de 25 de setembro de 2008 o estágio por não possuir um vínculo empregatício tal qual é constituindo um ato educacional, a jornada de estágio deve ser entre 20 horas semanais, até 30 horas de ensino superior, não ultrapassar seis horas diárias. O período para estagiar deve ser de no máximo 2 anos de contratação (BRASIL, 2008). Entretanto essa norma de 2 anos de duração de estágio pode variar por haver algum estagiário portador de deficiência.

A empresa também deverá fornecer seguro contra acidentes, onde o ambiente que está contratando o estagiário deverá arcar com as consequências por qualquer acidente que ocorra em decorrência do estágio (Brasil, 2008). De acordo com o Conselho Federal de Administração, o estágio “visa ao aprendizado de competências próprias da atividade profissional e à contextualização curricular, objetivando o desenvolvimento do educando para a vida cidadã e para o trabalho” (CFA, 2019, p. 01).

3 METODOLÓGIA

Neste capítulo serão apresentados os principais procedimentos metodológicos considerando como base livros, artigos, teses, dissertações selecionadas após pesquisas bibliométricas nas principais bases de dados.

3.1 TIPO DE ESTUDO

As pesquisas são classificadas quanto à sua natureza: básica e aplicada. Para Gil (2017), a pesquisa básica aglutina estudos cujo objetivo é completar uma lacuna no conhecimento, enquanto a aplicada ela busca abranger estudos com o âmbito de solucionar e resolver alguns problemas apresentados pelo estudo, visando uma melhoria para a sociedade.

O atual trabalho busca realizar uma análise referente ao processo que deverá ser aprimorada e trabalhada para que os objetivos possam ser alcançados para que seja aplicado a empresa Ahgora Sistemas, onde entender as especificações referente a empresa promove um diagnóstico e pontos a se melhorar. “[...] um estudo aprofundado e exaustivo de um caso específico [...], de forma a permitir um amplo e detalhado conhecimento [...]” (SOUZA; FIALHO; OTANI, 2007, p. 42). Dessa forma o presente estudo é classificando como uma pesquisa aplicada.

A pesquisa pode ser caracterizada como qualitativa e quantitativa. O enfoque qualitativo caracteriza-se pelo fato do pesquisador ser o instrumento chave, sendo o ambiente a ser considerado fonte direta dos dados e não requerer o uso de técnicas e métodos estatísticos. Já a quantitativa requer quantificar dados, de maneira mais estatística (SOUZA; FIALHO; OTANI, 2007). O presente estudo não tem como objetivo quantificar dados, e sim analisar os resultados dos processos desenvolvidos na Ahgora Sistemas, buscando um contexto de explicação para a melhor compreensão do cenário atual da empresa para propor soluções. Desta maneira é possível caracterizar-se como uma pesquisa qualitativa, tendo em vista a melhor compreensão do contexto das ações e decisões da empresa, através da coleta de informações diretamente com a empresa.

O presente trabalho classifica-se como uma pesquisa descritiva, pois será descrito nos próximos capítulos como é realizado o processo seletivo da empresa para os estagiários, através da coleta de dados realizadas pelas entrevistas. Segundo Gil (1999), a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características através de uma análise minuciosa de um objeto de estudo, seja ele uma empresa, situação-problema ou

determinada região. Uma das suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas na coleta de dados.

Na concepção de Andrade (2002), a pesquisa descritiva preocupa-se em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, de forma que os pesquisadores não interferem neles. Assim, os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelos pesquisadores. Por ser trabalhado somente na realidade da empresa Ahgora, optou-se pelo método de estudo de caso, onde o case será referente apenas a matriz.

O estudo de caso é estratégia predominante quando se colocam questões do tipo "como" e "por que", quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2001). Desta maneira foi possível realizar o estudo de caso e chegar nos objetivos apresentados referentes ao trabalho.

3.2 SUJEITO DO ESTUDO

O presente estudo tem como objetivo realizar a análise do processo de recrutamento e seleção visando escolher o melhor perfil de estagiário para o desenvolvimento das suas respectivas atividades da empresa de tecnologia Ahgora Sistemas. A organização possui unidades em Florianópolis (SC), São Paulo (SP) e Curitiba (PR). A unidade de análise foi a sede Matriz localizada em Florianópolis.

A empresa conta com mais de 330 colaboradores, sendo pelo menos 270 localizados na Matriz em Florianópolis. Atualmente a empresa encontra-se com a atuação de 12 estagiário, e dentre eles, 4 estão no setor financeiro que no momento é a área que se encontra com mais estagiários em atividade. O requisito para a escolha dos sujeitos baseou-se por mais de um ano de tempo de casa, totalizando 3 estagiários em atividade a mais de um ano dentro da empresa. É importante salientar que outros sujeitos abordados no estudo foi a líder do setor financeiro, de modo que ela obtém um maior controle do dia a dia dos estagiários e de seu setor. Outro sujeito importante para o estudo de caso foi a recrutadora que trabalha no RH, na área de atração e seleção. Diante do exposto será apresentado a seguir os sujeitos envolvidos na pesquisa para a realização das estratégias visando a coleta de dados e obtenção de informações.

Quadro 1: Sujeitos envolvidos na pesquisa

Objetivo	Sujeito
a) Identificar os objetivos de recrutamento e seleção da empresa para estagiários.	Recrutadora (RH)
b) Investigar as atribuições dos estagiários e o perfil desejado.	Recrutadora (RH); Gestora Financeira
c) Conhecer as práticas de recrutamento e seleção da empresa Ahgora Sistemas para captação dos estagiários.	Recrutadora (RH); Gestora Financeira
d) Identificar pontos positivos e negativos.	Recrutadora (RH); Gestora Financeira; Estagiário
e) Propor ações corretivas caso necessário.	Acadêmico

Fonte: Elaboração própria

Para realizar a análise das situações e dos objetivos, o presente estudo abordou três sujeitos: Recrutador (RH), Gestora Financeira e Estagiários. É importante salientar que esses profissionais e estudantes estavam mais aptos para responder e trazer informações necessárias para conclusão desta pesquisa, referente a análise do ambiente organizacional junto com a pesquisa desenvolvida.

A recrutadora (RH) possui acesso as informações de recrutamento e seleção, tendo acesso de todo o processo dos requisitos e objetivos da vaga de estágio, investigando as suas atribuições e contribuindo para a escolha do perfil desejado, além de poder contribuir com pontos positivos e negativos.

Já a gestora financeira contribui para identificar as atribuições e o perfil desejado, além de uma visão mais ampla das tarefas e atividades que são executadas pelos estudantes, além de também fornecer informações sobre as práticas de recrutamento e seleção para estagiários e apontar pontos positivos e negativos do processo.

E por fim os estagiários, onde foi importante verificar como eles observam e sentem o ambiente da qual eles estão inseridos, identificando observações positivas ou negativas.

O objetivo “A” entende-se que a recrutadora (RH) é fundamental para apresentar quais são os objetivos e critérios de avaliação para a seleção de estagiários, pois o mesmo trabalha dentro da empresa na área de atração e seleção.

O objetivo “B” entende-se que a recrutadora (RH) e a gestora financeira, são fundamentais para identificar as atribuições e funções realizadas pelo estagiário se estão coerentes.

O objetivo “C” entende-se que a recrutadora (RH) e a gestora financeira, são fundamentais para apresentar as práticas de recrutamento e seleção dentro da empresa para estagiários.

O objetivo “D” entende-se que os estagiários são fundamentais para encontrar e entender os pontos positivos e negativos dentro da empresa. É importante salientar que de 12 estagiários foi realizado uma triagem dos estudantes do setor financeiro, de dentre eles foram escolhidos os que tem mais de um ano de casa, totalizando dois estagiários. Também se entende que a recrutadora (RH) e a gestora financeira, são fundamentais para agregar na identificação de pontos positivos e negativos.

O objetivo “E” entende-se que o acadêmico, mediante ao entendimento dos pontos de vista dos sujeitos explicados.

Ao abordar as pessoas dentro desses cargos, foi possível ter uma visão e um panorama geral sobre os objetivos buscados nesta pesquisa, permitindo um melhor detalhamento e investigação das práticas.

3.3 COLETA DE DADOS

A seguir está elencado os objetivos desta pesquisa relacionados com o sujeito e a ferramenta utilizada para a coleta de dados.

Quadro 2: Forma de coleta de dados

Objetivo	Sujeito	Ferramenta
a) Identificar os objetivos de recrutamento e seleção da empresa para estagiários.	Recrutadora (RH)	Entrevista
b) Investigar as atribuições dos estagiários e o perfil desejado.	Recrutadora (RH); Gestora Financeira	Entrevista
c) Conhecer as práticas de recrutamento e seleção da empresa Ahgora Sistemas para captação dos estagiários.	Recrutadora (RH); Gestora Financeira	Entrevista

d)	Identificar pontos positivos e negativos.	Recrutadora (RH); Gestora Financeira; Estagiário	Entrevista
e)	Propor ações corretivas caso necessário.	Acadêmico	

Fonte: Elaboração própria

Iniciou-se a parte de coleta de dados considerando o resultado de uma pesquisa bibliográfica, para tanto foram pesquisados os assuntos recrutamento, seleção e estágio, em função destes temas pela pesquisa bibliográfica surgiram as categorias de análise para serem utilizadas nas entrevistas.

O quadro anterior apresenta os objetivos, sujeito do estudo e a estratégia utilizada para a coleta de dados, com exceção do último objetivo específico que mediante ao entendimento dos pontos de vista dos sujeitos explicados, irá propor ações corretivas caso necessário.

Para a concepção do objetivo “A” entendeu-se que uma entrevista semiestruturada na qual o roteiro está em anexo, seria a melhor alternativa para coleta de dados desta pesquisa, referente a recrutadora (RH).

Para a concepção do objetivo “B” entendeu-se que uma entrevista semiestruturada na qual o roteiro está em anexo, seria a melhor alternativa para coleta de dados desta pesquisa, referente a recrutadora (RH) e a gestora financeira.

Para a concepção do objetivo “C” entendeu-se que uma entrevista semiestruturada na qual o roteiro está em anexo, seria a melhor alternativa para coleta de dados desta pesquisa, referente a recrutadora (RH) e a gestora financeira.

Para a concepção do objetivo “D” entendeu-se que uma entrevista semiestruturada na qual o roteiro está em anexo, seria a melhor alternativa para coleta de dados desta pesquisa, referente a recrutadora (RH), a gestora financeira e aos estagiários.

O grau de conhecimento do indivíduo de suas respectivas áreas exerce uma função de suma importância para a pesquisa, dentro da empresa Ahgora Sistemas na Matriz localizada em Florianópolis.

Existem três tipos de modalidades, para se realizar uma entrevista, sendo elas, estruturada, semiestruturada e não estruturada (SOUZA; FIALHO; OTANI, 2007). Para a pesquisa foi utilizado um estilo de entrevista semiestruturada, onde ela não se restringe apenas as perguntas planejadas, mesmo existindo um roteiro para se guiar, elas estavam

abertas para uma a conversa mais fluía, no intuito de alcançar um resultado mais próximo ao real possível, enriquecendo o resultado do trabalho.

É importante salientar que os roteiros que serviram de guia para as entrevistas estão em anexo, onde as entrevistas foram gravadas por áudio e foram conduzidas de maneira semiestruturada. Também foi feita uma análise documental de um documento interno da empresa e a descrição de cargo que é norteador para todos.

No roteiro de entrevistas para a recrutadora (RH) e gestora financeira, busca-se compreender o perfil desejado sobre o estagiário, entender sua rotina e os requisitos necessários, visando identificar as características do processo estudado na empresa, tanto pelas políticas e normas adotadas, quanto pelo resultado obtido para um diagnóstico.

Já a ferramenta de coleta de dados para estagiários visa conhecer o processo individual e se está alinhado com o que está sendo proposto pela empresa, levando a informações específicas de satisfação e experiências.

O objetivo da realização de uma entrevista e coleta de dados, é o entendimento para se realizar uma análise do processo de recrutamento e seleção para captação e adequação de estagiários, considerando a visão, informações e opiniões de seus próprios colaboradores, e estagiários. O objetivo do roteiro da entrevista semiestruturada foi estabelecer perguntas mínimas que ajudem a visualizar como está composta o processo de recrutamento e seleção para estagiários dentro da empresa.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Esta seção visa definir as técnicas de análise utilizadas no estudo de caso, como é apresentado no próximo quadro a partir dos resultados obtidos através dos sujeitos pesquisados e as ferramentas para coleta de dados em cima dos objetivos específicos.

Quadro 3: Técnica de análise de dados

Objetivo	Sujeito	Ferramenta	Técnica de Análise
a) Identificar os objetivos de recrutamento e seleção da empresa para estagiários.	Recrutadora (RH)	Entrevista	Análise de discurso e método indutivo

b) Investigar as atribuições dos estagiários e o perfil desejado.	Recrutadora (RH); Gestora Financeira	Entrevista	Análise de discurso e método indutivo
c) Conhecer as práticas de recrutamento e seleção da empresa Ahgora Sistemas para captação dos estagiários.	Recrutadora (RH); Gestora Financeira	Entrevista	Análise de discurso e método indutivo
d) Identificar pontos positivos e negativos.	Recrutadora (RH); Gestora Financeira; Estagiário	Entrevista	Análise de discurso e método indutivo
e) Propor ações corretivas caso necessário.	Acadêmico		Método indutivo

Fonte: Elaboração própria

Para a análise dos dados, adotou-se a técnica de análise do discurso de cada entrevista, onde em seguida foi usado o método de triangulação baseada nas entrevistas da recrutadora (RH), gestora financeira e estagiários para a comparação e análise de todos os ângulos com base na fundamentação. Extraindo informações relevantes para a pesquisa.

Para a concepção do objetivo “A” entendeu-se que análise de discurso e o método indutivo seria a melhor técnica de análise desta pesquisa, referente a recrutadora (RH).

Para a concepção do objetivo “B” entendeu-se que análise de discurso e o método indutivo seria a melhor técnica de análise desta pesquisa, referente a recrutadora (RH) e a gestora financeira.

Para a concepção do objetivo “C” entendeu-se que análise de discurso e o método indutivo seria a melhor técnica de análise desta pesquisa, referente a recrutadora (RH) e a gestora financeira.

Para a concepção do objetivo “D” entendeu-se que análise de discurso e o método indutivo seria a melhor técnica de análise desta pesquisa, referente a recrutadora (RH), a gestora financeira e aos estagiários.

Para a concepção do objetivo “E” entendeu-se que o método indutivo seria a melhor técnica de análise desta pesquisa, referente ao acadêmico.

Por meio da análise feita, foi possível levantar informações e obter uma melhor visualização da situação real apresentada através das entrevistas, baseado no método indutivo. Como aponta Souza, Fialho e Otani (2007), O método indutivo ao contrário do dedutivo que deduz e parte para uma definição mais generalista, ele parte do princípio de observar os fatos e a realidade de forma objetiva. Ou seja, o método indutivo ele considerando os fenômenos que surgem, para poder partir para uma elaboração de um modelo que tange os fatos do que foi observado.

3.5 LIMITAÇÃO DO ESTUDO

O presente trabalho esteve limitado a Matriz Ahgora Sistemas localizada em Florianópolis, no segundo semestre do ano de 2023. Esse estudo se limitou aos estagiários do setor financeiro que possuem mais de um ano de experiência de estágio dentro da empresa, porque as pessoas já teriam tempo o suficiente para entender o funcionamento da empresa e puderam ter um tempo a mais para absorver e amadurecer a experiência de ter participado da seleção, totalizando três estagiários entrevistados.

4. ESTUDO DE CASO

Neste Capítulo serão apresentados os dados da empresa Ahgora Sistema localizada em Florianópolis na sua sede matriz, onde foi feita a análise dos resultados obtidos da coleta de dados para solucionar o problema de pesquisa e atingir os objetivos específicos.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O estudo de caso foi realizado na empresa Ahgora Sistemas, que possui um segmento no ramo de tecnologia que visa desenvolver recursos de gestão de recursos humanos, com o objetivo de trazer mais inovação, economia de tempo e maiores ferramentas para a autonomia dos profissionais.

De acordo com o guia de recrutamento e seleção obtido pela empresa (2023), a Ahgora surgiu em meados de 2004, quando seu fundador teve a ideia de abrir uma empresa que atuasse com a tecnologia *cloud computing* ou computação em nuvem. Naquele momento, várias ideias de segmento de atuação surgiram. Até que se chegou na definição de oferecer o serviço de gestão de ponto eletrônico. Na qual inicialmente, seria um software simples de desenvolver e com fácil adaptação em qualquer negócio.

Em 2006, a Ahgora foi aberta oficialmente, e em 2007, começaram a anunciar o Ahgora PontoWEB. Assim, iniciou-se o primeiro equipamento de Registrador Eletrônico de Ponto (REP Ah10), uma inovação no mercado de produtos para RH, em 2009.

A Ahgora cresceu desde então com o desenvolvimento de tecnologias disruptivas pensadas para atender as necessidades da cadeia produtiva do trabalho, incluindo colaboradores, gestão e RH. Atualmente, o Ecossistema Ahgora é formado pela junção das empresas: Ahgora, Webtraining, Velti e Ahards. Um dos maiores objetivos da empresa é levar eficiência operacional, estratégia e inteligência para os RHs, segundo o guia de recrutamento e seleção da empresa. (2023)

A Ahgora Sistemas desenvolve tecnologias disruptivas para transformar a gestão de pessoas de pequenas, médias e grandes empresas. Com sede em Florianópolis (SC), investe em ferramentas baseadas em internet das coisas (IoT), inteligência artificial (IA) e computação em nuvem para gerenciar colaboradores em tempo real. De acordo com o site da Ahgora (2023), são mais de 3 mil clientes, significando que 850 mil colaboradores utilizam essa plataforma. Em 2020, a empresa conquistou a certificação internacional de qualidade ISO 9001:2015 e um certificado internacional de segurança ISO 27001:2013.

Segundo informações provenientes do site da Ahgora (2023), a Webtraining é referência em treinamento e desenvolvimento, sendo referência em LMS (Learning

Management System), a empresa possui uma plataforma robusta que vai desde a hospedagem do *LMS* até o suporte para usuários. O software utiliza inteligência artificial e *machine learning*.

A Velti ela é especializada no desenvolvimento de softwares e equipamentos de gestão de ponto e acesso, onde sua matriz é em Curitiba e a filial na cidade de Salvador. A empresa possui reconhecimento no mercado nacional, possui revendas autorizadas em todo o Brasil com a finalidade de estar próxima a seus clientes e parceiros.

A Ahards é uma das *HR Techs* que fazem parte do Ecossistema Ahgora, onde ela é responsável pelos hardwares para entregar inteligência, segurança e qualidade no controle de ponto e acesso de empresas públicas e privadas de todos os portes. (SITE AHGORA, 2023)

Ao todo a empresa conta com mais de 300 colaboradores espalhados pelo Brasil, e na Matriz localizada em Florianópolis se encontra com mais de 200 colaboradores, que estão distribuídos pelos seguintes departamentos: AMS; Canais; Corporativo; Diretoria Administrativa; Diretoria Comercial; Engenharia de Software, Facilities Matriz; Financeiro; Gestão de Qualidade; Gestão do Conhecimento; Implantação; Jurídico; Máquina de Vendas; Marketing; Negócios Governamentais; Pré-Vendas; Recursos Humanos; Service Desk; Sucesso do Cliente; Tecnologia da Informação. (DOCUMENTO DEPARTAMENTO PESSOAL, 2023)

4.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Esta seção busca esclarecer como ocorre o processo de recrutamento e seleção atualmente, dentro da Empresa Ahgora Sistemas. Aqui são utilizados os dados coletados a partir das entrevistas realizadas a Recrutadora (RH), Gestora Financeira e Estagiários. Neste momento, constrói-se um panorama geral a fim de atender os objetivos específicos sobre o Recrutamento e Seleção para estagiários.

4.2.1 OBJETIVOS DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE ESTAGIÁRIOS

De acordo com os dados obtidos pelas entrevistas, a empresa atualmente realiza o processo seletivo de estagiários para agregar conhecimentos práticos do que se é estudado na teoria, existindo a possibilidade de moldar os estudantes para evoluir dentro da empresa de acordo com a cultura organizacional e crescer junto a empresa.

Segundo a Recrutadora (RH) ter “esse vínculo do que eles estudam versus o que eles aplicam na prática para poder capacitar esses profissionais para o mercado de

trabalho. Para que eles também consigam dar esse retorno e contribuir de volta com Ahgora no futuro.”. Segundo a mesma, ela cita também a importância do ensino para a capacitação de futuros bons profissionais, onde os estagiários poderão aplicar os seus estudos com a prática e desenvolvimento. É importante salientar que também houve diversos casos de pessoas que iniciaram na empresa como estagiários e atualmente trabalham como analistas e até trabalhos com a coordenação.

De acordo com a Recrutadora (2023):

O principal objetivo para contratar estagiários aqui na Ahgora, é porque a nossa demanda de trabalho não só exige que a gente tenha atividades de suporte para assistência das atividades principais aqui dentro da Ahgora. Mas também para que a gente consiga fazer o desenvolvimento de pessoas aqui dentro para capacitar essas pessoas e ensinar elas, tendo esse vínculo aí com que elas aprendem dentro da faculdade para o mercado de trabalho.

A partir disso é possível perceber que existem alguns objetivos para a contratação de estagiários, como por exemplo, o auxílio que o estudante estará dando, como um suporte para a assistência para realização de tarefas e atividades, e também a preocupação do desenvolvimento desses estagiários para que exista uma fidelidade e um crescimento existente dentro da empresa, a qual irá buscar capacitar essas pessoas para se ter um maior alinhamento dos objetivos da empresa e dos estudantes.

4.2.2 ATRIBUIÇÕES E PERFIL DESEJADO DOS ESTAGIÁRIOS

De acordo com os dados obtidos pelas entrevistas, a empresa atualmente possui atribuições e perfis desejados de estagiários para que possa ser possível agregar conhecimentos, tanto para empresa, quanto para os estudantes, de modo que seja possível compreender as suas funções designadas para o cumprimento de tais tarefas.

4.2.2.1 FUNÇÕES E PERFIS NECESSÁRIOS

De acordo com a Recrutadora, algumas atividades irão variar, por se tratar de funções distintas de cada setor, mas que em um âmbito geral, existem padrões e atividades que todo estagiário deve desenvolver, como “atividades de sustentação dos processos das áreas, então ele vai fazer uma leitura dos processos e entender como as coisas funcionam na teoria e na prática para que ele possa dar esse suporte” (Recrutadora 2023).

Já para a Gestora Financeira, uma das funções necessárias que o estagiário deverá realizar, é uma análise mais simples, onde ele irá entender o que deverá ser feito para suas

funções. A função necessária que um estagiário deve executar segundo a Gestora Financeira (2023) é:

Uma parte de análise, não tão perfeccionista igual a um analista, mas mais para eles conseguirem já executar tarefas de análise, porque é muito importante dentro de um ambiente corporativo. Acho que dentro de tecnologia, algo que esteja ligada a Excel, BI, coisas que agreguem no profissional. A parte de documentação, para entender o administrativo, falando do financeiro da Ahgora como um todo. Acho que é nesse sentido.

De acordo com a Gestora, é importante que o estagiário por conta de suas experiências em seu curso, que ele consiga trazer esse olhar para uma análise possível na qual exigirá a execução de determinadas junções, além de ter também algum tipo de conhecimento referente a tecnologia por se tratar de uma empresa do ramo tecnológico.

Dentro dessas atividades executadas, é importante salientar e entender as atribuições que o estagiário pode executar e as que ele não pode realizar. Segundo a Gestora Financeira, ela frisa sobre a responsabilidade de realizar entregas diretas para acionistas e fechamento de faturamentos, onde o estagiário não pode executar tarefas que exija uma responsabilidade a mais sem uma supervisão. Ou seja, é importante que ocorra um acompanhamento dessas funções que possibilite o ensino, mas que também não pode ocorrer um fechamento de qualquer atividade de maneira individual, pois segundo a gestora financeira, isso não pode ficar sob responsabilidade do estagiário.

Já para a Recrutadora (2023) ela aponta que um estagiário não pode ter responsabilidade de pensar estrategicamente e tome decisões partindo disso:

Tem muita empresa que possui contrato de estagiário esperando que ele tome decisões que ele pensa estrategicamente. O estagiário ainda não é formado, capacitado e desenvolvido para esse tipo de responsabilidade. Então acho que as empresas não podem confundir uma atuação de um estágio com uma atuação de um assistente, com atuação de um analista, porque o estagiário não deve e não tem essa capacidade para lidar com uma carga desse tamanho.

A Recrutadora aponta que algumas empresas possuem alguns desalinhamentos perante os estagiários, pois suas responsabilidades devem limitar-se a sua capacidade técnica, alinhada com a sua capacitação e formação. A mesma também cita (2023):

Atividades que o estagiário não deve fazer dentro das empresas, ele não deve tomar posições onde ele tem que tomar decisões pela área, e ele também não pode ser a pessoa que vai atuar de forma sozinha. Ele não vai atuar de forma super autônoma nesse momento,

ele precisa de alguém no seu lado como suporte. Acho que muitas empresas confundem isso, o estagiário acaba fazendo um pouco de tudo, tomando decisões, pensando na estratégia, e então às vezes a empresa deixa uma carga de trabalho muito pesada para o estagiário e acaba exaustando-o, e a gente não ensina nada com isso.

A Recrutadora de RH salientou a importância de se fazer todo o acompanhamento do processo de estagiário, para que dessa forma seja possível uma boa orientação, de forma com que o estudante possa dar auxílio ao invés de realizar tomadas de decisões importantes, mas que não deveriam caber na sua função executada.

Já no que se tange ao perfil, muitas empresas buscam encontrar estagiários com características específicas. A Recrutadora apontou algumas características que para ela são importantes existirem em um estagiário, como, “falando aí de *soft Skills*, então o que uma pessoa precisa ter para atuar bem numa função de estagiário, interesse é o primeiro ponto. Interesse, aquele senso de querer aprender curiosidade, de sempre estar ali disposto, proatividade.” (RECRUTADORA RH, 2023), a mesma também aponta “As funções de estagiários elas são mais processuais mesmo, então ele tem que também ser uma pessoa que ao mesmo tempo que tenham dinamismo, trazer um pouco de criatividade e o olhar das coisas que ela tá aprendendo na aula, para dentro”.

Outro ponto citado pela Recrutadora foi na parte de *Hard Skill*, onde a capacidade técnica também é importante e levada em conta, de modo que no ramo de tecnologia é interessante que o estudante tenha algum tipo de domínio mínimo referente a tecnologia, apresentar um bom raciocínio lógico e ter uma boa escrita também. Recrutadora (2023):

Essa é a principal função, que ele consiga fazer essa conexão com que ele está vendo nas matérias teóricas e com a prática do dia a dia. Que ele também saiba mexer em softwares, conheça e seja interessado e que já tenha feito algum curso livre, e tenha pelo menos algum interesse de buscar alguma coisa na internet sobre aquele assunto que ele vai fazer na prática. Então ter esse equilíbrio seria interessante.

A autora evidencia a importância de o estagiário apresentar algumas habilidades que irão complementar e agregar para as suas práticas e execução de tarefas do dia a dia, trazendo também seus conhecimentos adquiridos por cursos e por estudo, além de um alinhamento com o setor de tecnologia.

Já a Gestora Financeira traz algumas outras características atreladas a atitudes, como, “comprometimento, responsabilidade, pois isso é essencial. Entusiasmo, vontade de aprender que também é essencial, e relacionamento, pois acho que ele precisa passar

por muitas áreas, para poder adquirir todos os conhecimentos.” Ainda segundo a Gestora Financeira (2023):

A gente coloca as atribuições na vaga que a gente cadastra na *Gupy*, aí lá a gente coloca as exigências técnicas, e as *soft skills*.

A gente passa as informações da vaga, as atribuições, e a gente sempre passa as informações que a gente quer um perfil inovador, que se encaixe com a cultura da Ahgora, e algumas habilidades que seriam diferenciais, como Excel, outra língua, esses tipos de informações.

É importante observar que ambas apresentam características semelhantes em relação ao desejo de determinado tipo de perfil, é o interesse e engajamento no que está sendo apresentado para realizar as tarefas designadas, e de apresentar entusiasmo para adquirir conhecimentos mais práticos.

Entretanto, existe alguns pontos que foram salientados sobre atitudes de estagiários que não são desejadas, e que não condizem com o perfil da empresa. Ao conversar com a Gestora Financeira (2023), foram apontadas as seguintes questões:

Um estagiário desinteressado, aquele estagiário que quer receber tudo feito, finalizado, em termos de mão beijada, acho que esse não é um perfil legal. Também uma pessoa que não consiga conviver, muito tímido também, pois acaba prejudicando o crescimento e para absorver todas as informações. E falando de estágio, uma pessoa muito crua tecnicamente acaba tendo mais dificuldade de absorver atividade.

A Gestora Financeira trouxe bastantes características comportamentais na qual ela acredita que não esteja tão condizente com o perfil da empresa, onde estagiário que não apresentam nenhum tipo de engajamento e possui dificuldade excessiva de se comunicar, pode acabar prejudicando a sua jornada de aprendizagem.

Já a Recrutadora trouxe algumas questões atreladas a conhecimentos, habilidades e atitudes de estagiário que estão desalinhados com os requisitos da vaga, a mesma cita (2023):

Conhecimento, eu acho que todo conhecimento vai agregar um pouquinho, mas o que é importante é a gente saber em questão de conhecimento, o estagiário por ele estar aprendendo uma área ou subsistema de um departamento específico, é importante ele saber um pouquinho de tudo em relação ao conhecimento, mas que ele tenha um foco, então aquela pessoa que tá um pouco perdida, que vê muita coisa na faculdade. Na faculdade a gente aprende muita coisa, e é muito amplo, então por exemplo, uma faculdade de administração, você pode desde ser um gestor de empresa e ser um empreendedor até trabalhar no

financeiro de uma organização. Então é um leque gigantesco, a pessoa ela tende a ficar um pouco perdida.

Então, em questão de conhecimento do estagiário, precisa saber o que ele quer para que ele aprofunde o conhecimento naquela área específica. Uma pessoa que não sabe muito bem o que quer e divaga muito em questão de conhecimento, talvez seja um perfil que eu particularmente deveria direcionar mais ou desenvolver mais.

Um ponto importante que foi apontado pela Recrutadora é a possibilidade de o estagiário buscar vagas e oportunidades sem estar engajado e buscando contribuir com o ambiente, na qual ele acabou se inserindo de uma maneira mais perdida. Dessa maneira, os seus conhecimentos acabam se limitando e prejudicando o seu aprendizado, devido a muita informação, mas pouco direcionamento.

Algumas habilidades também foram apontadas para se ter uma atenção referente ao perfil do estagiário, como a impaciência que foi apresentado pela Recrutadora: “A pessoa ser muito dinâmica é uma habilidade, mas o estagiário que ele é dinâmico ao ponto de não ter paciência para as coisas maturarem, eu acho que ele pode ser um pouco problemático no ambiente de trabalho.”. Outro ponto citado pela mesma foi de “O estagiário ele tem que ter um pouquinho mais de resiliência para esperar as coisas amadurecerem e entender um processo do início ao fim, então esse dinamismo demais, que é uma qualidade para muitas empresas, no estagiário acaba sendo um pouco complicado.” (RECRUTADORA, 2023).

Já algumas atitudes importantes que foram apontadas pela Recrutadora (2023) que são pontos de atenção sobre o perfil de estagiários são:

A gente comentou um pouquinho ali da pessoa ser muito intransigente, de ela não estar muito aberta a mudança, de não está muito aberta a ouvir. Então essas atitudes são delicadas em um ambiente de trabalho. E a pessoas que têm dificuldade de relacionamento com outras pessoas, eu acho que o estagiário precisa ter um pouco mais de empatia, se a pessoa é um pouco mais fechada ela vai ter mais dificuldade no aprendizado, e vai ter dificuldade de transmitir o conhecimento dela, tendo muito mais dificuldade de absorver.

A autora trouxe sobre algumas dificuldades de atitudes e comportamentos que podem prejudicar o estagiário e sua experiência, como a extrema dificuldade em se comunicar e se expressar, além de também existir preocupações do estudante ter

dificuldade de lidar com mudanças e adaptações, podendo ser um perfil com pouca abertura e flexibilidade.

Ambas as entrevistadas trouxeram pontos semelhantes referente ao comportamento do estagiário que não estaria muito condizente com o perfil da empresa, como o imediatismo e possuir grandes barreiras na comunicação. Além também do receio de encontrar estagiários que não trazem engajamento com o ambiente de trabalho.

4.2.2.2 ATRIBUIÇÕES FORMALIZADAS

Para poder compreender as funções designadas aos estagiários, buscou-se informações através das entrevistas realizadas se existe alguma documentação que apresenta tais informações, e caso positivo, se este documento é repassado. De acordo com a Recrutadora, existe uma formalização das atribuições dos estagiários, na qual ele apresenta as descrições de cargo: “A gente acha importante, como todos os cargos dentro da Ahgora, saibam quais são suas atribuições, quais são suas atividades e como é que ele pode evoluir.” A mesma aponta (2023):

O documento é aberto, as descrições de cargo é um documento dentro do RH.

O RH tem muitos documentos sigilosos, mas esse é um documento que ele está previsto, tá validado com a nossa gestão de qualidade, então ele é um documento livre de fácil acesso. No primeiro dia de todas as pessoas, dos estagiários, aqui na integração a gente passa onde que ficam esses documentos da qualidade, e eles podem consultar sim.

A gente considera, quais são as atividades que o estagiário vai fazer aqui dentro, então as atividades, atribuições e a descrição do que é que a gente exige. Então por exemplo, para você ser estagiário você tem que ter um vínculo com uma instituição de ensino ativa, então a gente coloca isso lá também, as exigências para você ser um estagiário e quais são os treinamentos internos para que você consiga ser validado como estagiário. A escolaridade mínima necessária também, que no caso de um estagiário é graduando.

A Recrutadora aponta sobre a formalização das funções do estagiário estar disponíveis dentro da empresa, como a descrição de cargos que detalha informações mais detalhadas sobre o caso, e que se encontra disponível e de livre acesso.

Entretanto ao entrevistar a Gestora Financeira ela apontou não se lembrar de haver um documento específico para estágio: “Dentro das áreas do financeiro a gente tem os estagiários alocados, mas um documento que tenha as obrigações dos estagiários eu acho que a gente não tem.”

É possível observar que a empresa apresenta uma formalização das funções e atribuições dos estagiários, entretanto não são todas as gestões que estão cientes dessa formalização.

É importante que a empresa consiga evidenciar para o estagiário as suas tarefas, de modo que seja possível ele trazer e desenvolver pontos que estejam interligados com a sua formação. E para poder compreender se a empresa Ahgora está cumprindo com tal questão, foi entrevistada a Gestora Financeira e a Recrutadora para entender mais sobre. De acordo com a Recrutadora, ocorre uma evidência para o estagiário da importância de desenvolver tarefas que estejam interligadas com a sua formação: “quando a gente publica uma vaga de estágio, a gente evidencia quais são os cursos e áreas correlatas que a gente acha interessante para essa atividade”.

A mesma também aponta que ocorre uma preocupação e conversa durante a entrevista para sinalizar e entender se o candidato está qualificado para a vaga, e se ele apresenta alguma relação com as tarefas que ele irá desenvolver dentro da empresa: “Quando a gente conversa com esses candidatos a gente pergunta o que ele já teve na faculdade, quais são as matérias, se essas atividades combinam com o curso. Então a gente sempre deixa isso muito claro, e a gente acha importante sim evidenciar.” (RECRUTADORA, 2023).

Já para a Gestor Financeira, ela buscou evidenciar tarefas que estejam interligadas com a contribuição educacional dos estagiários através de seus cursos. Ela apontou que dois de seus estagiários que estão a mais de um ano na empresa, estão cursando matéria que estão relacionadas com o setor financeiro, como economia e administração. Entretanto existe caso de estagiário que está atuando sem a realização de um curso interligado com a área, na qual ocorre um pouco mais de dificuldade de agregar valor técnico para a pessoa que esteja atrelado ao seu curso.

Ao coletar informações dos documentos referentes a descrição de cargo de estagiários, é possível observar que as atribuições formalizadas são designadas de maneira diferente de cada setor. Ou seja, qualquer estagiário que estará se candidatando a uma vaga de estágio do setor financeiro, ele terá a mesma descrição de cargo de qualquer outro estagiário do setor financeiro. Segundo a empresa Ahgora, eles entendem que cada setor é responsável por realizar atribuições diferentes referente a cada área, não havendo a necessidade de ter uma descrição de cargo de um todo da empresa sobre os estagiários.

Figura 10 – Descrição de Cargo de Estagiários do Setor Financeiro

Função	Estagiário(a)
Atividades	Auxiliar contas a pagar e receber; auxiliar rotinas financeiras; auxiliar lançamento de notas; auxiliar relatórios gerenciais; auxiliar controle de lançamentos de faturas e boletos; auxiliar conferência de fechamento mensal para contabilidade; auxiliar no contato com fornecedores e clientes; auxiliar no suporte a área financeira e contábil, auxiliar fluxo de caixa, auxiliar baixa de boletos.
Formação	Mínimo: Segundo Grau Completo. Desejável Superior em andamento em Administração/Contabilidade/Economia ou correlatos
Experiências Desejáveis	Noção em rotinas financeiras; Contas a pagar; Lançamento de notas; Relatórios gerenciais; Controle e lançamento de faturas; Boletos;
Treinamento Universal (Obrigatório)	Política de Qualidade Política de SGSI LGPD: Lei Geral de Proteção de Dados Princípios básicos da conscientização de segurança
Treinamento Técnico (Obrigatório)	PontoWEB ou Webtraining ou Velti Ponto

Fonte: Dados Primários (2023)

A figura 10 apresenta as atividades que o estagiário será designado para realizar e suas atribuições, sua formação de escolaridade e cursos correlatos, experiências desejadas para a função, treinamentos e cursos que são requisitos no processo de integração e o seu treinamento técnico.

Figura 11 – Divulgação de uma vaga de estágio na Ahgora

Estágio Financeiro - Contas a Pagar

Copiar link

Publicada em 20 de outubro de 2023

Florianópolis - SC

Estágio

Presencial

Vaga também para PcD

DESCRIÇÃO DA VAGA

Venha fazer parte do time financeiro da Ahgora, empresa de tecnologia e muito dinâmica.

Além do conhecimento financeiro buscamos pessoas que adoram inovação e desenvolvimento tecnológico.

A rotina em uma empresa de tecnologia é surpreendente, com aprendizado diário. O lado positivo é autonomia que se tem para aproveitar esse aprendizado na busca de melhores resultados.

RESPONSABILIDADES E ATRIBUIÇÕES

Atividades que você irá desempenhar:

- Responsável pela rotina de conciliação;
- Responsável pela rotina de agendar pagamentos;
- Dar suporte para demais áreas da empresa;
- Envio de informações para a contabilidade;
- Organizar arquivos digitais, entre outras atividades afins;
- Identificar as tendências do mercado financeiro e propor melhorias.

REQUISITOS E QUALIFICAÇÕES

Necessitamos que você:

- Seja dinâmico, proativo, organizado, atencioso, flexível, responsável, tenha foco em resultados e saiba trabalhar em equipe.
- Esteja cursando Administração, Contabilidade, Economia e áreas afins.
- Residir em Florianópolis ou Grande Florianópolis.

Tipo de vaga: Estágio

Competências Técnicas:

- Pacote Office;
- Experiência em rotinas financeiras.

O que consideramos diferenciais para esta oportunidade:

- Inglês;
- Habilidade com softwares;
- Esteja em busca de novos aprendizados, disposto a vestir a camisa e aprender um pouco de tudo sobre a Ahgora.

Fonte: Ahgora (2023)

A figura 11 apresenta a descrição da vaga de estágio, as responsabilidades e atribuições, requisitos básicos e as qualificações necessárias, as competências técnicas e pontos que são um diferencial.

É importante salientar as atividades que serão executadas pelos estagiários do setor financeiro, onde de acordo com a Gestora Financeira (2023), ela apresenta um pouco da rotina de seus estagiários.

Os três são de áreas diferentes. O Estagiário 2 hoje está na área de contas a pagar, fazendo no período da manhã. Ele fica responsável pelo agendamento dos pagamentos e a conciliação bancária, e sua rotina é chegar, fazer a conciliação que foi paga no dia anterior e agendar os pagamentos do dia seguinte.

O Estagiário 3 ele também atua na conciliação, só que voltada para os clientes, e ele tem uma rotina muito parecida com a do Estagiário 2. Ele começa com a conciliação, identificação dos pagamentos de clientes que foram pagos no dia anterior, e faz uma nova remessa de boletos para os títulos que foram negociados, e faturados.

E o Estagiário 1, ele é do faturamento, onde ele fica responsável pela emissão de algumas notas do nosso menor grupo. Então a gente tem um grupo de 9 corporativas e o grupo PNL, então ele é responsável pela parte do faturamento desses clientes.

Ao considerar a rotina dos estagiários do setor financeiro, a Gestora Financeira, apontou as atribuições designadas, onde o Estagiário 1 atua na parte de faturamento, o Estagiário 2 atua na parte de contas a pagar e o Estagiário 3 se encontra na conciliação.

4.2.3 PRÁTICAS DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE ESTAGIÁRIOS.

De acordo com os dados obtidos pelas entrevistas, a empresa atualmente possui determinadas práticas de recrutamento e seleção para estagiários, da qual é importante o entendimento desse processo.

4.2.3.1 ESTRATÉGIAS DE RECRUTAMENTO

Referente ao que foi apresentado na fundamentação teórica, o recrutamento deve-se a chamada, onde serão usados os meios para divulgar a vaga e poder encontrar os candidatos de forma mais assertiva possível. Para a Gestora Financeira, é importante fazer uma análise de seu time como um todo, para entender quais são as atividades que estão sendo executadas no setor, onde será feita uma identificação se existe a necessidade de um estagiário para auxiliar nas atividades (2023):

A gente sempre está fazendo uma análise do time como um todo das atividades, e a gente identifica se o estágio ajuda no sentido das atividades e se também estamos num momento no qual a gente consiga agregar, e se aquelas atividades que a gente tem sobrando, ou está muito sobrecarregando uma pessoa, se faz sentido a gente contatar um estágio, e se ele conseguiria absorver e fazer sentido. Porque contratar um estagiário só pra ficar digitalizando coisas, não vai agregar valor.

Então a nossa estratégia é pensar se para a vaga vale contratar uma pessoa ou se vale automatizar, e pelo tamanho da demanda a gente entende se vale um estágio ou um CLT.

De acordo com a Gestora Financeira, ela apresenta que é importante perceber a necessidade de abrir uma vaga para o seu time, e se será possível criar tarefas e demandas que agreguem valor educacional aos estagiários. Ao entender esses pontos, é encaminhado para o RH essa demanda e a necessidade de abrir uma vaga para estudantes, para a qual será feita estratégias para a captação dos melhores estagiários referente a vaga.

É importante salientar que antes de abrir uma vaga de estágio, é feito um alinhamento entre a Gestão e o RH referente ao perfil desejado do estagiário, onde segundo a Recrutadora ela recebe a requisição da vaga que foi encaminhada pela liderança, onde foi feita a identificação de necessidade de abertura da vaga: “ela vai preencher o que que ela precisa, quais são as atividades que essa pessoa vai desempenhar, vai preencher o descritivo da vaga especificamente”. Logo em seguida é realizado uma dupla validação para entender como que será o perfil desejado do estagiário, os cursos correlacionados que o estudante deve estar inserido, e quais faculdades fazem mais sentido para aquela vaga. Recrutadora (2023):

Hoje a área financeira é a área que a gente mais tem estagiários aqui dentro da Ahgora, então já se tem essa relação de longa data de formação de pessoas que vem de estágio. A própria liderança veio de estágio aqui dentro da Ahgora e passou para essa fase de desenvolvimento. Então sim, acho que ela melhor do que ninguém, consegue também trazer o que é necessário para essa posição.

Para a Recrutadora, a área financeira consegue ser clara e objetiva quanto ao perfil para a vaga de estágio, de modo que atualmente o setor é o que se encontra com mais estagiários em fase de desenvolvimento, onde a Gestora Financeira iniciou sua trajetória passando por essa experiência.

Segundo a Recrutadora, para as vagas de estágio, raramente usa-se o LinkedIn, por mais que essa plataforma seja uma das mais conhecidas sobre rede de trabalho, muitos estagiários que estão iniciando no mercado de trabalho não possuem essa rede social de maneira ativa, o que acaba dificultando para encontrar Estagiários.

Ainda segundo a Recrutadora: “não adianta a gente tentar chamar as pessoas através do LinkedIn para uma vaga de estágio, porque dificilmente a gente vai conseguir fazer um ranking ali, ou prospectar alguém para uma vaga de estágio dentro do LinkedIn ou dentro de uma rede social de trabalho.” Para solucionar essa questão a Ahgora busca ter algum vínculo com as universidades, para então ser feita a divulgação das vagas. (2023):

A gente tem que achar maneiras criativas e alternativas de chamar essas pessoas, as maneiras mais efetivas são vínculos com as Universidades. Então divulgar isso nas universidades que a gente entende que faz sentido, e ter parceria com professores, coordenadores de curso e orientadores que fazem essa divulgação. A gente já fez isso com várias vagas que a gente tinha aqui dentro, e hoje a gente faz através de uma parceria de estágio, onde ela faz essa divulgação nas Universidades para gente, e eu acho que é a maneira mais efetiva hoje.

Ao considerar o que foi dito pela Recrutadora, é importante salientar que a estratégia para encontrar bons estagiários é através de meios pela qual os estudantes estão inseridos, que são cursos, faculdades e universidades.

Existem também alguns parâmetros que serão usados na decisão de escolher a melhor estratégia para recrutar estagiários. Alguns deles são considerados inicialmente como o orçamento de acordo com a Gestora Financeira: “A gente considera o orçamento para saber se conseguimos contratar alguém, ou se a gente consegue contratar um estagiário ou CLT, essa é uma das primeiras decisões.” O orçamento é um ponto de partida importante, pois é através dele que será feito os investimentos necessários para se realizar uma contratação, onde é orçado os meios de busca para preencher a vaga através de sites, divulgação, e o próprio trabalho do RH.

Em contrapartida a Recrutadora (2023) apresenta outros pontos que são fundamentais na escolha das melhores estratégias para o recrutamento de estagiários, alguns deles também relacionados a orçamento:

Quando a gente faz uma divulgação através das Universidades tem um tempo maior para a gente fazer esse processo seletivo, então a gente sabe que esse processo seletivo ele é um pouquinho mais longo. Então a gente tem que estar aberto a isso, e um tempo de um processo seletivo longo ele onera um pouco a empresa. Então a gente tem que fazer esse equilíbrio, entre como a gente pode ser mais ágil num processo seletivo de estágio e ao mesmo passo que a gente sabe que a gente está trazendo profissionais que a gente vai precisar fazer o processo seletivo um pouco mais apurado, explicando para ele quais são as atividades específicas.

O orçamento e o tempo gasto em um processo seletivo são bastante levados em conta segundo o que foi apresentado pela Recrutadora, de modo que é recomendável ter consciência se aquele processo seletivo irá trazer algum tipo de retorno positivo, onde a busca por um futuro profissional empenhado e que tenha um bom entendimento de suas tarefas designadas. Foi-se salientado também a importância de ter um equilíbrio entre um processo seletivo ágil, mas que também traga um bom estagiário.

Ao entender algumas das estratégias de recrutamento pela empresa, é importante entender e saber onde que será encontrado bons estagiários, e de acordo com a Recrutadora, boa parte dos estagiários que atuam na empresa, vieram através de indicação: “A maior parte dos bons estagiários que a gente encontrou aqui na Ahgora vieram de indicação interna [...] de pessoas que conhecem esses estudantes, que estejam

na mesma faculdade, que estudam juntos, que conhecem, que são colegas ou que são amigos.” Já para a Gestora Financeira, uma das principais fontes para encontrar bons estagiários, é através da *Gupy*, que é um ambiente online que faz a intermediação entre empresa e candidato: “Eu só uso a *Gupy*, mas eu sei que o RH usa outros recursos como parcerias, mas a gente aciona direto a *Gupy*. A gente escolhe esse recurso pela cultura da empresa, é a orientação que a gente tem.”

Outras questões que foram apontadas pela Recrutadora é uma busca um pouco mais exigente relacionada ao perfil do estagiário, tendo em vista que como a vaga é para um estudante que está aprendendo e tem menos experiência profissional, a análise de perfil acaba sendo mais criteriosa. Recrutadora (2023):

Quando a gente faz o processo de estágio a gente é um pouco menos exigente com a experiência profissional dessas pessoas, porque são estudantes. Então a gente vai fazer uma análise um pouco mais crítica na parte de perfil, que a gente não vai poder aplicar um teste prático em muitos dos casos, porque às vezes a pessoa nem teve uma experiência, então ela não vai saber responder um teste prático. A análise de currículo é um pouco mais demorada, então o que a gente analisa como parâmetro para fazer um processo seletivo de estágio, a gente identifica que, com certeza ele vai ser um processo seletivo mais longo, então a gente já calcula isso como algo imprescindível para a gente saber e a gente alinha é isso que a liderança. A gente hoje não usa nenhuma ferramenta paga para fazer essa divulgação, hoje a gente não tem um custo específico com uma vaga de estagiária por exemplo. A única coisa que a gente paga por fora e que a gente tem que colocar nesses parâmetros aí, é que a gente paga esse intermédio para fazer o contrato de trabalho de vínculo de estágio entre a empresa e a instituição de ensino. Então é isso que a gente tem que colocar como custos num processo seletivo como parâmetro.

Além da análise de perfil de forma mais detalhada sobre o estagiário, foi apontado outras questões que são relevantes para a escolha de estratégias e caminhos no recrutamento, como em algumas vagas não realizar testes práticos devido a pouca experiência profissional dos estagiários. Outros pontos citados pela Recrutadora, se deve ao fato de a análise de currículo levar mais tempo, devido a se tratar de um estágio, na qual não se é gasto em nenhuma ferramenta de divulgação, apenas o investimento em um intermediador responsável pela parte burocrática na contratação de estagiários entre a empresa e a instituição de ensino.

Do que foi apresentado pela Recrutadora, ela também referente ao tempo do processo seletivo, foi apresentado que a vaga ela só será encerrada quando for finalizada a contratação, em um tempo médio de 22 a 24 dias, onde as vagas de estágio também acabam seguindo esse período em aberto: “No Brasil demora mais de 40 a 45 dias para ser fechada uma vaga em média nas empresas de tecnologia. E a gente está na metade praticamente desse tempo, então está além das expectativas. Mas claro que isso é uma média, tem vagas mais difíceis e tem vagas mais fáceis.

Segundo a Gestora Financeira, o tempo que a empresa costuma divulgar a vaga em aberto para estagiários é: “Uma média de um mês, depende muito da urgência da demanda, mas não deve passar disso.” “As nossas vagas de estágio foram preenchidas rápidas, não passou de um mês, mas sim, acho que está dentro do que a gente espera”

4.2.3.2 ESTRATÉGIAS DE SELEÇÃO

A estratégia do processo de seleção como foi apresentado na fundamentação teórica, vai retratar dos caminhos que serão traçados a fim de escolher algum candidato que está concorrendo pela vaga, na qual será usado alguns meios e recursos para a decisão de quem é o estagiário que apresenta maior coerência com o perfil desejado pela empresa. Desse modo, a empresa realiza algumas estratégias como a realização de análise de currículo, entrevista e em alguns casos é feito um teste. Segundo a Recrutadora (2023):

O processo de seleção com estagiário ele acaba sendo o mesmo de todas as posições que a gente tem aqui. Ele parte da abertura de uma vaga, levantamento de necessidade de uma vaga, abertura dela, alinhamento com a liderança e divulgação dessa vaga de estágio, onde a gente aciona a nossa parceira de estágio para ela fazer também a divulgação nas Universidades. A partir desse momento a gente começa a receber as candidaturas proativamente, ou a gente começa a buscar também de forma mais ativa e faz uma busca ativa de candidatos.

Entendendo a aderência do perfil das pessoas e do currículo das pessoas, a gente chama para uma entrevista, essa entrevista tem geralmente duas etapas, ela passa pelo crivo do RH e por um crivo da liderança ou área, mas pode ser tudo numa mesma conversa, não tem esse problema. Tem vagas aqui dentro que tem um teste prático simples, como é uma vaga de estágio é um teste super simplificado, uma avaliação de perfil fazendo um teste de perfil comportamental, e aí a gente avança para proposta e contratação. Essas são as etapas.

Dinâmica é o único que a gente não tem, a gente não tem dinâmica em grupo, a gente tem dinâmica para contratação de estágio.

De acordo com a Recrutadora, o processo seletivo inicia-se pela abertura da vaga, levantamento da necessidade, abertura da vaga, alinhamento com o líder, divulgação da vaga, análise de currículo, entrevista e em alguns casos um teste prático simples. “São raras as vagas que a gente tem teste para estágio, mas a gente tem uma ou outra, como por exemplo o financeiro tem um teste prático para a área de estágio.” (Recrutadora 2023)

Ao passar por todas essas etapas, o candidato avança para uma proposta. Em contrapartida a Gestora Financeira (2023) também aborda em como é realizado o processo seletivo

Primeiro a gente abre vaga na *Gupy* com todos os pré-requisitos, onde o RH faz esse filtro. Quando ele faz esse primeiro filtro a gente marca entrevista, conversa com o estagiário e depois dessa conversa se fizer sentido para o nosso setor, eu mando um teste prático. Com esse teste e a entrevista a gente faz a escolha do estagiário.

A Gestora Financeira apontou o mesmo processo que a Recrutadora, onde é feito uma abertura de vaga, geralmente na *Gupy*, e é realizado um filtro dos candidatos que se candidataram no site, onde é apresentado os currículos, e é marcado uma entrevista para conhecer melhor o candidato e seu perfil. Depois é realizado um teste prático, para em seguida ser feito uma contratação.

No processo seletivo, o currículo é levado em questão, onde será analisado se o candidato possui um vínculo ativo com uma instituição de ensino, e também a análise do curso e as experiências apresentadas. Para a Recrutadora (2023):

A primeira coisa que eu olho no currículo de estágio é se a pessoa tem o vinculativo com a universidade, porque é isso que vai determinar seu avanço com esse currículo ou não, se a pessoa não tem um vínculo ativo, já terminou a faculdade ou tá em vias de término da faculdade, esse perfil não faz sentido com que a gente avance. Para o processo seletivo eu bato o olho, a primeira coisa que eu olho é o vínculo com a faculdade se ela tem o mesmo ativo. E aí eu olho a faculdade, se era faculdade casa com o que a gente está oferecendo aqui também, acho que esse é um ponto de partida. De resto são todos os processos de análise do currículo que a gente identifica como importante, se essa pessoa já teve algum contato com a área ou não teve, se ela tem alguma experiência ou não, se é a primeira oportunidade de ela ter contato com o mercado de trabalho, a gente analisa se ela já fez algum curso livre, se ela já tirou alguma certificação, se ela tem algum interesse nas áreas correlatas que a gente está oferecendo aqui, para identificar esse perfil para aderência ou não.

Ao considerar o que foi apresentado pela Recrutadora, é importante salientar que um estagiário deve estar cursando uma faculdade que deva estar relacionada com a vaga na qual ele está se candidatando, de modo que ele ainda tenha algum tempo considerado de curso, mas que não esteja na fase final. Outro ponto que é avaliado pela Recrutadora é a faculdade que o estagiário está cursando, além da identificação se a pessoa apresenta alguma experiência com a área, ou algum outro tipo de experiência profissional, onde é feita uma análise de sua história e de algumas habilidades, cursos e certificações apresentadas também.

Para a Gestora Financeira, a experiência do candidato é um dos principais critérios de avaliação de estagiários, partindo da ideia de que a empresa busca estudantes que possuam algum tempo de curso e alguma experiência na área: “Primeiro se faz uma análise se está cursando e fazendo uma faculdade que seja de algo relacionada a área financeira, contábil, administrativa e afins. A gente vê se tem alguma experiência na área de financeiro, contábil, contas a receber e pagar.” A mesma também aponta, que: “Basicamente se está estudando ou se tem alguma experiência. Essa experiência acaba sendo a avaliação do currículo.”

De acordo com a Gestora Financeira e a Recrutadora, não existe um currículo que seja um modelo base para as vagas de estágio.

Já no processo de entrevista, existem alguns pontos importantes que foram salientados pela Gestora Financeira (2023):

Considero as experiências, eu sempre pergunto e peço para a pessoa falar um pouco de si, então a gente considera isso também de conhecer um pouco melhor a pessoa, o que ela gosta de fazer, se faz sentido com as outras pessoas do nosso time, ainda mais que somos um time grande, onde a gente precisa trazer pessoas com o perfil similar. Conseguimos analisar pela conversa também, pontualidade, responsabilidade, como vai de estágio, faculdade, notas, essa parte mais acadêmica também a gente analisa.

Para a Gestora Financeira é muito importante entender o comportamento do candidato para observar se ele apresenta um perfil similar com o restante de sua equipe, de modo que ele demonstre responsabilidade, pontualidade e apresente alguma experiência dentro do setor financeiro.

Segundo a Recrutadora, é muito importante entender se esse estudante apresenta um perfil e um *Fit* cultural semelhante com a da empresa, e na área que ele irá atuar, e também a maneira como ele dialoga e se posiciona: “A primeira coisa que a gente tem que entender

é o *Fit* cultural, se a pessoa faz sentido para empresa em relação a posicionamento dela, cultura, como ela dialoga, como ela se relaciona, o histórico da vida mesmo dessa pessoa”. Outro ponto importante que foi apresentado pela Recrutadora, é a aderência técnica do estagiário, onde na entrevista será possível ter um bate papo mais técnico para observar se esse candidato realmente apresenta alguma experiência na área, e se ele conseguirá dar conta das atividades programadas para a vaga apresentada no dia a dia: “São essas duas coisas, *Fit* cultural e *Fit* técnico.”

O teste também é uma etapa importante e decisória para o setor financeiro, onde nem toda vaga de estágio irá realizar essa etapa, mas geralmente na área financeira é encaminhado um teste prático para poder compreender a lógica de raciocínio dos candidatos e também alguns requisitos que são apresentados para a vaga. Segundo a Gestora Financeira (2023):

Nesse teste a gente considera a escrita, a habilidade de escrever. Ter Excel que a gente considera bem importante ter ali no financeiro. Tem uns testes básicos de lógica, que neles existem algumas situações, “como você faria se esse cliente se comportasse deste jeito”? Também acho que é um jeito de entender como o estagiário se comportaria em algumas situações. E dependendo da área alguma coisa mais técnica, como na área contábil, algo mais voltado para DRE, se sabe mexer, se sabe fazer o balanço, uma pergunta mais técnica. A gente corrige, as questões de certo e errado e, as demais, a gente avalia o comportamento de como ela escreve e de como ela se portaria em tal situação.

Para a Gestora Financeira, será considerado no teste a habilidade de escrever, ter um conhecimento básico de Excel, e simulação de algumas situações que podem ocorrer no dia a dia do estagiário. Dependendo da área, pode existir um teste que irá explorar alguns pontos mais técnicos, como a contabilidade. Algumas questões apresentam questões de certo e errado, já outras questões são abertas e serão avaliadas a escrita, o comportamento e o raciocínio.

Para a Recrutadora o principal critério avaliado no teste serão as aptidões básicas para a execução de tarefas: “Como é que a gente avalia, hoje a avaliação do teste é muito mais técnica, então a gente passa para a liderança fazer essa avaliação e passar um retorno para gente”

Outras questões levantadas pela Recrutadora (2023), partem de uma preocupação com a experiência do candidato referente ao teste.

O teste a gente sempre tem que pensar na experiência do candidato, na experiência do estagiário, então a gente tem que entender que para ele não pode ser um teste extremamente elaborado, não só porque é uma vaga de estágio que tem uma exigência menor técnica do que das outras vagas, mas também porque a gente pensa no tempo que o candidato estagiário vai ter que desprender para fazer isso. Ele tem aula, às vezes ele tá em TCC, às vezes ele tá em semana de prova, então a gente tem que pensar em tudo isso na hora de aplicar um teste, a gente tem que pensar em questionar se ele vai ter tempo essa semana de fazer, em quanto tempo ele consegue fazer. Então a gente tem que ser muito transparente com esses estagiários para a gente fazer uma aplicação de um teste. A gente quer fazer um teste no período da manhã, se ele tem aula, a gente só vai poder à tarde, então o líder, às vezes, não pode à tarde tem uma reunião.

Então tudo isso a gente tem que ficar muito atento quando é uma vaga de estágio, porque o estágio é um complemento para ajudar o estudante, então jamais pode-se impactar negativamente em sua aula. Então sem a faculdade a pessoa não tem o estágio, então é sempre essa relação que a gente sempre tem que pensar para um teste.

O que foi apresentado pela Recrutadora, foi a preocupação com o tempo e disponibilidade do candidato referente a vaga, trazendo pontos de atenção que se deve ter ao realizar um teste prático, onde o estágio deve ser uma experiência que irá agregar valor educacional ao estagiário, e não pode haver qualquer situação que prejudique suas atividades com a instituição de ensino.

Já a Dinâmica que também é uma forma de seleção como foi apresentada na fundamentação teórica deste trabalho, tem a função de realizar uma interação que geralmente é um grupo de algo mais prático, havendo simulações de coisas que acontecem no cotidiano da empresa. A Recrutadora (2023) aponta que:

Hoje a gente não faz dinâmica, os nossos processos seletivos basicamente em sua grande maioria são remotos, então eles são feitos de forma remota por conta do tanto de gente que a gente tem no RH, de ser só uma pessoa efetiva e uma pessoa estagiária dentro do nosso time, então a gente não tem esse tempo hábil de fazer dinâmicas em grupo para esse processo de decisão de uma vaga de estágio, então a gente não tem por conta disso.

De acordo com a Recrutadora, a realização dinâmica como forma de teste de seleção, no momento é algo mais inviável, devido a boa parte de o processo seletivo ser *online*, e também por haver apenas uma pessoa efetiva na área de atração e seleção e uma

estagiária, havendo pouco tempo hábil e poucas pessoas para trabalhar com esse recurso mais complexo.

Para a Gestora Financeira, o teste com dinâmica nunca foi realizado, mas é algo interessante de se trabalhar: “A gente nunca conseguiu um teste com dinâmica, acho que tem algumas vagas que fazem sentido, por exemplo de atendimento. Mas a gente nunca montou e nunca pensou em montar nada com dinâmica, acho que é bem válido também.”

Ao entrevistar a Gestora e a Recrutadora, foi questionado quais são os critérios usados para avaliar se o estagiário está apto para a vaga, e se esses critérios ainda são usados como parâmetros. Para a Recrutadora (2023):

Os critérios que a gente avaliou para a contratação dos estagiários hoje, como a área financeira, são basicamente vínculo ativo como uma instituição de ensino nos cursos de administração, economia e áreas correlatas, esse é o primeiro ponto. Segundo ponto, tem algum conhecimento com tecnologia, no sentido de saber escrever um e-mail, saber usar o *drive*, saber criar uma pasta, saber usar o Excel. Então essas foram as principais partes técnicas que a gente avaliou para contratar os estagiários que a gente tem hoje. E a parte comportamental, se a pessoa tinha *Fit* cultural com a gente, se a pessoa combina com a empresa.

A Recrutadora apontou que a necessidade se haver um vínculo ativo com a instituição de ensino com áreas que são relacionadas a vaga, conhecimento básico de tecnologia, na qual o estagiário em uma empresa de tecnologia precisa ter um entendimento básico, e também mais focado dependendo da área como Excel que é bastante utilizado no financeiro. E também a questão comportamental do candidato, sua postura para entender se ele apresenta *Fit* cultural com a Ahgora.

Já para a Gestora Financeira (2023), fazendo com comparativo, é apresentado características bem semelhantes com a Recrutadora.

Dos últimos acho que vai muito do que a gente já falou, perfil, se faz sentido com o que a gente já tinha no grupo, comportamento acadêmico se tinha boas notas e frequência aí a gente consegue analisar o comprometimento e responsabilidade. Eu numa vaga de estágio, olho muito essa sede de aprender, essa vontade de aprender de fato, e de querer crescer dentro da empresa, eu levo muito em consideração. E se tiver uma experiência na área também, e ainda são usados como base esses critérios.

Ao analisar o que foi apresentado, é possível observar que um critério importante é o perfil do candidato, principalmente se ele irá combinar com a cultura organizacional da

empresa e da área financeira, além de ter a característica de ser ativo e engajado na parte de conhecimento e aprendizado. Outro ponto citado que é levado em conta na hora de considerar os critérios de avaliação, é o fato de o estagiário já ter tido alguma experiência, e também entender o seu comportamento acadêmico e sua frequência.

Ao entender os critérios de avaliação e todo o processo seletivo que o estagiário passa, é importante entender quem será o responsável pela tomada de decisão de realizar a contratação do estagiário, e segundo a Recrutadora e a Gestora Financeira, quem toma a decisão final para contratar o estagiário é a liderança da área. “Sou eu que dou a palavra final, como sou eu que faço a entrevista. Eu compartilho currículo, compartilho os testes com o gerente da área, mas na sua maioria, sou eu que decido.” (Gestora Financeira, 2023). Já a Recrutadora (2023) aponta as seguintes questões:

Não, o RH não dá a palavra final, ele faz esse apoio. Porque o RH é um apoio para o processo de decisão que parte muito mais da área do que nosso, a gente dá esse suporte em todo o processo seletivo e a gente faz algumas recomendações. Então entre todas as pessoas que a gente entrevistou que avançaram no processo seletivo com a gente, sugere a contratação desse estagiário. E aí cabe muito mais a liderança fazer essa análise, até porque o RH ele não tem a capacidade de avaliar tecnicamente uma pessoa, a gente é in justo quando a gente avalia tecnicamente alguém se essa pessoa é capaz ou não é capaz, porque a gente não está no dia a dia ali da área. Então quem tem a palavra final é o líder, mas claro que é muito em conjunto com essa construção com RH.

Segundo a Recrutadora, ela é responsável em auxiliar na escolha do melhor candidato, onde ela dará apoio e suporte para a área em sua decisão. Em muitos dos casos ela pode dar sugestões e pontuar diferenças entre os candidatos, principalmente na questão de perfil comportamental. Entretanto o RH não pode ser responsável em avaliar tecnicamente aquele candidato, pois não é a sua área técnica de especialidade. Então a função e o papel do RH é apenas dar esse suporte e realizar uma ponte entre liderança e candidato.

Ao compreender a maior parte do processo seletivo, é importante entender e identificar se o estagiário ele recebe alguma informação de sua posição na vaga de estágio, tanto o que será contratado, quanto o que não será chamado. Segundo a Recrutadora, (2023):

A gente geralmente na maior parte das pessoas que avança com a gente no processo seletivo, a gente sinaliza quando a gente vai dar um retorno. E aí é comum alguns atrasos acontecerem dentro de um

processo seletivo, o ideal é que a gente sinalize esse candidato de que a gente vai te dar um retorno em questão de tantos dias, se não temos um posicionamento ainda, então a gente vai avisando conforme o nosso contato dentro da plataforma que a gente usa. A gente usa uma plataforma de Recrutamento e Seleção, tem as etapas do processo seletivo, então sim o candidato consegue ver em qual etapa ele está de forma bem visual. Mas é aquela parte que a gente precisa melhorar e desenvolver, então eles sabem onde ele está, mas tem estagiário que fica desfalcado um pouco da nossa atenção nas etapas do processo seletivo.

De acordo com a Recrutadora, os candidatos que estão avançando no processo seletivo são informados das etapas que eles deverão participar e na qual eles se encontram, de forma que eles conseguem ter acesso a essas informações pelo site de Recrutamento e Seleção que apresenta uma parceria com a Ahgora. Entretanto, os estagiários que não são selecionados, ou que não avançam no processo seletivo, muitas vezes ficam desfalcados, demorando para obter algum retorno e feedback. A gestora Financeira não apresenta nenhum contato direto com os candidatos, onde ela só manda o teste, e seleciona os candidatos pela qual ela quer avançar.

4.2.3.3 DIFERENÇAS NA CONTRATAÇÃO

Para compreender o processo seletivo, é importante identificar as diferenças do recrutamento e seleção de estagiários, para outra vaga qualquer, e perante a entrevista com a Recrutadora (2023) foi possível obter a seguinte resposta:

Diferença da contratação de um estagiário para as demais vagas, é na parte de processo, é o que mais difere. A gente tem uma parceira de estágio e quando a gente contrata alguém como estagiário, a gente precisa ter alguém com esse vinculativo ativo com a universidade, e a Ahgora hoje, ela não tem braço para conduzir isso sozinha. Então ela passa isso através de um intermediador com a faculdade e a instituição de ensino.

Então a mudança em processo ela existe, e a mudança é em como a gente analisa, e a nossa análise em relação à contratação é muito sutil, mas ela significa que a gente vai olhar para aquela pessoa com um olhar muito mais enviesado para a gente entender que é uma pessoa que ainda está em início de carreira, que é uma pessoa que pode vir sem experiência nenhuma e que a gente vai ter que desenvolver aqui dentro. Então a gente capacita os líderes para que eles saibam lidar com uma relação de estágio e não só com CLT. Então sim, tem bastante mudança quando você faz o processo seletivo de um estagiário para uma posição CLT.

Uma das principais diferenças apontadas pela Recrutadora no processo de contratação de estagiário, é a análise a cobrança de experiências, pois essa vaga é para uma pessoa ampliar o seu aprendizado e evoluir dentro da empresa, sem haver uma exigência muito criteriosa.

A Recrutadora Financeira apontou questões bem semelhantes da Recrutadora, onde a principal diferença na contratação de estagiários para as demais vagas difere-se pelos pré-requisitos e qualificações. “Sim, existe no sentido de pré-requisitos de conhecimento. De cultura, perfil e persona que não. A gente sempre tenta buscar alguém com o mesmo perfil do grupo, mas de conhecimento técnico, sim, aí a exigência é bem menor.” (GESTORA FINACEIRA, 2023).

Entretanto em muitos dos casos acaba aparecendo candidatos que estão desalinhados com o perfil e qualificações desejadas no meio do processo seletivo. Segundo a Recrutadora, é algo natural e que ocorre com certa frequência: “Tem muitas pessoas que já se formaram por exemplo, que se aplicam para uma vaga de estágio, por desconhecer que você precisa ter um vínculo ativo com a faculdade.” Como foi abordado na fundamentação teórica deste trabalho, é importante haver uma coerência e uma boa descrição de cargo para reduzir a quantidades de candidaturas que não são o perfil ideal, entretanto por mais que esteja tudo formalizado de forma explicativa as funções e requisitos, não se torna um impeditivo de haver pessoas que não se encaixam com o perfil, tentando preencher a vaga. Segundo a Recrutadora (2023):

Às vezes a gente recebe candidaturas de pessoas muito qualificadas ou já formadas, que a gente não vai conseguir contratar. E ao contrário também, pessoas que nunca tiveram nenhum tipo de contato, que estão em fases iniciais da graduação. O que não é um impeditivo, porque depende muito do perfil de cada pessoa. mas tende a não ter tido nenhum contato ainda na primeira fase da faculdade, e que não teve nenhuma vivência profissional. Isso também acaba ficando um pouquinho fora que a gente busca Ahgora

Como foi apontado pela Recrutadora, ocorrem algumas diferenças sobre o perfil desejado durante o processo de recrutamento e seleção, onde é possível encontrar candidatos que são muito mais qualificados para a função e outros que apresentam uma baixa. Apesar da vaga de estágio ser uma forma de aprendizado, com poucas exigências técnicas, a empresa Ahgora apresenta uma cultura de selecionar estudantes que estão um pouco mais de tempo em seus cursos, mostrando um pouco mais experiência.

Já para a Gestora Financeira, ela acredita que nos processos seletivos dos quais ela participou, teve poucos casos de candidatos desalinhados e fora de sua expectativa sobre o perfil: “De estágios vem bem no sentido do que a gente quer, porque a pessoa ainda está cursando, não tem tanto conhecimento, a gente acaba não exigindo tanto conhecimento”. Segundo a mesma, ela relata que o RH consegue trazer bons candidatos para o processo seletivo, na qual eles estão coerentes com o perfil desejado para a vaga de estágio: “No processo a Recrutadora entra em contato primeiro com o candidato, se faz sentido ela nos encaminha. Então nisso, ela faz um bom filtro na sua maioria, quando chega pra gente, chega candidatos que fazem sentido sim.”

Para a Gestora Financeira e a Recrutadora, o processo de recrutamento de estagiários é algo que ela não apresenta nenhuma dificuldade a mais por se tratar de estágio. Segundo a Recrutadora (2023):

Depende muito do setor, eu não percebo uma dificuldade muito diferente, nada que destoe dos processos seletivos para cada área. Então por exemplo, se a gente tem uma dificuldade na contratação do desenvolvimento de software, como o desenvolvimento de hardware, que é uma área bem difícil de contratar, porque todo mundo quer ir para área de software, então eu já tenho essa dificuldade de achar esse profissional, sendo CLT. Ou seja, estagiário a dificuldade acaba sendo a mesma. Então eu não tenho uma dificuldade maior por ser uma posição de estágio, até me torna um pouco mais fácil, porque a pessoa ainda tá conhecendo e entrando em contato. Então as vagas de estágio tendem a ser vagas mais fáceis de serem trabalhadas.

Segundo a autora, a dificuldade no processo de recrutamento é a mesma para qualquer vaga, independente se for de um estágio ou CLT. Essa dificuldade só existirá se houver questões dentro da área em si, como foi citado como exemplo a área de hardware que é uma vaga difícil de ser preenchida, e por consequência o estágio será na mesma proporção de dificuldade de encontrar um candidato. Para a Recrutadora em um geral, vagas de estágio acabam sendo mais fáceis de se trabalhar, pois a exigência técnica é menor que a de um CLT.

Para a Recrutadora (2023) o processo seletivo dos estagiários na área financeira não foi algo difícil:

A gente já teve processos seletivos bem difíceis, não nesses que a gente está pontuando, esses foram bem completos, não senti falta de nenhuma etapa, porque teve teste também. Então a gente conseguiu avaliar bem criteriosamente, com bastante calma para tomar a decisão dos melhores candidatos, tanto é que grande

parte das pessoas do financeiro foram efetivadas ou serão efetivadas.

Segundo a Recrutadora no processo seletivo dos estagiários na área financeira não faltou nenhuma etapa, e no geral foi um processo que pôde avaliar bem os candidatos que estavam concorrendo a vaga. Uma parte da seleção que ajudou muito no processo de decisão, foram os testes realizado. Em contrapartida a Gestora financeira também acredita que o processo seletivo está completo, onde boa parte da seleção está de acordo e alinhado com suas expectativas.

4.2.4 PONTOS POSITIVOS E NEGATIVOS

De acordo com os dados obtidos pelas entrevistas, será feito um comparativo dos dados e informações coletadas do que foi apresentado sobre a Recrutadora e a Gestora Financeira em relação aos Estagiários.

4.2.4.1 RESULTADOS DO RECRUTAMENTO

Muitas informações foram obtidas da Recrutadora e da Gestora Financeira sobre o processo de Recrutamento, onde foram apresentadas informações pertinentes sobre o processo, onde para encontrar os estagiários do setor financeiro utilizou-se mais ferramentas de parceria com as Universidades, indicações e uma plataforma de recrutamento e seleção. De forma sintetizada, os principais pontos levantados foram os seguintes:

Quadro 4 - Pontos Positivos e Negativos do Recrutamento

Pontos Positivos	Pontos Negativos
Vaga encontrada nos mesmos meios de divulgação	Descrição de cargo mais generalista
Descrição de cargo objetiva e clara	
As atribuições estavam condizentes com a descrição de cargo	

Fonte: Dados primários

A explicação dos pontos apresentados será feita a seguir:

Ao considerar isso, o Estagiário 1 obteve informações sobre a vaga em aberto pela rede social do Instagram, onde foi indicado por um amigo que trabalhava na Ahgora: “Eu soube através do Instagram de uma antiga funcionária da empresa que ela divulgou a vaga pelo Instagram dela, e um amigo meu acabou enviando-me, um antigo amigo meu que trabalhava aqui também”

Já para o Estagiário 2 a vaga foi encontrada pela plataforma da universidade: “Eu estava pesquisando na plataforma da universidade, e a vaga tinha sido ofertada por lá, então eu fiz a minha inscrição normalmente.”

E para o Estagiário 3 ele encontrou a vaga no site de recrutamento e seleção que a empresa possui parceria: “Eu estava pesquisando em sites de emprego e eu vi que eles estavam recrutando. Eu tive a entrevista com o pessoal do RH e com a gestão, aí eu fui passando pelo processo seletivo e após isso eu fui contratado como estagiário.”

É importante observar que os estagiários tiveram contato com as plataformas e meios de divulgação que foram citados pela Recrutadora, de modo que todos estão alinhados com o que foi apresentado. Também é importante considerar as descrições de cargo que estavam sendo apresentadas, onde é possível obter informações pertinentes referente as funções que seriam executadas.

Ao entender que a divulgação da vaga de estágio apresenta informações pertinentes para a execução das atividades, é importante que o que está sendo apresentado seja claro e objetivo. Ao considerar isso, o Estagiário 1 (2023) descreve sobre o reconhecimento de informações pertinentes para a sua função:

Elas não estavam muito claras, se tu olhar hoje no meu plano de estágio que é o documento que diz as suas atividades, não condiz muito com o que eu faço hoje. Porque eles botam mais um macro do que tu vais fazer de atividades, do que alguma coisa mais específica. E isso daí também está relacionado com as mudanças, a gente muda muito, e pode ocasionar de ter que mudar de atividade de uma semana para outra. Então foi mais ou menos assim, não achei tão claro quando eles entraram com o primeiro contato, eles falaram que tinha a área, que na época eram duas áreas que precisavam de vaga no atendimento e do faturamento. Então quando eles falaram, eu não conseguia deixar claro que eu queria ir para uma área, porque eu vou fazer isso, então realmente não ficou muito claro essas minhas atividades.

Ao considerar o que foi apontado pelo Estagiário 1, as informações estavam de modo mais geral, e não específicas do que ele iria executar e trabalhar em seu dia a dia, o que acabou gerando algumas dúvidas, devido ao fato de existir duas vagas de estágio em

aberto naquele momento e não haver uma explicação de qual atividade exata ele iria executar.

Já para o Estagiário 2, as informações apresentadas estavam coerentes: “Sim, quando eu visualizei a vaga, ela dizia quais as funções que eu ia fazer no dia a dia, e a rotina com que eu ia trabalhar. Então ficou bem claro o objetivo da vaga”. E para o Estagiário 3 (2023) o que foi informado, estava condizente:

Sim. As informações ali estavam como atendimento ao cliente inicialmente, tendo a possibilidade dependendo do meu do meu desempenho de mudar de área de atuação ali dentro da Ahgora. Eu comecei no atendimento por chat, telefone e e-mail e quatro meses depois tive a oportunidade de fazer a conciliação bancária de toda empresa. Então tudo ocorreu bem, segundo o que estava descrito ali e o que me foi passado. Durante a entrevista de *One a One* que tinham, então foi bem assertivo

Ao considerar o Estagiário 3, as informações estavam alinhadas com as suas atividades desempenhadas, onde ele relata também oportunidade de crescimento, mas dentro do que estava previsto em suas atividades desempenhadas.

De acordo com a figura 9, a descrição de cargo dos estagiários do setor financeiro e suas funções e atividades estão relacionadas com: Auxiliar contas a pagar e receber; auxiliar rotinas financeiras; auxiliar lançamento de notas; auxiliar relatórios gerenciais; auxiliar controle de lançamentos de faturas e boletos; auxiliar conferencia de fechamento mensal para contabilidade; auxiliar no contato com fornecedores e clientes; auxiliar no suporte a área financeira e contábil, auxiliar fluxo de caixa, auxiliar baixa de boletos. De forma coerente com as funções que foram desempenhadas.

Para o Estagiário 1, a descrição de cargo de suas atividades estava condizente com as suas funções executadas, de modo que suas responsabilidades foram aumentando com o tempo também. (2023):

Estavam condizentes, acho que a parte do estágio tende a ser um pouco mais para você aprender, auxiliando, e aprendendo conforme tu vais fazendo. Então eu não lembro agora como eles me passaram isso, mas na área não era muita responsabilidade, por ser estagiário, tenho uma responsabilidade muito maior do que o meu cargo, isso daí é fato. Mas na época estava condizente, era auxiliando, ajudando a planejar, mais nesse sentido.

Para o Estagiário 1, o começo de seu estágio estava bem alinhado e condizente com as suas funções executadas, mas ao decorrer do tempo a sua responsabilidade foi aumentando.

Já o Estagiário 2 e 3 afirmaram que a descrição de cargo estava condizente com as suas funções executada. Para o Estagiário 2 (2023):

Sim estavam condizentes, eu entrei na área de atendimento, que inicialmente diziam que eu ia trabalhar em tratativas diretas com os clientes através de chat, e-mail e telefone. Essa era a minha rotina basicamente. Essa rotina não segue até hoje porque eu acabei sendo promovida para outra área do financeiro, então eu não atuo mais na vaga de atendimento, que foi a qual eu entrei Ahgora

O Estagiário 2 conta que ao entrar na Ahgora, suas atividades estavam condizentes com a descrição de seu cargo, onde ele iniciou na área de atendimento inicialmente, mas atualmente ele atua em outras funções devido a uma promoção de área.

Levando em conta o Estagiário 3 (2023) ele afirmou que:

Sim estavam, tanto na chamada de vídeo da entrevista, antes da entrevista presencial, eles me explicaram tudo de como era o dia a dia. Na presencial eu tive duas colegas de serviço que estavam no atendimento, e elas me explicaram como que é elas viram que meu perfil condizia bastante, por ser bastante dinâmico e conseguir fazer várias coisas ao mesmo tempo. Então elas me deram a descrição, foi bem assertiva e bem correto como foi passado.

Ao considerar o que foi dito pelo Estagiário 3, a descrição de cargo foi alinhada durante as entrevistas realizadas, onde foi explicado o que ele deveria executar e trabalhar e pelo fato de haver uma coerência entre perfil desejado que combinasse com a Empresa.

E possível considerar que em alguns pontos a empresa Ahgora foi assertiva e condizente com o que foi proposto, entretanto é possível trazer recursos que melhorem mais ainda a transparência e o alinhamento entre esses estagiários com a descrição de suas funções, de forma mais específica e não tão generalista.

4.2.4.2 RESULTADOS DA SELEÇÃO

Em um âmbito geral, a empresa Ahgora trabalha com algumas etapas específicas para a realização do processo seletivo, onde foram apresentadas informações pertinentes sobre o processo de análise de currículo, entrevista e teste (RECRUTADORA E GESTORA FINANCEIRA, 2023). De forma sintetizada, os principais pontos levantados foram os seguintes:

Quadro 5 - Pontos Positivos e Negativos da Seleção

Pontos Positivos	Pontos Negativos
Processo rápido e dinâmico.	Sentiu-se falta de mais uma etapa seletiva.
Responsabilidades que preparam bem o estagiário para o mercado.	Cuidado com atribuições inerentes ao estagiário.
Disponibilidade para qualquer auxílio.	Não mensurou de maneira tão profunda sua qualidade técnica
Processo seletivo bem conduzido e com lógica.	
<i>Feedbacks.</i>	
Critérios avaliativos.	
Transparência e acolhimento.	

Fonte: Dados primários

A explicação dos pontos apresentados será feita a seguir:

Para o Estagiário 1 (2023) o processo seletivo ocorreu na seguinte forma:

O primeiro contato eu mandei e-mail, eu não sei a ordem dos fatores, mas eu tive que fazer um teste de lógica, mas era um documento com várias perguntas, um questionário com perguntas não só sobre mim, mas também do meu conhecimento de tudo, uma sobre conhecimentos gerais e uma da área também, um questionário, e depois eu fiz uma entrevista. Foram duas entrevistas, uma foi com o pessoal do time, então foi com a Gestora Financeira, supervisora, uma pessoa responsável pelo atendimento e uma pessoa responsável pelo faturamento, e a Recrutadora do RH também estava na reunião. Aí depois eu tive uma só com a Recrutadora. Foram esses os processos O teste eles me mandaram para ver se eu passava antes e se fazia sentido, e depois foi a entrevista. O teste ele veio primeiro, antes da primeira entrevista.

Foi salientado que o Estagiário 1 passou pelo processo de realização de um teste prático com perguntas de lógica e voltadas para um conhecimento geral e focado na área, passou pelo processo de duas entrevistas, uma apenas com o RH e outra com várias pessoas do time Financeiro. O mesmo afirma que o seu processo seletivo foi muito rápido, de forma que ele não apresenta nenhuma reclamação sobre esse período. “Foi bem rápido, talvez pela necessidade da vaga e por eles não chegaram a nem abrir ela de fato, [...] Então

por ela não ter sido aberta, foi um processo bem rápido, então não tem o que reclamar nessa parte.” (ESTAGIÁRIO 1, 2023)

Já para o Estagiário 2 (2023), seu processo seletivo resultou da seguinte forma:

Envio de currículo, ligação, e a gente fez a entrevista online, onde eu fiz uma entrevista conjunta com a contratante do RH, e mais a supervisora do financeiro que estava precisando da pessoa. Logo após, recebi o *feedback* por e-mail ou por ligação, onde eu recebi o *feedback*. Então a gente começou a fazer um levantamento de documentação.

Fiz uma verificação CNPJ, que foi exigência da empresa, e também fiz exames admissionais. Fiz também a submissão de estágios dentro da plataforma da universidade, então coletei as assinaturas tanto da universidade quanto da empresa para poder conciliar a entrada no estágio na plataforma da universidade

Para o Estagiário 2 as etapas que foram realizadas no processo seletivo foi o envio de currículo e entrevista com o time do financeiro, onde foi repassado um *feedback* informando a sua contratação, e em seguida passou por todos os processos admissionais. Para o Estagiário 2, o andamento do seu processo seletivo foi satisfatório, o mesmo aponta que o processo foi bem rápido, onde qualquer dúvida que ele havia, era possível tirar dúvidas pelo *WhatsApp*, ao invés de aguardar um e-mail: “Foi bem rápido, não tive nenhum imprevisto, ou problema [...] todas foram bem solicitadas para me auxiliar enquanto eu fazia os processos. Qualquer dúvida, me passaram até o *WhatsApp*, então eu consegui tirar dúvidas diretamente com eles”

O Estagiário 3 (2023), aponta que o seu processo seletivo foi realizado na seguinte ordem:

Encaminhei o currículo diretamente para empresa, em uma vaga que estava disponível, cliquei para me candidatar. Então a empresa recebeu o meu currículo, viram que eu tinha experiência com atendimento ao cliente e então me chamaram para uma primeira entrevista com o pessoal do RH. Depois do pessoal do RH eu tive entrevista com a gestão, e depois foi me passado um teste de Excel para fazer e algumas perguntinhas básicas para saber o meu nível de entendimento de matemática básica, porque ali no atendimento a gente precisa passar informações financeiras, então é algo que é necessário. Depois veio a integração e a conversa com os meus colegas de serviço, onde eu já comecei direto no atendimento.

A experiência do estagiário 3 apresentou uma ordem na qual ele enviou o seu currículo, o convidaram para realizar uma entrevista com o RH e depois com o setor financeiro, e em seguida foi encaminhado um teste prático para compreender a sua

matemática básica e seu nível de Excel, e logo em seguida, ele recebeu a proposta para preencher a vaga.

O mesmo também aponta que ficou satisfeito com o seu processo seletivo. “Sim, sempre foram muito transparentes e muito acolhedores, tanto a gestão do financeiro quanto o pessoal do RH como um todo. Todos me auxiliaram sempre, sempre foram muito amorosos, muito humanos.” (ESTAGIÁRIO 3, 2023)

É importante observar que os estagiários em sua maioria, passaram pelas etapas do processo seletivo que foi descrito pela Recrutadora e Gestora Financeira, de modo que todos estão alinhados com o que foi apresentado. Também é importante considerar a disponibilidade e o acolhimento com os estudantes para eventuais dúvidas e questionamentos.

De acordo com o Estagiário 1 (2023) foi-se questionado se ele acreditava que tivesse faltado algo ou alguma etapa no processo seletivo:

Eles mandaram um questionário, ou documento com as perguntas, só que eu posso muito bem pesquisar a resposta na internet e colocar. Não dá para você se basear só no que o candidato escreveu. Tem muitas empresas que tem todo um processo, então você passa por uns dois ou três testes, depois passa por entrevista. É muito mais parafraseado o processo em si. Como eu disse, aqui foi bem rápido o processo, e eu passei só por um questionário e depois já veio entrevista com elas. Acredito que só por isso, não sei se eu conseguia mostrar o que eu realmente tinha e o que eu tinha pra passar de conhecimento. Acho que poderia ter mais, para ela conseguir filtrar realmente, porque poderia entrar uma pessoa completamente do jeito que eles não estavam esperando, mas depende muito da empresa também, tem empresas que aí no processo deles, eles preferem algo mais rígido com relação a contratação e com vários processos, e aqui ele acaba passando bem rápido

No entendimento do Estagiário 1 o processo seletivo poderia ter mais alguma etapa para se certificar de que a contratação seria de fato eficaz, pois na parte do teste existe a possibilidade de o candidato copiar da internet. Talvez pelo processo seletivo ter sido muito rápido, o estagiário não conseguiu evidências de fato as suas competências. Também foi questionado se a estrutura do processo seletivo estava adequada, e foi obtida a seguinte resposta pelo Estagiário 1 (2023):

Teve só duas partes do meu processo seletivo, que foi o primeiro contato onde eles me enviaram as respostas para eu preencher, depois por último a entrevista. Poderia ter pelo menos mais, talvez. Eu não sei como é que tá agora, vai fazer dois anos que

eu fiz esse processo, então talvez, tenha mudado. Mas quando eu entrei, pelo menos se tiverem só esses dois, como eu disse, acho que poderiam ter perdido alguém ou poderia ter entrado alguém completamente diferente do que eles estavam esperando, isso daí é fato. Então talvez mais uma etapa, entre questionário, até uma entrevista que tem um e-mail para de fato verificar se a pessoa realmente tem as qualificações para a vaga né. Acho que deveria ter pelo menos mais um processo, não sei como é que tá agora.

Às vezes tem empresas mais rígidas e exigem estagiários mais experientes com algumas outras qualificações, e tem empresas que não tem problema de empregar um estagiário que tem pouco tempo de mercado, porque a intenção do estágio realmente é essa. Conseguir botar na prática o que está no trabalho e o que está estudando, então não tem necessidade realmente de experiência tão avançada.

Está evoluindo, antes tinha aquelas brincadeiras de “ah, o estagiário vai fazer o serviço sujo, ou mais fácil” vamos dizer assim, porque o estagiário hoje vai evoluindo as demandas. Pode ser uma cultura da Ahgora que dá bastante atenção, que é um ponto positivo também, ter um pouco mais de responsabilidade, porque já prepara ele para um futuro, seja aqui, seja em outra empresa. Então é um ponto positivo. Eu acho que de 350 colaboradores ela ter 12 estagiários dentro da Ahgora, ainda é pouco. Estagiários aqui agora são bastante testados e é um ponto positivo, tem bastante responsabilidade em relação às atividades, isso pode ser bom, mas também pode ser ruim quando tem muita responsabilidade, acho que tu entregas mais pra empresa, do que ela tá te entregando por tu ser estagiário em questão salarial, então tem esses pontos positivos negativos.

O Estagiário 1 trouxe diversos pontos importantes, a começar que ele sentiu falta de mais uma etapa do processo seletivo para realmente testar as suas capacidades para que desse mais certeza para a empresa sobre a contratação. Outro ponto importante citado é o equilíbrio entre colocar atividades que irão agregar valor na parte educacional, mas também sem lotar e prejudicar o estudo do estagiário, tanto de maneira que irá ocorrer uma sobrecarga de função, quanto de não apresentar nenhuma atividade que agregue valor. Foi citado que a empresa busca trazer bastante tarefas e atividades, de modo bem dinâmico, onde cria-se mais responsabilidades para o estagiário e o prepara melhor para o mercado de trabalho.

Para o Estagiário 2 (2023) foi obtida a seguinte resposta referente se faltou alguma etapa de seu processo seletivo e se ele mensurou as suas qualificações:

Foi *ok*, não faltou. Inclusive quando foi feita a entrevista, elas estavam me avaliando para duas possíveis vagas, uma de atendimento e a outra de faturamento. Então elas foram bem criteriosas nesse

sentido de avaliar, ver o que elas precisam e comparar as minhas habilidades com as de outro candidato. Como eu recebi o retorno positivo, acho que o processo seletivo foi bom, mas caso eu tivesse recebido o *feedback* negativo eu gostaria de receber esse *feedback* por e-mail, ou por *WhatsApp* avisando que eu não fui aprovado.

De forma física, aplicando uma avaliação, de fato não. Não foi aplicada nenhum tipo de avaliação, foi mais um bate-papo mesmo e baseado nas minhas experiências que eu contei, e a partir disso tiraram as próprias conclusões.

Eu acho que mensurou minha capacidade no sentido de que se eu expliquei as minhas experiências e se isso foi suficiente para elas conseguirem me incluir naquela vaga, eu acho que conseguiu. Agora em questão de habilidades de realmente fazer teste, aptidão, aí eu acho que nesse sentido não.

Para o Estagiário 2 o processo seletivo foi criterioso na avaliação da entrevista, entretanto, não foi aplicado nenhum tipo de avaliação o que em partes acabou mensurando as suas habilidades durante a entrevista, mas na parte de habilidade de realistar o teste, acabou deixando a desejar. O *feedback* também foi salientado como importante, pois ao receber um retorno sobre o seu desempenho, foi algo muito positivo, mas caso viesse um *feedback* negativo, que ele fosse informado. Ainda segundo o Estagiário 2 (2023):

A vaga que eu me inscrevi, no caso de atendimento, foi adequada porque ela só questionava a questão das minhas experiências e eu tinha experiência na área. E conhecimento no *Google Drive*, *Microsoft*, *Office*, enfim. Mas talvez por uma vaga que demande mais como atendimento, por exemplo de programação, acho que seria bom fazer algum tipo de aplicação ou algum tipo de teste. Entretanto como é estágio e eles já entendem que tem gente ali para se desenvolver, meio que explorando a área acho que não tinha necessidade de um teste, então sim, foi *ok*, foi tranquilo e eu não acho que faltou alguma coisa.

O Estagiário 2 apontou que a estrutura do processo seletivo está adequada, pois foi bem focada na vaga na qual o candidato estava concorrendo, onde foi questionado as experiências e conhecimentos. O fato que para a vaga do Estagiário 2, não havia tanta a necessidade de um teste prático quanto em outros tipos de vagas, por se tratar também de um estágio, onde o foco é o desenvolvimento e aprendizagem.

Já para o Estagiário 3 (2023) ele apontou os seguintes pontos do processo seletivo:

Ele foi muito assertivo. Todo o processo de entrevista Inicial com o pessoal do RH, depois com a gestão. Isso eu já havia participado em outras entrevistas e até hoje em dia eu participo também, porque eu estou na procura de emprego. Então esse processo seletivo ele segue bem padrão. [...] Então para mim foi muito

interessante, foi tudo explicativo, foi tudo bem didático também de fácil entendimento, qualquer pessoa conseguiria entender e tudo seguiu certo.

Eu fiquei quase uma hora na entrevista com o pessoal do RH antes de passar com a gestão, então foi muito bom que me deixaram falar, me deixaram eu me mostrar, eu me vender e eu consegui levantar os meus pontos positivos os meus pontos negativos. Então foi um processo muito assertivo e muito receptivo também, porque sempre me ouviram bastante deixavam eu falar, deixavam eu demonstrar todas as coisas que eu fiz anteriormente com o atendimento ao cliente que eu tenho uma experiência bem grande, então o processo seletivo ele me deu liberdade para mostrar quem eu era.

O Estagiário 3 afirma que o processo seletivo foi bem assertivo e que conseguiu mensurar as suas reais capacidades, pois havia abertura para um diálogo que fosse possível mostrar as suas habilidades, além da didática apresentada que foi bem explicada. O mesmo também aponta que: “A estruturação do processo estava tudo certinho, todas as sessões do processo seletivo eles condizem com o que a gente tem hoje em dia no mercado”

O tempo de processo seletivo também é algo a se considerar, como um ponto de avaliação, e para o Estagiário 1 o tempo de processo seletivo estava *ok* em relação as suas expectativas: “Eu não tinha muita expectativa na verdade quando eles falaram que precisavam da vaga rápido, tanto que eu não consegui ficar tanto tempo mais no meu outro emprego, então já por isso eu imaginava que eu ia entrar em menos de um mês”.

Já para o Estagiário 2 a sua expectativa em relação ao tempo de seleção foi bem rápida: “Se eu não me engano o processo levou em torno de uma semana, até porque eu estava em processo de saída do outro emprego. Então esse processo burocrático de documentação foi rápido.”

O Estagiário 3 também apontou que o processo seletivo foi bem rápido e dinâmico, onde estava condizente com as suas expectativas: “Demorou uma semana, foi um processo bem rápido porque eu passei com RH, depois eu passei com a gestão e logo após eu já fui para a integração me familiarizar com a empresa, foi um processo bem dinâmico e bem rápido e humano também. Então estava condizente com as expectativas”

E possível considerar que em alguns pontos a empresa Ahgora apresenta um processo seletivo rápido e dinâmico segundo os estagiários, mas em contrapartida a Recrutadora aponta que a vaga de estágio acaba sendo um pouco mais demorada na parte de recrutamento, mas de acordo com as entrevistas realizadas, a seleção é rápida e eficaz.

Outros pontos que foram citados pela Recrutadora em outros momentos, foi a importância do acolhimento, transparência e a disponibilidade para os estagiários, o que vem sendo muito bem atendida e alinhada. Mesmo com bastante pontos positivos citados, ainda existem questões que são possíveis de melhorar mais ainda, como criar mais uma etapa para deixar o estagiário confiante de que ele é o perfil que está sendo buscado, e criar atividades que mensurem o conhecimento técnico de todos os estagiários, além do cuidado com o excesso de responsabilidades, que foi tratado como algo positivo, mas que se deve equilibrar.

Além disso, buscou-se entender se o processo de entrevista estava adequado, onde os três estagiários apontaram pontos positivos em relação as conversas e entrevistas realizadas. “acredito que as perguntas estão tendo uma lógica, desde a contratação até feedback, da maneira como a gente está esperando. Eu acho que tá bem, ela teve um fluxo.” (ESTAGIÁRIO 1, 2023). O Estagiário 3 também relatou alguns pontos positivos durante a entrevista: “Quando eu terminava a explicação, foram levantados alguns pontos de qualidade, dava para ver que estavam de verdade prestando atenção no que eu estava falando, então a condução de toda a entrevista foi muito bem, foi muito bem feito”

Segundo o Estagiário 2 (2023):

Foi de maneira adequada. A recrutadora do RH já entrou em contato comigo e já disponibilizou o *link* através do *Meet*. Na época a gente estava em tempos de covid, então a entrevista foi online. Todas as pessoas que precisavam contratar estavam presentes, menos a supervisora da área. A gestora da área, ela não conseguiu estar presente. Mas as sub responsáveis pela vaga estavam presentes. Foi uma conversa bem descontraída e me senti bem acolhido, foi bem tranquilo, sem pressão. Parecia mais um bate-papo do que uma entrevista avaliativa, então foi bem adequado.

O que foi apontado pelo Estagiário 2 foi que o processo de entrevista foi acolhedor e algo tranquilo, a qual era possível se sentir à vontade na entrevista que foi realizada de forma *online*.

E possível considerar que em alguns pontos a empresa Ahgora foi assertiva e condizente com o que foi proposto, como um processo dinâmico, ágil, que agrega boas responsabilidades aos estagiários, auxílio, processo seletivo ser bem conduzido e bastante empatia e acolhimento. Entretanto é possível melhorar os recursos em relação com as etapas de modo a mensurar a parte técnica dos estagiários, mas havendo o cuidado com o excesso de demandas encaminhadas.

4.2.4.3 RESULTADOS DA CONTRATAÇÃO

Em um âmbito geral, a empresa o processo de recrutamento e seleção da empresa Ahgora, resultou em alguns relatos e conclusões acerca de todo o processo vivenciado, onde foram apresentadas essas experiências. De forma sintetizada, os principais pontos levantados foram os seguintes:

Quadro 6 - Pontos Positivos e Negativos da Contratação

Pontos Positivos	Pontos Negativos
Suporte e seguro estágio.	Sobrecarga das atividades de estágio.
Transparência e agilidade.	Diferenciar o processo seletivo de um CLT para estagiário.
Liberdade e autonomia.	Mandar devolutivas de forma mais rápida.
Processo seletivo humanizado.	Participação da gestora nas entrevistas.
Organização.	Criar mais uma etapa do processo seletivo.
Conhecer as demais pessoas do time.	Realizar filtragem por desempenho acadêmico.
Entrevista conduzida de forma adequada.	
Boa filtragem/triagem.	

Fonte: Dados primários

A explicação dos pontos apresentados será feita a seguir:

Ao questionar o Estagiário 1 (2023) sobre os principais pontos positivos em relação a empresa e seu processo de recrutamento e seleção, ele apontou as seguintes questões:

Um ponto positivo que eu achei e que quando a gente assina o contrato de estágio tem todo suporte à segurança de seguro de estágio, outro ponto positivo que foi tudo preenchido por eles e pela transparência de dizer o prazo para a vaga, então foi adequado. Não demorou e também não contratam qualquer um, porque ele teve esses dois processos de entrevista com o pessoal. Fora toda a estrutura que a Ahgora dá, temos bastante liberdade e autonomia para fazer as coisas, mas isso vem muito da cultura da Ahgora.

Em síntese do que foi dito pelo Estagiário 1 os principais pontos positivos em relação ao recrutamento e seleção, foi a questão de ser um processo agilizado, onde as documentações foram encaminhadas para o seguro estágio, além da transparência e retorno da empresa com prazos e afins, dando muita liberdade e autonomia para os estagiários.

Em seguida, o Estagiário 2 (2023) também contribuiu com a sua visão em relação aos pontos positivos:

O primeiro contato foi por telefone, e eu lembro que eu fiquei bem feliz em ter recebido a ligação. Então isso dá um toque a mais do que ser só uma formalização por e-mail, isso abraça mais a pessoa no processo de recrutamento.

Um documento informando todos os documentos necessários para contratação, então isso já ajuda a gente a fazer um *checklist* para ver o que a gente precisa ir atrás e ajuda a pessoa a se organizar. O contato para ver se as datas do exame estão ok, esse alinhamento de datas, preocupação com a vida da pessoa além do processo de contratação, “Ah você tem disponibilidade neste horário? É possível para você?”. Eu por exemplo estava saindo da outra empresa e eles foram bem flexíveis, então essa questão é bem humana.

E envolver as pessoas além da gestora que ia trabalhar com a gente, como a responsável pela frente do atendimento, responsável pela frente do faturamento, estavam presentes na entrevista. Então isso já meio que deu o primeiro passo para o primeiro contato com a pessoa que vai tá ali todo dia, com a pessoa que tá te ensinando as coisas, não ia ser só aquele contato com a gestor só quando você entrasse. Na entrevista ali você já conheceu as pessoas que iam trabalhar contigo no dia a dia e já ter o primeiro contato.

De acordo com o Estagiário 2, tiveram vários pontos positivos, dentre eles o processo mais humanizado, onde houve contato não só por ligação, mas uma preocupação com a disponibilidade e flexibilidade. Um ponto também frisado como positivo, foi as informações necessárias para ser feita a contratação, sendo apresentado um documento com tudo que era necessário para o estagiário conseguir se organizar. Houve também um engajamento na qual o Estagiário 2 teve a oportunidade de conhecer mais pessoas na qual ele conviveria no dia a dia, já trazendo uma noção de como era a equipe do Financeiro.

Para o Estagiário 3 (2023) também existem diversos pontos positivos pela qual ele apontou:

Eu senti que, quem estava conduzindo a entrevista, quem estava ali participando fora eu, eram pessoas muito humanas que estavam ali para ouvir e estavam ali para ser assertivas também. Precisa ter certos

critérios da empresa para ver se a pessoa enquadra-se ali, então isso tudo foi muito humano e interessante. Foram pessoas maravilhosas mesmo, que me deixavam falar, o que é muito bom porque quando você conduz uma entrevista é bem interessante que você deixa o candidato falar, porque às vezes não precisa ser algo direto, pode haver uma oscilação para uma parte mais descontraída. Então isso sempre foi muito bem aceito e então todas as coisas boas que eu podia imaginar ocorreram ali durante o processo seletivo mesmo.

O Estagiário 3 frisou a questão de o processo seletivo ser muito humano, onde a entrevista foi conduzida de uma maneira mais leve e tranquila, mas também com conteúdo e objetivo. Uma das maiores qualidades apontadas, foi a entrevista na qual o estagiário tinha abertura para falar e contar mais sobre si, além de ser algo mais leve e descontraído.

A mesma questão foi questionada para a Recrutadora (2023), em relação a sua percepção sobre os pontos positivos:

Acredito que na parte positiva de um processo de estágio, eu acredito que o nosso processo ele é leve e acolhedor, então tanto como RH quanto os líderes que a gente tem aqui, eles conseguem acolher muito bem uma pessoa de estágio. Às vezes é a primeira entrevista que a pessoa vai fazer, então a gente precisa ser um pouco mais acolhedor para essa pessoa, não deixar a pessoa tão nervosa. Então a gente consegue fazer isso, esse é um grande ponto positivo que a gente tem aqui na Ahgora, que a gente consegue proporcionar uma experiência interessante de processo seletivo, mesmo que a pessoa não passe, a gente passa um *feedback* e sinaliza para pessoa porque que ela não passou para que ela possa se desenvolver e que ela tem um contato de como é um processo seletivo de forma saudável sem humilhar ninguém, sem deixar a pessoa nervosa, sem fazer entrevista por pressão que tem muita empresa que faz e que não é bacana. Então esse é um ponto positivo.

É importante salientar que o principal ponto positivo apontado pela Recrutadora, está relacionado com um processo seletivo mais humanizado que se preocupa com a experiência do estagiário, em tentar trazer algo acolhedor e que irá agregar em sua experiência de vivenciar um processo seletivo humanizado, pois tem muitos que estão realizando a primeira vez a sua entrevista, e outros acabam passando por experiências difíceis. Independe de o estudante estar sendo contratado ou não, se tem uma preocupação em encaminhar um *feedback* sobre o candidato.

Já para a Gestora Financeira (2023), foi salientado os seguintes pontos positivos:

Positivos no processo como um todo, esse filtro que o nosso RH faz é muito importante, pois reduz um pouco o nosso tempo. Onde eles ligam e fazem realmente o nosso filtro, ninguém melhor que o RH para entender a parte de cultura da empresa, se faz sentido para a empresa como um todo. Eu não consigo diferenciar uma contratação de estágio de um CLT. Mas para mim ela segue muito iguais. Acho que o prazo do processo é bom, esse filtro é bom, as conduções na entrevista também são boas.

Para a Gestora Financeira, a filtragem e seleção de candidatos que o RH faz é fundamental para se ter um avanço positivo e na escolha do candidato mais assertivo, muito pelo conhecimento da cultura da empresa, além da condução realizada na entrevista ser uma parte boa.

É possível observar que os pontos mais citados como positivo do processo seletivo como uma toda, é a parte humana, onde é possível extrair um candidato qualificado de maneira mais leve e descontraída, tendo em vista que o processo de entrevista dos estagiários muitas vezes pode ser delicado, mas ao observar os resultados e *feedbacks* em relação da Ahgora sobre as entrevistas, são muito positivas e agregadoras. De modo geral, o processo seletivo como um todo é considerado organizado, havendo um cumprimento com o que é prometido e também se traz algumas facilidades para os estagiários poderem se organizar e planejar. Também é possível ver que os Estagiários apresentaram um crescimento interno dentro da empresa, agregando conhecimento atrelados com a parte educacional, unindo a teoria com a prática.

Entretanto também foi abordado alguns pontos de melhoria e atenção sobre a empresa, O Estagiário 1 relatou: “O jeito que foi, foi bem legal, teve um questionário que eles mandaram, receberam as respostas, passei na entrevista. Se tivesse um processo entre ou depois só para realmente ver se é o perfil certo, seria o ideal. Então mais uma etapa só para definir de fato para a contratação efetiva.” Já para o Estagiário 2 (2023):

A sobrecarga de tarefas para estagiário, não só é baseada na minha experiência, mas na experiência de colegas que eu via no dia a dia, onde nós executávamos tarefas que iam além do nosso papel de estágio. E a não valorização dessas atividades extras, então o estagiário está ali se dedicando achando que vai ter uma oportunidade de crescimento, que vai ser visto com bons olhos pela empresa, acaba que nem todo mundo é reconhecido pelo seu trabalho, e pelo seu potencial de crescimento.

O processo seletivo em si não, acho que foi bem tranquilo. Desde o primeiro contato até a entrevista e a entrega dos documentos, acho que foi tudo bem tranquilo. Não teve nenhum estresse, talvez só a

gestora pudesse comparecer na entrevista, como ela era gestora, esperava-se que tivesse presente.

Um dos pontos negativos que o Estagiário 2 trouxe, foi a questão de sobrecarga de atividades no período de estágio, tanto referente a ele quanto de alguns colegas, e foram apontadas também questões de não valorização destas atividades desempenhadas, causando desmotivação. Na questão de resultados do processo seletivo, foi algo que estava de acordo com as expectativas, talvez o único ponto que ficou a desejar, tenha sido o fato da gestora não ter conseguido estar presente no momento da entrevista.

Já o Estagiário 3 apontou que, ele não tem nenhum ponto negativo para apontar sobre o processo seletivo: “Eu não tive nenhum ponto negativo, não sei nem um ponto de melhoria também que vocês, o recrutamento e a entrevista ela pode melhorar. Porque para mim foi muito completo, foi do início ao fim, foi sublime e maravilhoso de verdade.”

A Recrutadora (2023) também acabou apontando alguns pontos de melhoria:

O ponto negativo, a gente demora muito para dar retorno e para uma vaga no estágio, às vezes a pessoa precisa muito daquela vaga de estágio, para talvez compor uma renda para pagar a faculdade da pessoa, então ela está mais ansiosa, ela está mais apreensiva ali para aquele retorno, ela está procurando várias vagas. Então ela quer muito aprender, às vezes ela se apaixonou pelo processo seletivo de uma empresa, quer muito trabalhar na empresa e essa demora no retorno do processo seletivo, a demora no fluxo do processo seletivo eu acho que a gente pode melhorar e deve melhorar, porque eu sinto que é isso que a gente tem como ponto de melhoria na Ahgora.

Segundo a Recrutadora o tempo de retorno para a vaga de estágio acaba atrasando, o que pode gerar certas ansiedades e inseguranças para os estagiários, onde ele precisa o quanto antes receber um retorno do processo seletivo.

A Gestora Financeira (2023) aponta alguns pontos negativos em relação ao processo seletivo:

Talvez por se tratar de um estágio, se tivesse alguma coisa de entender como a pessoa vai no acadêmico, frequência, nota, isso tudo eu acho que se viesse pra gente nesse momento do filtro, seria bem legal, aí veria se faria sentido trazer histórico do estudante. Eu acho que trazer um estágio voltado para a área, onde a gente consiga agregar academicamente, e ele vai conseguir trazer as suas dúvidas, ideias. Eu acho que a gente já contratou estágios já fora da área financeira, e não é uma experiência tão legal quanto alguém que estuda na área para o dia a dia. Quando for vaga de estágio, filtrar muito essa parte acadêmica antes de passar pra gente.

Seria interessante tratar um CLT e estágio de forma diferente, o estágio ele precisa de muito gás, ele precisa entrar na empresa para aprender, e precisa fazer sentido para ensinar. Acho que todo conhecimento é válido, mas não é algo que a pessoa consiga agregar no curso e levar adiante teoricamente com um curso diferente da área.

Para a Gestora Financeira, seria interessante o processo seletivo realizar uma filtragem também relacionada a nota do candidato em disciplinas na faculdade, principalmente em algo relacionado a área financeira. A mesma também aponta que seria interessante se o processo seletivo se diferenciasse de um a CLT para um estagiário, pois ambos passam pelos mesmos tipos de etapas, mas apresentam propostas e ideia diferentes.

É possível observar que foram apontados alguns pontos de melhoria em questão, como a organização em mandar retorno de forma mais rápida e ágil para os estagiários, criar uma nova etapa de avaliação para uma contratação mais efetiva e também a diferenciação de uma vaga de estagiário para um CLT, além do excesso de sobrecarga de atividades para os estudantes.

No contexto geral também foi questionado a satisfação em relação as contratações. De acordo com a Recrutadora (2023):

Sim, bastante satisfeita. Os estagiários ali do financeiro eles nos surpreenderam positivamente, tanto é que a avaliação do período de experiência deles sempre superou as expectativas, tem bastante superação de expectativas. Então sim, eles foram bem assertivos, a gente acertou bastante na contratação deles e a gente também está contente

A Recrutadora encontra-se satisfeita com a contratação dos estagiários, tendo em vista o critério de avaliação do período de experiência que sempre houve supera as expectativas.

Já para a Gestora Financeira, ela salienta que: “Sim, falando de entregas, estou muito satisfeita. Mas tem vagas que a pessoa faz um curso diferente, o que dificulta eu poder avançar com esse estagiário e fazer ele evoluir mais, e acho que a gente não consegue contribuir tanto, pois ele vai seguir outro ramo.”

Segundo o Estagiário 1 (2023) foi questionado se ele se encontra satisfeito com a sua contratação.

Estive satisfeito por muito tempo, hoje não estou tanto, porque quando você começa a ter um pouco mais de responsabilidade, as pessoas esperam muito de ti e te dão tarefas e atividades que condizem com encargo maior. Mas hoje eu tenho atividades e

responsabilidades de assistente ou analista. Então no momento não estou tão satisfeito por conta disso, mas eles dão toda a atenção e suporte, então não tenho do que reclamar.

Para o Estagiário 1, suas responsabilidades e atribuições acabaram ficando maiores, trazendo uma insatisfação, devido ao fato dele estar cumprindo com atividades de um assistente, mas que de qualquer forma, a empresa dá todo o suporte.

Para o Estagiário 2 (2023) referente ao mesmo questionamento, obteve-se a seguinte resposta:

Na Ahgora especificamente, a gente sente que a empresa é muito dinâmica, a gente não entra e faz só uma coisa. Eu entrei como estagiário, mas ali acabava desenvolvendo funções de assistente, às vezes até de analista. [...] Eu fui promovido de atendente, contas a receber e pagar, então eu já tenho um conhecimento agregado e já sei os processos internos da empresa, se não investir na pessoa que já tá ali e já tem conhecimento dos processos internos, acaba tendo que repetir todo um processo de contratação, e isso gera mais desgaste. Essa questão me deixa um pouco insatisfeito, porque não tive tanto crescimento.

Para o Estagiário 2, suas responsabilidades e atribuições acabaram ficando maiores, devido a empresa ser muito dinâmica. Segundo o mesmo, isso acaba sendo prejudicial pois acaba ocorrendo um desalinhamento de suas funções e de sua descrição de cargo.

Foi-se questionado a satisfação do Estagiário 3 (2023) referente a sua contratação, e segundo o mesmo:

Sim eu estava muito feliz porque, ali no financeiro é muito dinâmico, sempre tem alguma coisa para fazer [...] e a empresa ali no setor financeiro quando eu estava no atendimento foi muito bem vista. Tanto que eu já fui para conciliação que é um processo muito certo, porque a empresa inteira depende dele. E ali durante o tempo que eu fiquei eu sempre fui muito bem tratado, eu sempre tive oportunidade de falar com a gestão de falar com os outros colegas para qualquer problema que tivesse ou qualquer solução que eu não tinha conseguido ver, eu pedia a opinião para outra pessoa e aquela outra pessoa conseguia me auxiliar, então foi um foi um tempo muito acolhedor assim como ela me acolheu.

Para o Estagiário 3 o processo seletivo foi muito satisfatório e acolhedor, onde o mesmo havia oportunidade de relatar problemas e recebia auxílio, além do seu crescimento nas funções.

É possível considerar que em alguns pontos a empresa Ahgora foi assertiva e condizente com o que foi proposto, onde ela traz transparência e agilidade em seus processos, dá suporte aos estagiários tanto pelo seguro quanto pela disponibilidade de ajuda ofertada pelo time, liberdade que os estagiários podem ter, processo seletivo bem humanizado e acolhedor, organização com o que é proposto, fazer com que os candidatos possam conhecer as demais pessoas que integram o time financeiro e também uma boa triagem dos candidatos para escolher o melhor perfil de estagiário.

Entretanto existem alguns pontos de atenção e que deverão ser melhorados, como por exemplo a sobrecarga que alguns estagiário relataram, criar uma diferenciação do processo seletivo de um estagiário para um CLT, melhorar a organização para dar devolutiva e respostas de maneira mais rápida para os candidatos, a preocupação de sempre haver alguém do financeiro que esteja presente no processo seletivo, criar uma etapa a mais para uma maior assertividade na contratação e também realizar algumas filtragens de candidatos pelo seu desempenho acadêmico apresentado.

4.2.5 AÇÕES CORRETIVAS

O presente objetivo almeja encontrar soluções que contribuam para minimização dos pontos falhos encontrados nas atividades abordadas da Empresa Ahgora Sistemas no processo de Recrutamento e Seleção para estagiários. Aqui são utilizados os dados coletados a partir das entrevistas realizadas a Recrutadora (RH), Gestora Financeira e Estagiários. Neste momento, constrói-se soluções a fim de atender o objetivo específicos propor ações de melhoria.

Tendo em vista que o objetivo D era identificar os pontos positivos e negativos, conforme o diagnóstico apresentado e pontos que foram abordados, inicia-se um resumo do que se propões:

Quadro 7 - Pontos Positivos e Negativos de Todo o Processo

Pontos Positivos		Pontos Negativos		Proposta de melhoria
Vaga encontrada nos mesmos meios de divulgação		Descrição de cargo mais generalista		
Descrição de cargo objetiva e clara		Sentiu-se falta de mais uma etapa seletiva.		
As atribuições estavam condizentes com a descrição de cargo		Cuidado com atribuições inerentes ao estagiário.		
Processo rápido e dinâmico.		Não mensurou de maneira tão profunda sua qualidade técnica.		
Responsabilidades que preparam bem o estagiário para o mercado.		Sobrecarga das atividades de estágio.		
Disponibilidade para qualquer auxílio.		Diferenciar o processo seletivo de um CLT para estagiário.		
Processo seletivo bem conduzido e com lógica.		Mandar devolutivas de forma mais rápida.		
<i>Feedbacks.</i>		Participação da gestora nas entrevistas.		
Critérios avaliativos.		Realizar filtragem por desempenho acadêmico.		
Transparência e acolhimento.				
Suporte e seguro estágio.				
Transparência e agilidade.				
Liberdade e autonomia.				
Processo seletivo humanizado.				
Organização.				
Conhecer as demais pessoas do time.				
Entrevista conduzida de forma adequada.				
Boa filtragem/triagem.				

Fonte: Dados primários

No intuito de detalhar como fazer, segue-se as explicações necessárias:

4.2.5.1 SOLUÇÃO PARA DESCRIÇÃO DE CARGO

A empresa Ahgora apresenta bons resultados referente a sua descrição de cargo, onde alguns estagiários apontaram que ela foi efetiva e pontual. Entretanto a empresa apresenta uma descrição de cargo que é a mesma para qualquer vaga de estagiário, mostrando algo mais geral e não tão específico. Atualmente em uma descrição de cargo, a empresa Ahgora apresenta as seguintes informações: Atividades; Responsabilidades e Atribuições; Requisitos e Qualificações; Formação; Experiências Desejáveis; Competências Técnicas e Diferenciais.

É comum que por certa padronização ocorra uma divulgação da vaga com descrições mais gerais referentes as atribuições dos estagiários, entretanto é importante que essa descrição esteja mais assertiva para se filtrar mais ainda as pessoas com o perfil desejado. Pois muitas vezes só ocorre uma explicação da função designada ao estagiário durante a entrevista, na qual muitas vezes ele pode participar e acabar atrasando as demandas da empresa por estar com alguém no processo seletivo que não compreendeu a função exata que aquele estagiário terá que cumprir em sua rotina.

Desta maneira, foi possível chegar a uma forma de melhorar o entendimento das pessoas que estão se candidatando para a vaga, através da descrição de cargo, onde a função que o estagiário estará sendo contratado disponibilizará informações mais detalhadas acerca de conhecimentos, habilidades e atitudes. Essa metodologia busca trazer uma melhor visualização e um entendimento mais claro e objetivo referente as funções que estão sendo trabalhadas, de modo que os estagiários devem ter um conhecimento básico sobre o assunto e visualizar se ele está de acordo com o perfil apresentado pela empresa e seus conhecimentos.

Essa descrição de cargo deve apresentar as atividades, conhecimentos, habilidades e atitudes desejadas para a vaga. É importante salientar que as informações que normalmente são divulgadas acerca da descrição de cargo, devem permanecer, apontando também cursos e áreas correlatas com o assunto, mas que se deve haver maior ênfase nas habilidades e conhecimentos desejados, e não apenas na formação de um curso semelhante, pois mesmo que o estudante esteja nessa área, não significa que ele apresenta os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para uma contratação eficaz de estagiário.

Em seguida será apresentado um quadro como exemplo destas qualificações, onde a informações deverão ser alinhadas com a gestão do setor financeiro para um melhor aprimoramento e apresentação do conteúdo de forma assertiva.

Quadro 8 – Proposta de Nova Descrição de Cargo

Atividade	Conhecimento	Habilidades	Atitudes
Auxiliar contas a pagar e receber	Matemática básica; Conhecimento em tecnologia e Financeiro	Excel e Organização documental	Dedicação; Dinâmica e Estudioso.
Auxiliar relatórios gerenciais.	Conhecimento em tecnologia; Gramática e Financeiro	Escrita e Organização documental	Organização; Dedicação e Engajamento.

Fonte: Autora

O quadro acima é meramente ilustrativo para exemplificar como poderia ser montado essa descrição de cargo de forma mais específica e detalhada, na qual será informado o cargo e a especificação da função realizada. Essa descrição, além de ter recursos visuais, deverá conter o restante das informações normalmente acrescentadas, de modo que a apresentação das atividades fique mais ilustrativa, compreensiva, e aumente a triagem de currículos de forma natural.

Essa descrição de cargo deverá ser questionada e alinhada de quais serão os conhecimentos, atitudes e habilidades de cada função, sendo necessário o parecer da Gestora Financeira ou por algum outro integrante do setor financeiro que tenha o conhecimento necessário referente a atividade em questão, e pela equipe de RH.

É importante salientar que esse documento deverá conter informações direcionadas ao conteúdo que será necessário para desempenhar tais atividades designadas, mas de modo que possibilite o estagiário a aprender e evoluir com essas atribuições, de modo a agregar na parte educacional.

Essa descrição de cargo deverá conter informações e demonstrações de atividades que serão desempenhadas no dia a dia do estagiário, apenas para trazer um reconhecimento se o candidato apresenta um conhecimento prévio para exercer aquelas funções, de forma que a identificação das atividades designadas será reconhecida de forma mais fácil.

A primeira etapa para a realização desse quadro, é juntamente visualizar as informações mais importantes já encontradas na atual descrição do cargo e realizar um alinhamento com a liderança para que eles possam encaminhar informação mais específicas acerca de conhecimentos prévios, habilidades necessárias e as atitudes, na qual esse estagiário deverá ter para se encaixar com o ambiente e a cultura organizacional.

A empresa deverá criar uma planilha com todas as funções que podem ser executadas pelos estagiários e acrescentar todas essas atribuições referentes a cada tarefa desempenhada. Muitas terão conhecimentos, habilidade e atitudes de forma repetitiva, mas é importante salientar que, para algumas funções, que a atividade seja diferente e exija outros parâmetros, deve estar especificado nesta planilha e evidenciado de forma visual as diferenças entre elas.

Essa planilha existirá justamente para se ter uma maior organização, onde ao abrir uma vaga de estágio, será feito o alinhamento entre RH e o setor financeiro, qual será a função desempenhada, para que na divulgação da vaga, seja selecionado as atividades específicas das planilhas e sejam apresentadas as habilidades, conhecimentos e atitudes.

Ou seja, cada descrição de cargo de um estagiário do setor financeiro será específica, pois para cada vaga irá ser trabalhado com alguma função e atividade específica que deve ser apresentada logo de início, para evitar candidatos que avancem no processo seletivo e desistam no meio, por entender que a atividade não era a esperada.

Após a criação desta planilha, ela deverá estar disponibilizada para qualquer pessoa ter acesso, onde ela será apresentada em toda e qualquer divulgação de vaga através de imagem ou de texto, mas de forma que seja de fácil compreensão de forma visual.

Desta maneira, ocorrerá um maior filtro por parte natural dos candidatos ao se inscrever no processo seletivo, pois muitos poderão observar a descrição de cargo apresentada sobre atividades na qual ele irá desempenhar, e poder concluir se ele está apto para aquela vaga, se está dentro de suas expectativas, e se é algo que irá agregar para o seu valor educacional.

Ao acrescentar essa nova apresentação da descrição de cargo, além de ser salientado os cursos correlatos, será informado as matérias e conteúdos que estão relacionadas com a atribuição, para que se torne mais específico e assertivo os objetivos acerca do perfil desejado de estagiário. Por exemplo: para realizar a atividade de contas a pagar, é necessário ter contato com alguma destas matérias – Estatística; Financeira I; Cálculo I.

Ao acrescentar estas atividades, o estagiário poderá visualizar de forma mais clara se ele apresenta alguma experiência ou contato acerca destas matérias. É importante

salientar que as matérias devem estar condizentes com o período de fase aproximado que se deseja, ou seja, ao invés de colocar como requisito ou informação na descrição de cargo referente a fase que se está o estagiário, será informado as matérias na qual esse estagiário deverá ter tido algum contato, havendo uma filtragem por desempenho acadêmico.

Esse processo será necessário um certo tempo e disponibilidade dos colaboradores, de modo que irá demandar um pequeno tempo para ser feita tal função. Entretanto, esse novo tópico de descrição de cargo poderá permanecer com a empresa de modo que será possível reutilizá-lo quando necessário, caso abra uma nova vaga com a mesma função ou ocorra uma substituição, havendo um investimento de um pequeno período de tempo, mas que trará retorno a longo prazo também.

Implementar essa atividade irá exigir algum tempo, mas será algo importante por parte da empresa aperfeiçoar a sua descrição de cargo para transmitir mais assertividade e objetividade, além de uma melhoria na triagem natural de candidatos mandando seus currículos.

4.2.5.2 CRIAÇÃO DE UMA SIMULAÇÃO

Atualmente a empresa Ahgora não apresenta dinâmicas e nem simulações em seu processo seletivo, onde a Recrutadora apontou questões pertinentes referente a ter poucas pessoas que trabalham no setor de Atração e Seleção, além da alta demanda, o que torna a simulação algo inviável para a empresa.

Entretanto pensando nesse ponto abordado e em outras questões de pontos de melhorias que foram apontados, foi pensado numa maneira viável para a criação de uma nova etapa no processo seletivo para estagiário do setor financeiro, podendo ser algo que no futuro pode-se expandir para outras vagas de estágio.

A criação de uma simulação busca atender ao requisito de diferenciar o processo seletivo de um CLT para um estagiário, pois os mesmos apresentam o mesmo tipo de processo seletivo, apenas se diferenciando na questão de exigência técnica. Além de criar um diferencial, será uma nova etapa para poder identificar melhor o estagiário com o perfil ideal, de modo que trará um retorno.

De acordo com a Recrutadora, existem diversos casos dentro da empresa de pessoas que começaram como estagiárias e evoluíram dentro da empresa, onde muitas vezes a evolução decorre em cargos mais elevados também. Ao considerar esse ponto foi salientado pela Recrutadora sobre a empresa apresentar grandes evoluções com estagiários, entendendo-se que é importante investir no processo seletivo para trazer bons

estagiários de modo mais assertivo que poderão crescer, moldar e desenvolverem-se juntos com a empresa, com a cultura organizacional e conhecendo todos os processos internos da empresa.

Ao compreender que investir em estagiários traz um retorno positivo para empresa, é considerável que a experiência do processo seletivo para o estagiário seja mais eficaz e diferenciada, e para isso pensou-se em criar uma dinâmica viável para a empresa.

Para Andrade (2010) essa técnica busca colocar a pessoa em um movimento que trará a sensação de uma vivência da vida real, de modo que essa situação irá fazer com que os candidatos tenham ações de forma autêntica, vivendo algo mais próximo do que será enfrentado no cotidiano.

É importante salientar que a proposta de diferenciar um processo seletivo de um estagiário para um CLT, visa também a consciência de que a Recrutadora não conseguiria realizar isso com toda a empresa, mas ao observar que a Ahgora apresenta mais de 200 colaboradores em sua matriz e apenas 12 deles são estagiários, pode-se observar que vagas de estágio não são abertas com tanta frequência, sendo algo mais viável de se realizar uma dinâmica.

O processo ocorrerá da seguinte forma, ao ter sido feita a triagem de currículo e a entrevista de alguns candidatos que foram aprovados para a próxima etapa, eles serão convidados a participar de uma dinâmica *online*. Nesse dia em específico, a área financeira referente as pessoas designadas para participar da dinâmica e a Recrutadora terão que reservar esse dia para a realização desta atividade, onde cada estagiário terá um tempo individual para ser feito o desafio proposto.

Não será feita dinâmica em grupo, pois entende-se que o processo seletivo dos estagiários é algo que deve continuar sendo humanizado, sem muita pressão, e envolvendo um grupo de pessoas onde elas são concorrentes para uma vaga, poderá dar uma sensação de insegurança, rivalidade ou pressão em desempenhar um resultado melhor, onde irá acabar trazendo mais nervosismo e tensão por parte dos estudantes.

Essa dinâmica irá ter um foco não só na parte técnica, mas também na parte comportamental e nas atitudes, pois uma vaga de estágio não deverá ter exigências técnicas elevadas, pois o principal objetivo é o desenvolvimento educacional do estudante, para ele crescer junto a empresa.

A dinâmica pode haver variações em relação ao desafio proposto, tendo relação com as atividades que deverão ser desempenhadas referente as atribuições, junto com valores

que agreguem na parte educacional, mas que para essa dinâmica é interessante que seja avaliado as habilidades para essa função.

A simulação deverá atender alguns objetivos, como avaliar as habilidades, entender suas atitudes, mensurar o conhecimento apresentado, testar a atenção aos detalhes, observar a capacidade de seguir processos, e medir a sua eficiência e desempenho nesta atividade. Todos esses requisitos devem estar alinhados com a base da descrição de cargo apresentada.

Ao estabelecer esses requisitos de avaliação, ele irá ser encaminhado para a primeira etapa de criação da dinâmica, criando-se um roteiro. Exemplo: Para mensurar o conhecimento do estagiário referente a atividade de contas a pagar, será proposto o seguinte desafio. Será feita uma simulação pela qual a empresa entregará boletos para a realização do pagamento, alguns com vencimento atrasado e outros não, e alguns destes boletos será necessário o cálculo de juros. Realize a separação destes boletos e calcule os juros em 20 minutos.

Essa simulação deverá medir sua capacidade técnica, de modo que a gestão terá que criar um roteiro com dinâmicas mais adequadas para a capacidade técnica de um estagiário, havendo neste tipo de dinâmica também um roteiro com as respostas certas. Para avaliar se o candidato atendeu as expectativas, deve-se atender os critérios pré-estabelecidos. Ou seja, os parâmetros de ação esperado, onde para essa atividade ele deverá ter apresentado na dinâmica, 1- visualizar a data de vencimento, 2- calcular os juros referente aos boletos já atrasados, 3- informar essas questões ao sistema proposto. É importante salientar que ele também deverá atender aos critérios de avaliação que se encontram na descrição de cargo.

Existem várias possibilidades e caminhos que podem ser feitas dinâmicas para também medir alguma atitude que seja importante para a execução de uma atividade. Exemplo: Para mensurar a atitude do estagiário referente a atividade de auxiliar relatórios gerenciais, será proposto o seguinte desafio. Será feita uma simulação onde, a equipe do setor financeiro acabou acumulando relatórios e documentos importante que foram deixados de lado, alguns deles estão completamente bagunçados, e outros estão certos. Realize a organização de todos esses documentos apresentando em ordem em 20 minutos.

Esse tipo de simulação será possível mensurar a sua organização, sendo essa atitude uma das principais que se deve ter nesta atividade para se executar como apresentada na descrição de cargo proposta. Todas as situações e simulações podem ser adaptadas com diferentes questões e pontos que querem ser abordados, pois tudo irá depender do

alinhamento com a gestão. Os parâmetros de ação esperado para essa atividade ele deverá estar apresentado na dinâmica como, 1- visualizar os documentos que estão fora do lugar, 2- organizar todos os documentos necessários, 3- informar essas questões ao sistema proposto. É importante salientar que ele também deverá atender aos critérios de avaliação que se encontram na descrição de cargo.

Esse roteiro deverá seguir requisitos já estabelecidos, onde haverá diversas possibilidades para medir também as habilidades do estagiário. Outro exemplo de simulação: Para mensurar a habilidade do estagiário referente a atividade de auxiliar no fluxo de caixa, será proposto o seguinte desafio. A empresa precisa de uma nova planilha para organizar os dados já coletados, entretendo não é possível ter acesso as planilhas antigas, tendo disponível apenas algumas informações de dados apresentados de forma aleatória. Crie uma planilha organizada no Excel de fácil visualização com os dados informados em 20 minutos.

Esse tipo de dinâmica trará a possibilidade de mensurar a capacidade de lidar com a planilha, sendo essa habilidade uma das principais que se deve ter para executar essa atividade como apresentada na descrição de cargo proposta. Os parâmetros de ação esperado para essa atividade deverá estar apresentado na dinâmica como, 1- habilidade em Excel, 2- visualização das informações, 3- criação de uma planilha de fácil visualização. É importante salientar que ele também deverá atender aos critérios de avaliação que se encontram na descrição de cargo.

Vale ressaltar que as dinâmicas serão feitas de forma *online*, onde será oferecido todas as informações necessárias das dinâmicas apresentadas, como boletos digitalizados, documentos para a atividade, e mais dados. A execução *online* será realizada por alguma plataforma disponível e mais adequada para empresa, podendo ser através de e-mail, Excel ou outras ferramentas de ensino, como Google sala de aula.

Pode ser possível realizar mais de uma dinâmica para um candidato a fim de mensurar os conhecimentos, habilidades e atitudes, acerca de mais de uma atividade, mas é importante salientar que a dinâmica deve estar condizente com algo mensurável de se realizar a fim de explorar e conhecer melhor os candidatos para a vaga de estágio, de forma que não seja extrapolado o tempo e a exigência técnica seja condizente a de um estagiário.

Ao ser realizada toda a simulação num período de aproximadamente meia hora para cada candidato de forma individual, a segunda etapa da dinâmica será de responsabilidade do setor financeiro e do RH, onde eles deverão com base nas respostas obtidas, selecionar

quem irá seguir adiante no processo seletivo, com base nos parâmetros citados anteriormente.

A avaliação será com base na descrição de cargo referente a conhecimentos, habilidade e atitudes, juntamente com os parâmetros de ação esperado. Ou seja, esse tipo de critério de avaliação deixa de ser algo subjetivo e torna-se mais objetivo referente ao que se espera de um candidato para a vaga de estágio. De acordo com a Gestora Financeira, um estagiário deve mostrar uma vontade e motivação de querer aprender e crescer, ou seja, esse tipo de característica deve estar presente durante a dinâmica. A seguir será mostrado o quadro que será feita a avaliação do candidato.

Quadro 9 – Critérios de Avaliação

	1	2	3	4	5
Conhecimento: Matemática Básica				X	
Conhecimento: Financeiro			X		
Habilidade: Excel	X				
Habilidade: Organização Documental					
Atitude: Dedicação					X
Atitude: Dinâmico		X			

Fonte: Autora

O quadro tem por objetivo evidenciar o desempenho do estagiário, de modo que a descrição de cargo contribuirá para a avaliação de desempenho e os critérios de avaliação referentes aos conhecimentos, habilidades e atitudes. A cada critério que for cumprido de forma excelente, será colocado na nota 5, o que for bom será no 4, médio no 3, ruim no 2 e muito ruim no 1. A partir deste quadro será possível visualizar qual estagiário apresentou melhor desempenho

Ao ser feita a seleção dos candidatos que irão continuar no processo seletivo, será realizada a terceira e última etapa da dinâmica, onde no dia que foi realizado toda a simulação com todos os candidatos, será encaminhada uma devolutiva para todos que

continuarão ou não no processo. Isso deve-se ao fato de a Recrutadora apontar uma questão como ponto de melhoria, que são as questões de devolutivas e demora para dar um feedback para todos os candidatos.

Todos os estagiários apontaram que o processo seletivo foi rápido, mas a Recrutadora aponta que ao encaminhar um retorno para o estagiário, acaba demorando um pouco nesse processo, então entende-se que essas devolutivas devem ser mais agilizadas para os candidatos que não passaram no processo seletivo. Dessa forma, a empresa consegue otimizar o seu tempo e já mandar um retorno de forma ágil.

Um dos principais argumentos de realizar essa dinâmica através de uma dinâmica, é tentar observar quais são as ações esperadas referentes aos conhecimentos, habilidades e atitudes, de forma que um teste muitas vezes não consegue mensurar a real capacidade destes estudantes, pois como foi apontado pelo Estagiário 1, ao realizar um teste é possível pesquisar as respostas, de modo que o candidato pode estar entrando em vantagem de maneira inadequada. Então desta forma a dinâmica irá dar liberdade em compreender as reais respostas que foram apresentadas pelos estagiários, apresentando respostas mais genuínas.

É importante salientar que cada vaga irá apresentar uma função e atribuição diferente, mesmo no setor financeiro onde a Gestora Financeira e a Recrutadora terão que avaliar se tem a necessidade de aplicar um teste como última etapa de processo seletivo para a escolher do estagiário com o perfil desejado. A dinâmica pode ser tanto a etapa final do processo seletivo para a escolha do melhor estagiário, quanto a penúltima etapa do processo seletivo.

Essa dinâmica tem o objetivo de ser algo viável e possível de ser realizado por uma equipe de Recrutamento e Seleção pequena, com o orçamento limitado e com o tempo apertado, mas é necessário esse investimento de tempo para que seja possível obter resultados para uma escolha mais assertiva referente aos estagiários, de modo que no começo será uma tarefa mais difícil de implementar e realizar, mas que com o tempo e padronização, será possível ser feita de maneira mais ágil, eficaz e também ser melhorada cada vez mais.

Além do processo de dinâmica, também será avaliado o desempenho acadêmico, de forma que será possível medir também o contato que o estagiário teve com as matérias descritas na descrição de cargo, onde será possível visualizar um pouco de sua base e de seu avanço referente ao curso.

Quadro 10 – Critérios de Desempenho Acadêmico

	1 - Não teve a matéria	2 - Está cursando essa matéria	3 - Concluiu a matéria	Nota
Estatística			X	8,5
Financeira I		X		
Cálculo I	X			

Fonte: Autora

O quadro acima é um exemplo para uma melhor visualização referente ao desempenho acadêmico do estudante, na qual as matérias que serão avaliadas são as mesmas descritas na descrição de cargo, de modo que a numeração irá medir o contato com a matéria. O número 1 o estudante não teve contato ainda com esta matéria ou assunto, 2 o estudante está cursando-a no momento em que se candidatou, e o 3 refere-se ao estudante que já concluiu a matéria na qual será solicitado que ele encaminhe a sua nota para se ter um parâmetro sobre seu desempenho, sem necessariamente ser o fator decisivo.

Vale ressaltar que foram apontadas questões importantes sobre as atribuições dos estagiários, pois os mesmos devem ter responsabilidades inerentes a sua posição de estagiário, e evitar ao máximo de realizar atividades de trabalho que são de pessoas contratadas por CLT e que não tem aderência com o que se deve ser realizado. Ou seja, a empresa deve ter uma atenção referente a esse assunto de atribuições inerentes para estagiários, pois estas atividades devem estar em conforme com a Lei do Estágio.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de recrutamento e seleção é a porta de entrada para as pessoas que irão compor a equipe de colaboradores da empresa, sendo essa ferramenta uma importante questão para a escolha do melhor perfil de candidato com os critérios referentes a descrição de cargo. Entende-se também que o estagiário será uma potência na qual a empresa pode investir, de modo que será possível que esse estudante possa aprender e desenvolver-se com as características da empresa e crescer dentro deste ambiente.

Conforme demonstrado no decorrer deste trabalho, quando existe um processo seletivo bem estruturado e humanizado, mas com características bem definidas do perfil que se deseja de estagiário, é possível encontrar estudantes que irão agregar valor e contribuir diretamente com o crescimento da empresa. Pelo que foi apontado, a Ahgora Sistemas apresenta vários casos de pessoas que se desenvolveram e cresceram, onde eles iniciaram como estagiários e se capacitaram e evoluíram.

Sendo assim, o processo seletivo é fundamental para a escolha de pessoas que irão agregar para a empresa, gerando maiores resultados e por conseqüências maiores ganhos a empresa, tanto em produtividade quanto em lucro.

O presente estudo buscou responder a seguinte pergunta: O atual processo de recrutamento e seleção para estagiários está possibilitando que a empresa consiga escolher o melhor perfil para o desenvolvimento das suas atividades dentro da organização? Para que a pergunta fosse respondida, foram elaborados cinco objetivos específicos.

Com base na entrevista com a Recrutadora, foi possível alcançar o primeiro objetivo específico de identificar os objetivos de recrutamento e seleção da empresa para estagiários. Através da entrevista foi possível compreender que a principal ideia de contratar estagiários é de desenvolver essas pessoas, de forma que é possível unir a teoria com a prática, além de auxiliar nas demandas. Ou seja, foi possível identificar o objetivo de recrutar estagiários para a empresa.

O segundo objetivo buscou investigar as atribuições dos estagiários e o perfil desejado, onde as seguintes informações foram obtidas pela Recrutadora, Gestora Financeira e por documentos oferecidos pela empresa. Através destas informações foi possível entender as atribuições e funções destes estagiários, obtendo uma visão atual dos estagiários do setor financeiro.

O terceiro objetivo tem como conhecer as práticas de recrutamento e seleção da empresa Ahgora Sistemas para captação dos estagiários, onde foi possível coletar

informações das entrevistas realizadas com a Recrutadora e a Gestora Financeira, sendo possível compreender como é realizado o processo seletivo de estagiários e as estratégias utilizadas.

Ao coletar todas essas informações com a Recrutadora e a Gestora Financeira, foi possível entrevistar também três Estagiários para verificar como de fato ocorreu todo o processo e obter informações o suficiente para atingir o objetivo quatro, identificar pontos positivos e negativos.

Partindo disso, foram identificados alguns pontos de melhoria baseados na coleta de informações das entrevistas realizadas e na fundamentação teórica, conforme mencionado anteriormente, alcançando o quinto e último objetivo de propor ações corretivas, caso necessário. É possível entender que, de acordo com as entrevistas realizadas, a empresa possui muitos pontos positivos em seu processo de recrutamento e seleção, dentre eles o que foi mais citado, foi o fato de o processo seletivo ser muito humanizado e tranquilo. A empresa apresenta pontos muito fortes e assertivos, mas também é possível melhorar e evoluir em alguns pontos salientados que devem ser melhorados ou ter uma atenção.

Além das contribuições para a empresa Ahgora Sistemas, o presente trabalho proporcionou ensinamentos e experiências importantes, onde foi possível unir os conhecimentos ensinados na Universidade, juntamente com a prática, onde pude realizar na empresa Ahgora. O presente trabalho tem como foco melhorar o processo seletivo e fazer com que cada vez mais se tenha a consciência da importância de se realizar um bom processo seletivo, onde é possível unir profissionalismo, critérios avaliativos juntamente com um processo humano.

Como recomendação deste trabalho, aponta-se que ele poderá contribuir não apenas para a empresa Ahgora, mas para as demais empresas de tecnologia, possibilitando uma melhoria de pequenos detalhes no processo seletivo, mas que podem trazer resultados significativos a longo prazo e até no curto prazo.

Por fim, a proposta de melhoria do presente estudo ficará a critério da empresa para ser aceita e implementada, para que, desta forma, seja feita uma verificação se as sugestões feitas obtiveram resultados positivos, e caso positivo, que elas possam se expandir para os demais setores e cargos.

REFERÊNCIAS

ADÃO, Carlos Manoel Cunha de Jesus. **Vídeo currículo em gestão de recursos humanos**. 2010. 160f. Dissertação (Mestrado em Gestão) – Universidade Aberta, Lisboa.

AHGORA SISTEMAS. **Documentos internos do RH**. Florianópolis, 2023.

___ **Site da Ahgora Sistemas**. Florianópolis, 2023. Disponível em: <<https://www.ahgora.com/>> Acesso em: 24 nov de 2023

ALMEIDA, Maria Elizabeth Bianconcini de. **Inclusão digital do professor: formação e prática pedagógica**. São Paulo: Editora Articulação, 2004.

ANDRADE, Suely Gregori. **Teoria e prática de dinâmica de grupo: Jogos e exercícios**. 5 ed. São Paulo, SP: Casapsi, 2010.

ANDREAZZI, Fernanda. **Método AIDA: O que é e exemplos de uso para acelerar as vendas**. Leadster, 2022. Disponível em: <<https://leadster.com.br/blog/metodo-aida/>> Acesso em: 07 nov de 2023.

ANWAR, G., & ABDULLAH, N. (2021). **O impacto da prática de gestão de recursos humanos no desempenho organizacional**. Revista Internacional de Engenharia, Negócios e Gestão (IJEEM), Vol 5, Ed 1, 2021. Disponível em: <<https://aipublications.com/ijeem/detail/the-impact-of-human-resource-management-practice-on-organizational-performance/>> Acesso em: 16 de out, 2023

BRASIL. Lei n. 11.788, de 25 de setembro de 2008. **Dispõe sobre o estágio de estudantes**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 3-4, 26 set. 2008. Disponível em: <<https://www.confef.org.br/confef/legislacao/47>> Acesso em: 30 de set 2023

BOHLANDER, G.; SCOTT, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

BOMFIM, R. A. **A utilização de vídeo currículo na avaliação de competências.** Revista Organização Sistêmica, v. 7, n. 4, 2016. Disponível em: <<https://www.revistasuninter.com/revistaorganizaocaosistemica/index.php/organizacaoSistemica/article/view/345>> Acesso em: 7 nov. 2023.

CAETANO, A., & VALA, J. **Gestão de recursos humanos: Contextos, processos e técnicas.** Lisboa: Editora RH, 2002

CASSUNDÉ, F. R. et. al. **[Re]pensando o estágio na formação profissional dos estudantes de Administração: um estudo sobre a produção científica brasileira na área.** Revista de Administração: Ensino e pesquisa, São Paulo, v. 18, n. 3, 2017

CARVALHO, Antonio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**, v. 1. 7. reimpr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

CFA, Conselho Federal de Administração. Resolução Normativa n. °569, de 08 de agosto de 2019. **Dispõe sobre as atividades de supervisor de estágio nos campos da Administração e dá outras providências**, 2019. Disponível em: <https://documentos.cfa.org.br/arquivos/resolucao_normativa_569_2019_724.pdf> Acesso em: 30 de set 2023

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

___ **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008

___ **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa.** 7. ed. ver. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009.

___ **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. São Paulo: Manole, 2014

COLOMBO, I.M.; BALLÃO, C.M. **Histórico e aplicação da legislação de estágio no Brasil.** *Educar em Revista*, n. 53, 2014. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/pdf/1550/155031843011.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2023.

CUNHA, M. D. da; CAVALCANTE, C. R. de O. **Dicionário de Biblioteconomia e Arquivologia.** Brasília, DF: Briquet de Lemos, 2008

DALMAU, Marcos Baptista Lopez. **Anotações das aulas ministradas à sexta fase do curso de graduação em administração da Universidade Federal de Santa Catarina.** 2022.

DE SOUZA NETO, Rômulo Andrade et al. Recrutamento e seleção nas redes sociais: A percepção dos estudantes de Administração da UFRN. **Revista Organizações em Contexto**, v. 11, n. 22, p. 313-346, 2015.

DESSLER, Gary, DESSLER, G. **Administração de recursos humanos.** 2. ed. Tradução de Cecília Leão Oderich. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

___ **Administração de Recursos Humanos – 4º Edição,** São Paulo, 2005.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo, SP: Atlas, 2012

FÁVERO, M. L.A. Universidade e estágio curricular: subsídios para discussão. In: ALVES, N. (Org.). **Formação de professores – Pensar e Fazer.** São Paulo, Cortez, 1992

FERNANDES, Daniele Mota. **RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE PESSOAS: Processo fundamental para a escolha de uma boa equipe profissional.** TECSOMA, PARACATU, 2011. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/1114488-Recrutamento-e-selecao-de-pessoas-processo-fundamental-para-a-escolha-de-uma-boa-equipe-profissional.html>> Acesso em: 20 set 2023

FERREIRA, Bruno. **Como elaborar uma Descrição de Cargo.** LinkedIn, 2016. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/como-elaborar-uma-descri%C3%A7%C3%A3o-de-cargo-bruno-ferreira/?originalSubdomain=pt>> Acesso em: 07 nov de 2023

FERREIRA, Franciele Silva; VARGAS, Eudes Cristiano. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoas no contexto empresarial;** Estação Científica (UNIFAP), Macapá, v. 4, n. 2, p. 21-39, jul.- dez. 2014.

FISCHER, André L; FRANÇA, Ana C. L.; **As pessoas na organização.** 2. ed. São Paulo: Genti, 2002.

FRANÇA, Antonio. **Gestão de pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 5° ed., 2006.

FREY, M. R.; FREY, I. **A Contribuição do Estágio Supervisionado na Formação do Bacharel em Ciências Contábeis.** Contabilidade Vista & Revista, v. 13, n. 1, p. 93- 104, 30 abr. 2009.)

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

___ **Como elaborar projetos de pesquisa.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

___ **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira. ARIEIRA, Jailson de Oliveira. **O processo de Recrutamento e Seleção como uma Ferramenta de Gestão**. Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR, 2005. Disponível em: <<https://ojs.revistasunipar.com.br/index.php/empresarial/article/view/309/280>> Acesso em: 30 ago. 2023

GUPY – **Sistema de Recrutamento seleção e admissão de talentos**. Disponível em: <<https://www.gupy.io/blog/tendencias-recrutamento-e-selecao>> Acesso em: 07 nov. 2023.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de Recursos Humanos**. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2008.

KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Ibpx, 2008.

LACOMBE, Francisco J.M. **Dicionário de administração**. São Paulo: Saraiva, 2005

LIMA, A., & RABELO, A. **A importância do e-recrutamento e seleção online no processo organizacional**. Revista Psicologia, Diversidade e Saúde, 2018. Disponível em: <<https://www5.bahiana.edu.br/index.php/psicologia/article/view/1697>> Acesso em: 19 set. 2023

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina e ARELLANO, Eliete Bernal. Os processos de recrutamento e seleção. **As pessoas na organização**. Tradução . São Paulo: Gente, 2002.

LOTZ, E.G.; BURDA, J. A. **Recrutamento e Seleção de Talentos**. 1 ed. Curitiba: InterSaberes, 2015.

MARRAS, J. P. **Gestão de Pessoas em Empresas Inovadoras**. (1. ed.). São Paulo: Fatura, 2005.

___ **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 14. ed. São Paulo, SP: Saraiva, 2011.

___ **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico.** 5. ed. Futura. São Paulo, 2002

MENDONÇA, Márcia C.F. **Como reter talentos por meio de reconhecimento e recompensa.** 2002.186 f. Dissertação (mestrado) – Ebape/ FGV, Rio de Janeiro, 2002.

MICHELS, E. et al. Gestão do ensino de cursos de Administração e Ciências Contábeis por meio do estágio supervisionado e do TCC. In: **COLÓQUIO INTERNACIONAL DE GESTÃO UNIVERSITÁRIA** – CIGU, 14, 2014, Florianópolis.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos.** 1. ed. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

___ **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

MORETTI, Isabella. **68 Modelos de Currículo Pronto para Preencher e Imprimir.** ViaCarreira, 2020. Disponível em: <<https://viacarreira.com/curriculo-pronto-para-preencher/>> Acesso em: 07 nov de 2023.

ORLICKAS, E. **Consultoria Interna de Recursos Humanos.** 4 ed. São Paulo: Futura. 2001.

PASSOS, Antonio E.V.M, **Atração e seleção de pessoas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

PERRENOUD, Philippe. **Construir as competências desde a escola.** Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

PONTES, Benito Rodrigues. **Administração de cargos e salários: carreiras e remuneração.** 15. ed. São Paulo: Ltr, 2011.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por competência.** São Paulo: Educator, 2001.

REIS, Valéria dos. **A entrevista de seleção com foco em competências comportamentais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003

RIBEIRO, A. de L. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen. **Administração de recursos humanos**. 6. ed. São Paulo: LTC, 2001.

SAUPE, Rosita et al. Conceito de competência: validação por profissionais de saúde. **Saúde em Revista**, Piracicaba, v. 8, n. 18, 2006.

SILVA, M. L. S; **Estágio curricular**: contribuições para o redimensionamento de sua prática / Maria Lúcia Santos Ferreira da Silva, Organizadora. – Natal, RN: EDUFRN – Editora da UFRN, 2005.

Sołek-Borowska, Celina e Wilczewska, Maja. **Novas Tecnologias no Processo de Recrutamento**. Economia e Cultura, vol.15, no.2, 2018, Disponível em: <<https://doi.org/10.2478/jec-2018-0017>> Acesso em: 16 de out. 2023

SOUZA, Bárbara de. **Recrutamento e seleção**: um desafio ao psicólogo organizacional. LUME – Repositório Digital, 2013. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/70053/000875617.pdf?seque%20nce=1&locale-attribute=es>> Acesso em: 19 set. 2023

SOUZA, A. C.: FIALHO, F. A. P.: OTANI, N. **TCC: Métodos e Técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2007

SOUZA, Vanderlei Langoni de. **A carreira gerencial com base nas competências individuais**. 2001. 108f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

SUSSKIND, R., & SUSSKIND, D. **O futuro das profissões:** como a tecnologia transforma o trabalho dos especialistas humanos. Gradiva, 2019.

VIZIOLI, Miguel. Administração de Recursos Humanos. Pearson, 2010

TARDIF, M. **Saberes docentes e formação profissional.** Petrópolis: Vozes, 2002.

WILLIAMS, Chuck. **ADM.** São Paulo: Cengage Learning, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência:** por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXOS

Roteiro para perguntas - Gestora Financeira

ATRIBUIÇÕES E COMPETÊNCIAS

- 1) Qual é o principal objetivo em contratar estagiários para a empresa? Explique
- 2) Quais são as funções necessárias que um estagiário deve executar? Por que ele realiza tais funções?
- 3) Quais atividades o estagiário não pode fazer? Por que?
- 4) Qual é o perfil desejado em termos de conhecimento, habilidades e atitudes desejadas de um estagiário para executar as atividades/funções designadas?
- 5) Que tipo de perfil de estagiário você não quer? Detalhe em termos de CHA
- 6) Porque você buscou um estagiário? Qual foi o motivo para abrir essa vaga?
- 7) Você pretende ter mais estagiários em seu time? Caso positivo, porque? Caso negativo, porquê?
- 8) As atribuições do estagiário estão formalizadas em algum lugar específico? Se sim, qual? Se não, porquê?
 - a) Se sim, o documento é repassado para os estagiários? Se não, porquê?
 - b) O que você considerou nestas atribuições? Explique
- 1) Você teve acesso a algum documento com orientação mais específica sobre a descrição de cargo para estagiários? Caso positivo, ele te ajudou? Qual documento foi esse?
- 2) Como é a rotina de seus estagiários dentro da empresa? Explique
- 3) Você busca trazer tarefas que estejam interligadas com a contribuição educacional para os estagiários? Se sim, de que forma você realiza isso? Caso negativo, por que?
- 4) Existem diferenças na contratação de estagiários das demais vagas? Se sim, quais? Se não, porquê?

RECRUTAMENTO

- 5) Você passa a informação do perfil desejado para o pessoal de RH?
- 6) Caso positivo, como é passado a informação do perfil desejado para o RH? Quais informações serão encaminhadas? Explique
- 7) Caso negativo, porquê?
- 8) Você constatou até o momento alguma diferença entre o perfil desejado em relação ao perfil que aparece no processo seletivo? Explique

- 9) A área de RH consegue trazer bons candidatos que estejam coerentes com o seu perfil desejado para a vaga de estágio? Explique, caso negativo, porquê?
- 10) Quais estratégias de recrutamento costumam ser mais utilizadas para convocar/chamar os estagiários? Cite-as e explique o porquê das mesmas.
- 11) Quais parâmetros decisórios são considerados na escolha da melhor estratégia para recrutar os estagiários? Tempo e custo?
- 12) Por quanto tempo, em média, a empresa costuma divulgar as vagas em aberto para os estagiários?
- 13) Onde vocês encontram bons estagiários? Porque vocês escolheram esse recurso?
- 14) Você tem percebido alguma dificuldade no recrutamento de estagiários? Se sim, qual?

SELEÇÃO

- 15) Como é feito o processo de seleção do estagiário? Explique as etapas e o que você leva em consideração para dar continuidade com o candidato?
 - a) Análise de currículo: O que você considera no currículo? porque? / Como você avalia o currículo? Vocês têm algum currículo de estagiário que é usado como modelo? Se sim, o que tem nele? Se não, porquê?
 - b) Entrevista: O que você considera na entrevista? porque? / Como você avalia a entrevista?
 - c) Teste: O que você considera no teste? porque? / Como você avalia o teste?
 - d) Dinâmica: Vocês realizam dinâmicas? Se sim, como é feita e o que vocês levam em conta, se não, porquê?
- 16) Quais foram os critérios que você usou para avaliar se o estagiário estava apto para a vaga? Esses critérios ainda são usados como base? Explique
- 17) Qual é o seu grau decisório para a seleção de estagiários? Explique
- 18) Quanto tempo em média dura o processo seletivo? Está condizente com as suas expectativas? Por que?
- 19) Você acredita que tenha faltado algo no processo seletivo que dificultou a escolha do melhor candidato para a vaga de estágio? explique
- 20) No seu ponto de vista, quais os pontos positivos do seu processo seletivo para os estagiários? E os negativos? Cite-os e explique-os.
- 21) O estagiário recebe alguma sinalização de sua posição no processo seletivo? Se sim, como ele é informado? Se não, porquê?

22) No contexto geral, você se encontra satisfeito com a contratação escolhida do estagiário? Se sim, porquê? Se não, porquê?

Roteiro para perguntas - Recrutadora (RH)

ATRIBUIÇÕES E COMPETÊNCIAS

- 1) Qual é o principal objetivo em contratar estagiários para a empresa? Explique
- 2) Quais são as funções necessárias que um estagiário deve executar? Por que ele realiza tais funções?
- 3) Quais atividades o estagiário não pode fazer? Por que?
- 4) Qual é o perfil desejado em termos de conhecimento, habilidades e atitudes desejadas de um estagiário para executar as atividades/funções designadas?
- 5) Que tipo de perfil de estagiário você não quer? Detalhe em termos de CHA
- 6) As atribuições do estagiário estão formalizadas em algum lugar específico? Se sim, qual? Se não, porquê?
 - a) Se sim, o documento é repassado para os estagiários? Se não, porquê?
 - b) O que você considerou nestas atribuições? Explique
- 7) Você teve acesso a algum documento com orientação mais específica sobre a descrição de cargo para estagiários? Caso positivo, ele te ajudou? Qual documento foi esse?
- 8) Ao longo do processo de recrutamento e seleção você evidencia para o estagiário a importância de desenvolver tarefas que estejam interligadas com o que ele aprende em sala de aula? Se sim, de que forma você realiza isso? Caso negativo, por que?
- 9) Existem diferenças na contratação de estagiários das demais vagas? Se sim, quais? Se não, porquê?

RECRUTAMENTO

- 10) Você recebe a informação do perfil desejado da líder do setor financeiro?
 - a) Caso positivo, como você recebe a informação do perfil desejado? Quais informações foram encaminhadas? Explique
 - b) Caso negativo, porquê?
- 11) Você constatou até o momento alguma diferença entre o perfil desejado em relação ao perfil que aparece no processo seletivo? Explique

- 12) A líder da área financeira consegue ser clara quanto ao perfil desejado para a vaga de estágio? Explique
- 13) Quais estratégias de recrutamento costumam ser mais utilizadas para convocar/chamar os estagiários? Cite-as e explique o porquê das mesmas.
- 14) Quais parâmetros decisórios são considerados na escolha da melhor estratégia para recrutar os estagiários? Tempo e custo?
- 15) Por quanto tempo, em média, a empresa costuma divulgar as vagas em aberto para os estagiários?
- 16) Onde vocês encontram bons estagiários? Porque vocês escolheram esse recurso?
- 17) Você tem percebido alguma dificuldade no recrutamento de estagiários? Se sim, qual?

SELEÇÃO

- 18) Como é feito o processo de seleção do estagiário? Explique as etapas e o que você leva em consideração para dar continuidade com o candidato?
 - a) Análise de currículo: O que você considera no currículo? porque? / Como você avalia o currículo? Vocês têm algum currículo de estagiário que é usado como modelo? Se sim, o que tem nele? Se não, porquê?
 - b) Entrevista: O que você considera na entrevista? porque? / Como você avalia a entrevista?
 - c) Teste: O que você considera no teste? porque? / Como você avalia o teste?
 - d) Dinâmica: Vocês realizam dinâmicas? Se sim, como é feita e o que vocês levam em conta, se não, porquê?
- 19) Quais foram os critérios que você usou para avaliar se o estagiário estava apto para a vaga? Esses critérios ainda são usados como base? Explique
- 20) Qual é o seu grau decisório para a seleção de estagiários? Explique
- 21) Quanto tempo em média dura o processo seletivo? Está condizente com as suas expectativas? Por que?
- 22) Você acredita que tenha faltado algo no processo seletivo que dificultou a escolha do melhor candidato para a vaga de estágio? explique
- 23) No seu ponto de vista, quais os pontos positivos do seu processo seletivo para os estagiários? E os negativos? Cite-os e explique-os.
- 24) O estagiário recebe alguma sinalização de sua posição no processo seletivo? Se sim, como ele é informado? Se não, porquê?

25) No contexto geral, você se encontra satisfeito com a contratação escolhida do estagiário? Se sim, porquê? Se não, porquê?

Roteiro para perguntas - Estagiário

- 1) Como você soube da vaga de estágio atual?
- 2) Qual a maneira mais frequente na qual você costuma acessar informações sobre vagas de estágio em aberto?
- 3) Quando você viu a vaga de estágio você reconheceu informações pertinentes para a sua função? As informações estavam claras? Explique
- 4) A descrição de cargo, estava condizente com as suas funções executadas? Explique
- 5) Quais etapas foram realizadas no seu processo seletivo? descreva
- 6) Você ficou satisfeito(a) de como foi o andamento do seu processo seletivo? Porque?
- 7) Você acredita que tenha faltado alguma etapa do seu processo seletivo? Ou você acha que no seu entendimento o processo seletivo da forma como foi feita, mensurou as suas reais capacidades e qualificações? explique
- 8) O tempo do processo seletivo estava condizente com as suas expectativas? Quanto tempo levou?
- 9) Você acredita que a estrutura do processo seletivo que você participou estava adequada? Se sim, porquê? Se não, o que está faltando?
- 10) No contexto geral, você se encontra satisfeito com a sua contratação? Se sim, porquê? Se não, porquê?
- 11) A entrevista foi conduzida de maneira adequada? Explique
- 12) Cite os principais pontos negativos que você viu no seu processo de recrutamento feito pela empresa. Explique
- 13) Cite os principais pontos positivos que você viu no seu processo de recrutamento feito pela empresa. Explique