

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANA BEATRIZ NASCIMENTO VIEGAS

ESTRATÉGIA DE RETENÇÃO DE TALENTOS: uma análise a partir da percepção de
estagiários em uma Empresa Multinacional

São Luís

2023

ANA BEATRIZ NASCIMENTO VIEGAS

ESTRATÉGIA DE RETENÇÃO DE TALENTOS: uma análise a partir da percepção de estagiários em uma Empresa Multinacional

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientadora: Profa. Dra. Aline Alvares Melo.

São Luís

2023

Viegas, Ana Beatriz Nascimento

Estratégia de retenção de talentos: uma análise a partir da percepção de estagiários em uma Empresa Multinacional / Ana Beatriz Nascimento Viegas. – 2023.

29 f.

Orientador(a): Aline Alvares Melo.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2023.

1. Retenção de Talentos. 2. Recrutamento. 3. Estágio. I. Alvares Melo, Aline. II. Título.

ANA BEATRIZ NASCIMENTO VIEGAS

ESTRATÉGIA DE RETENÇÃO DE TALENTOS: uma análise a partir da percepção de estagiários em uma Empresa Multinacional

Trabalho de conclusão de curso, na modalidade de artigo, apresentado como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal do Maranhão - UFMA.

Orientadora: Profa. Dra. Aline Alvares Melo.

Aprovado em: 11/12/2023

BANCA EXAMINADORA

Prof^a Aline Alvares Melo
Doutora em Administração
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Mayana Virginia Viegas Lima
Dr. Em Administração
Universidade Federal do Maranhão

Prof. Tadeu Gomes Teixeira
Dr. em Ciências Sociais
Universidade Federal do Maranhão

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus, cuja sua infinita misericórdia me renovam a cada dia, minha fonte inesgotável de forças todos os dias e não me desampara, a Ele toda gratidão pelo encerramento desse ciclo. (Nem olhos viram, nem ouvidos ouviram, nem jamais penetrou em coração humano o que Deus tem preparado para aqueles que o amam. (1Coríntios 2:9).

À minha família, que sempre se fez presente na minha trajetória. Em especial, à minha mãe, que sempre foi meu alicerce para as minhas decisões, conselheira incansável, nunca deixou de acreditar em mim, e não mede esforços para me ver feliz. A minha vó Maria da Penha, que com seu jeitinho cuida de mim da melhor forma todos os dias, e mostra toda sua preocupação no meu dia a dia. Ao meu pai, Derivaldo, que, mesmo inicialmente hesitante, hoje celebra minhas conquistas. E à minha saudosa avó paterna, Mãe Leó, que se foi logo quando finalizei meu ensino médio e não conseguiu ver sua neta sendo aprovada na Universidade, mas tenho certeza que está me guiando e protegendo aí do céu, a minha saudade diária.

Aos meus amigos da UFMA, Caroliny, Ravena, Monaliza, Pedro, Luana, João Victor, Guilherme e muitos outros amigos do curso e da minha turma, os quais, compartilhamos a jornada acadêmica e enfrentamos os desafios da pandemia juntos, sei que serão grandes profissionais para o mercado de trabalho. Às amigas de infância, Andressa e Leticia, cuja amizade resiste ao tempo, proporcionando constante encorajamento em diversas fases que já enfrentamos.

Ao meu namorado, Luís André, cujo tive o apoio constante desde o início da minha trajetória acadêmica não tem preço. Obrigada por acreditar na minha capacidade e me inspirar diariamente a ser uma pessoa e profissional melhor.

À Estratégica Empresa Júnior e aos amigos que dela fizeram parte, uma experiência transformadora que marcou minha trajetória profissional, oferecendo aprendizado, amadurecimento e oportunidades únicas. E por fim, mas não menos importante, à minha orientadora, professora Aline Melo, por toda paciência, conhecimento e dedicação nas orientações na elaboração do trabalho.

RESUMO

Pensar no desenvolvimento profissional dos colaboradores, como estratégias de crescimento da empresa, tem sido um tema ligado ao avanço organizacional. Nessa perspectiva, o presente estudo traz abordagens importantes sobre estratégias de retenção de talentos. Investiga estratégias de retenção de talentos em uma empresa multinacional a partir da percepção dos estagiários, fornecendo insights sobre o programa de desenvolvimento de estágios. Destaca a mudança de paradigma em relação aos estagiários, que antes eram vistos como mão de obra barata, mas hoje são reconhecidos como um dos melhores ativos da empresa. Caracteriza-se como pesquisa descritiva com abordagem qualitativa e quantitativa. Foram utilizados questionários semiestruturados no *Google Forms* para coletar dados de forma anônima dos participantes e entrevistar um líder de Recursos Humanos da empresa. Os dados indicam resultados positivos, pois a maioria dos estagiários demonstrou concordância quanto ao conhecimento das estratégias de retenção na organização. Contudo, é fundamental reconhecer que há uma parcela que diverge ou demonstra indiferença em relação aos temas abordados. Este alinhamento entre as percepções dos estagiários e a visão institucional sugere uma eficácia percebida nas estratégias adotadas, mas além disso, destaca a necessidade de melhorias por parte da organização na divulgação de estratégias de retenção para superar tais barreiras.

Palavras chave: Retenção de Talentos. Recrutamento. Estágio.

ABSTRACT

Thinking about employee professional development, as growth strategies for the company, has been a topic aimed at organizational advancement. The responsibility for this mission is directed to the Human Resources department, which in turn has come to occupy an important place in company strategy. With this perspective, the present study brings important approaches to talent retention strategies. Investigate talent retention strategies in a multinational company based on the perception of interns, providing insight into people management, recruitment and selection, talent retention, among other related topics. Highlights the paradigm shift in relation to interns, who were previously seen as cheap labor, but are now recognized as one of the company's best assets, in which, among those involved, the Human Resources area plays an important role in this change of independence. It is characterized as a qualitative research approach. We used semi-structured questionnaires on Google Forms to collect data anonymously from participants and interviewed a Human Resources leader from the company. The survey results provided an understanding of the interns' perspective and also offered insights into the organization's vision regarding talent retention strategies. The data indicates positive results, as the majority of interns demonstrated agreement regarding awareness of the organization's renewal strategies. However, it is crucial to consider that there is a portion that differs or shows indifference regarding the issues involved. This alignment between the interns' perceptions and the institutional vision suggests a perceived effectiveness in the strategies adopted, but in addition, it highlights the need for improvements on the part of the organization in the dissemination of retention strategies in order to overcome such barriers.

Keywords: Retaining talent. Recruitment. Internship.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Síntese do processo de recrutamento e seleção (R&S)	14
Figura 2 – Recursos necessários para desempenhar o trabalho.....	19
Figura 3 – Relação de recompensa na organização	19
Figura 4 – Aplicação de conhecimentos em prática	20
Figura 5 – Conhecimento sobre estratégias de retenção de talentos	21
Figura 6 – Estratégias de retenção de talentos.....	22
Figura 7 – Relação entre dificuldades e suporte para dúvidas	22
Figura 8 – Oferta de treinamentos aos estagiários.....	23

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Dados demográficos extraídos do questionário.....	18
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1	Capital Humano sob a perspectiva da Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR)	11
2.2	Papel da Gestão de Pessoas para as organizações e colaboradores	12
2.2.1	<i>Retenção de talentos</i>	12
2.2.2	<i>Recrutamento e seleção</i>	13
2.2.3	<i>Treinamento e desenvolvimento</i>	14
2.3	Estágio: visão geral e mudança de perspectiva	15
3	METODOLOGIA	17
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	18
4.1	A experiência do estagiário no ambiente de trabalho	18
4.2	Posicionamento da organização responsável pelas estratégias de retenção de talentos conforme entrevista realizada	23
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
	REFERÊNCIAS	26

ESTRATÉGIA DE RETENÇÃO DE TALENTOS: uma análise a partir da percepção de estagiários em uma Empresa Multinacional

Viegas, Ana Beatriz Nascimento¹
Melo, Aline Alvares²

RESUMO: Pensar no desenvolvimento profissional do funcionário, como estratégias de crescimento para a empresa, tem sido um tema vinculado ao avanço organizacional. A responsabilidade desta necessária missão está direcionada ao departamento de Recursos Humanos que por sua vez passou a ocupar lugar importante na estratégia das empresas. Com essa perspectiva, o presente estudo traz abordagens importantes sobre estratégias de retenção de talentos. Investiga as estratégias de retenção de talentos em uma empresa multinacional com base na percepção dos estagiários, trazendo uma visão acerca da gestão de pessoas, recrutamento e seleção, retenção de talentos, entre outras temáticas correlatas. Destaca a mudança de paradigma em relação aos estagiários, que antes eram vistos como mão de obra barata, mas agora são reconhecidos como um dos melhores ativos da empresa, em que, entre os envolvidos, a área de Recursos Humanos desempenha um papel importante nessa mudança de mentalidade. Caracteriza-se como uma pesquisa de abordagem qualitativa. Utilizou-se questionários semi estruturados no *Google Forms* para coletar dados anonimamente dos participantes e entrevistar um líder de Recursos Humanos da empresa. Os resultados da pesquisa proporcionaram uma compreensão da perspectiva dos estagiários e também ofereceram *insights* sobre a visão da organização em relação às estratégias de retenção de talentos. Os dados indicam resultados positivos, já que a maioria dos estagiários demonstrou concordância quanto à conscientização sobre as estratégias de retenção implementadas pela organização. Contudo, é crucial reconhecer que há uma parcela que diverge ou demonstra indiferença em relação aos temas abordados. Este alinhamento entre as percepções dos estagiários e a visão institucional sugere uma eficácia percebida nas estratégias adotadas, mas além disso, evidencia a necessidade de melhorias por parte da organização na disseminação de estratégias de retenção a fim de superar tais barreiras.

Palavras chave: Retenção de Talentos. Recrutamento. Estágio.

SUMMARY: Thinking about employee professional development, as growth strategies for the company, has been a topic linked to organizational advancement. With this perspective, the present study brings important approaches to talent retention strategies. Investigates talent retention strategies in a multinational company based on the perception of interns, providing insight into the internship development program. It highlights the paradigm shift in relation to interns, who were previously seen as cheap labor, but are now recognized as one of the company's best assets. It is characterized as descriptive research with a qualitative and quantitative approach. Semi-structured questionnaires were used on *Google Forms* to collect data anonymously from participants and interview a Human Resources leader at the company. The data indicates positive results, as the majority of interns demonstrated agreement regarding awareness of retention strategies in the organization. However, it is crucial to recognize that there is a portion that differs or shows indifference in relation to the topics covered. This alignment between the interns' perceptions and the institutional vision suggests a perceived effectiveness in the strategies adopted, but in addition, it highlights the need for improvements on the part of the organization in the dissemination of retention strategies in order to overcome such barriers.

Keywords: Retaining talent. Recruitment. Internship.

1 INTRODUÇÃO

A experiência do funcionário inicia-se pela candidatura a uma vaga de emprego. Importante ressaltar que, não apenas a empresa escolhe o candidato, mas também o candidato escolhe a organização na qual quer fazer parte, conseqüentemente a isso, é necessário que as organizações proporcionem uma boa experiência para aqueles potenciais talentos, seja para agregar seu time de trabalho ou para originar um propagador de sua marca, mesmo que aquele candidato não seja o selecionado para a ocupar a posição.

¹ Aluna do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, na data de 11/12/2023, na cidade de São Luís/MA. Contato: [viegas.ana@discente.ufma.br];

² Professora Orientadora. Dra. em Administração. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Contato: [aline.melo@ufma.br].

Nesse sentido, as experiências compõem lembranças, essas positivas ou negativas, auxiliando na formação da percepção sobre as coisas e pessoas. (BATEY, 2010). Muller (2021) afirma que a experiência do candidato é definida pelas etapas que o indivíduo percorre ao longo do processo seletivo, podendo esta pessoa ser uma promotora ou detratora da marca empregadora em decorrência de sua experiência.

Com isso, é necessário que as organizações invistam em um processo seletivo empático, eficaz e simplificado, uma vez que cada indivíduo tem sua própria realidade e repertório profissional. Além da preocupação quanto ao bom funcionamento do processo seletivo, torna-se necessária a elaboração de estratégias para retenção de talentos daqueles funcionários para desenvolver o futuro colaborador em parceria com as áreas responsáveis.

Parte-se do pressuposto de que tem sido cada vez mais perceptível o investimento, pelas organizações, em habilidades técnicas e comportamentais nos seus colaboradores, no sentido de atrair e motivar. Dessa forma, essa perspectiva conduz os profissionais da área de recursos humanos para uma linha de raciocínio onde a experiência do cliente, no caso, funcionários, impacta diretamente na atração de talentos e conseqüentemente no sucesso da organização, visto que, os funcionários são o melhor patrimônio da empresa.

A metodologia utilizada neste presente trabalho, trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa e quantitativa em relação às ações sobre a retenção de talentos na Companhia durante o estágio.

Com isso, torna-se necessário analisar estratégias de retenção de talentos das organizações. Sendo assim, o objetivo geral deste trabalho é analisar as estratégias da retenção de talentos sob a percepção de estagiários em uma Empresa Multinacional localizada na cidade de São Luís – MA.

Por fim, os resultados indicaram resultados positivos, pois a maioria dos estagiários demonstrou concordância quanto ao conhecimento das estratégias de retenção na organização. Contudo, é fundamental reconhecer que há uma parcela que diverge ou demonstra indiferença em relação aos temas abordados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo contempla a base teórica para o desenvolvimento do trabalho com o tema proposto. Nele serão expostos os principais conceitos a respeito do subsistema da área de gestão de pessoas - Capital humano sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos (VBR), papel da gestão de pessoas para as organizações e colaboradores, retenção de talentos, recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, estágio em uma visão geral e mudança de perspectiva.

2.1 Capital Humano sob a perspectiva da Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR)

É perceptível que algumas empresas acabam se destacando no mercado de trabalho, até mesmo em relação à concorrência, com base em diversos indicadores. Sendo assim, a Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR), procura explicar o que leva essas empresas a se destacarem, frente às suas concorrentes, por um longo período de tempo, por meio de seus recursos internos. Ou seja, procura responder à questão central dos estudos de estratégia organizacional a partir da ideia dos recursos como fonte da vantagem competitiva das organizações com resultados superiores. (BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; WERNERFELT, 1984).

A teoria VBR tem se destacado como uma das mais importantes correntes teóricas da estratégia. A visão baseada em recursos da empresa é um desenvolvimento teórico influente para a compreensão de como vantagem competitiva nas empresas é alcançada e como esta vantagem pode ser sustentada ao longo do tempo. (BARNEY, 1991; PRAHALAD; HAMEL, 1990; WERNERFELT, 1984). Esses recursos podem ser diversificados, por exemplo, incluem

todos os recursos financeiros, físicos, humanos, organizacionais e ativos utilizados por uma empresa para desenvolver, fabricar e fornecer produtos ou serviços aos seus clientes. (BARNEY, 1995).

De acordo com Barney (1995), os recursos financeiros incluem empréstimos, capital, lucros retidos, e assim por diante. Os recursos físicos incluem as máquinas, fábricas, empresas e edifícios de uso em suas operações. Os recursos humanos incluem toda a experiência, o conhecimento, julgamento, propensão à tomada de risco e sabedoria dos indivíduos. Recursos organizacionais incluem a história, relacionamentos, confiança e cultura organizacional.

A VBR assume que as empresas podem ser caracterizadas como “combo” destes recursos, distribuídos de forma heterogênea entre as empresas, e que estas diferenças de recursos persistem ao longo do tempo. (WERNERFELT, 1984), uma vez que esses recursos não são perfeitamente distribuídos entre as firmas, faz com que a vantagem competitiva obtida por algumas firmas possa durar muito tempo. Além disso, pesquisadores teorizaram que, quando as empresas têm recursos que são valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis, podem alcançar vantagem competitiva nas empresas.

Do ponto de vista da vantagem competitiva, não é favorável ter um recurso valioso se todos o possuem. O próprio conceito de vantagem competitiva diz respeito a uma firma que está implementando uma estratégia que cria valor que não está sendo implementada por outras firmas. Portanto, não deve ser comum, deve ser exclusivo e raro.

Seguindo a teoria de Barney (1995), que caracteriza capital humano como fonte de vantagem competitiva, Hatch e Dyer (2004) contribuem no sentido de demonstrar empiricamente as proposições do capital humano e o aprendizado decorrente desse recurso como fonte de vantagem competitiva sustentável. Dessa forma, a partir do processo de aprendizado dentro de uma empresa, o capital humano se torna mais específico para atuar naquela empresa em especial e potencialmente menos apto para os rivais. Parte deste capital humano específico à empresa, o conhecimento tácito, é particularmente inimitável. (LIEBESKIND, 1996; HATCH; DYER, 2004).

2.2 Papel da Gestão de Pessoas para as organizações e colaboradores

De acordo com informação divulgada pela consultoria global *Great Place to Work (GPTW)*, que em tradução livre, significa Melhores Empresas para Trabalhar, RH estratégico é a forma de atuação da área de gestão de pessoas com a importante missão de desenvolver os funcionários da organização para que esta se destaque no mercado de trabalho, dedicando-se a marca empregadora, atraindo os melhores profissionais e preservando os colaboradores que já atuam na organização. (RH..., 2020). Dessa forma, entende-se que as organizações estão se interessando cada vez mais no desenvolvimento do colaborador, disponibilizando recursos para tal capacitação.

Em paralelo a isso, as organizações passam a entender mais a fundo a importância da marca empregadora ou *employer branding*, para consequentemente terem melhores resultados. Quando pensado na experiência do funcionário, o processo inicial a ser estudado é a experiência do candidato à vaga de emprego, uma vez que, trata-se do primeiro contato que o funcionário tem com a empresa e é neste momento que a organização precisa encantar seu cliente, seja para agregar seu time de trabalho ou para originar um promotor de sua marca caso este não seja o candidato selecionado para a posição.

De acordo com Dias (2021), a experiência do candidato está integrada com o seu percurso em um processo seletivo, do recrutamento até a contratação, cabendo unicamente a empresa, mais específico ao setor de Recursos Humanos a responsabilidade sobre a jornada do colaborador. Botelho (2021), reforça a importância desta experiência relacionando-a a marca empregadora ou *employer branding*, elevando a imagem da organização como boa empregadora.

2.2.1 Retenção de talentos

Além de atrair e desenvolver talentos, uma inquietação da organização deve estar direcionada em mantê-los, visando à redução da rotatividade dentro da organização, tendo em vista que ao perder um talento para o mercado, além de todo o tempo e os recursos que foram investidos nesse colaborador, a organização está perdendo também capital humano, bem como todo o tempo e os recursos até então investidos nesse colaborador.

Com esta visão, Mayo (2003, p. 101) ressalta que:

É fato que as pessoas continuarão a abandonar seus empregos. Em mercados que são concorrentes por qualificações insuficientes, pessoas e grupos serão galanteadores e seduzidos. Em uma companhia comercial, perder um ativo vital para um concorrente é uma perda dupla – não exclusivamente não teremos o benefício, como ainda poderia trabalhar ativamente contra nós. Alguns dizem que, quanto mais adversários ficarem tentados a convencer o seu pessoal, maior será a importância externa sobre o valor do capital humano da empresa. O que, se por um lado pode ser verdade, por outro poderia estar marcando fatores negativos, como, por exemplo, sua incapacidade de proporcionar ocasiões atraentes. Algumas empresas são notoriamente melhores de cultivar seu pessoal do que outras, mesmo em campos que concentram habilidades altamente vendáveis no mercado de trabalho. O dinheiro, por si só, pode não ser ensejo satisfatório para que as pessoas se troquem. Fidelidade, relacionamentos, um tipo característico de trabalho ou o fato de se sentir aconchegado como a cultura da organização podem ser satisfatórios para cultivar o empregado. Contudo, quanto mais as pessoas se tratam de um trabalho para outro, mais se habitua a essas modificações. A primeira alteração é sempre a mais complicada.

Dessa forma, a retenção de talentos abrange um contíguo de ações direcionadas para o indivíduo, processos que sustentem a satisfação no trabalho e originem o desenvolvimento pessoal, o conhecimento e a inovação. O desenvolvimento e a retenção de talentos são hoje essenciais para as organizações, uma vez que seus princípios têm relação direta com as pessoas, tornando-se assim necessário um alinhamento de finalidades e valores fortalecendo a identidade cultural da organização.

Porém, é válido ressaltar que as estratégias de retenção de talentos podem ocorrer desde o processo seletivo até o momento de treinamento e desenvolvimento daquele colaborador. Diante da importância que o capital humano vem ganhando no cenário empresarial, as corporações têm buscado formas de atrair pessoas com alto potencial profissional para integrarem suas equipes de atuação. Essa atração acaba por ser bastante focada em jovens talentos, pois dessa forma, a empresa pode treiná-los e capacitá-los de acordo com a missão, visão e valores da organização.

2.2.2 Recrutamento e seleção

Os processos de recrutamento e seleção são considerados processos estratégicos para as organizações, que podem impactar fortemente no crescimento organizacional, de forma positiva ou negativa. (LICCIARDI; FARIAS; DOS SANTOS, 2018). O recrutamento consiste na procura e atração de candidatos para uma determinada função e a seleção na escolha e tomada de decisão do candidato que ocupará o cargo disponível. (ROCHA, 1997; CHIAVENATO, 2000; CÂMARA; GUERRA; RODRIGUES, 2003). Tanto o recrutamento quanto a seleção fazem parte de um processo maior que é o de suprir e prover a organização de talentos e competências necessários à sua continuidade e sucesso em um contexto altamente dinâmico e competitivo. (CHIAVENATO, 2009).

Recrutar é aglomerar o maior número de candidatos com a finalidade de a organização selecionar aqueles que são mais qualificados. (STONER; FREEMAN, 1994). Na mesma perspectiva, Milkovich e Boudreau (2000) consolidam que recrutar é um recurso utilizado para

reconhecer e aproximar aspirantes, dos quais, alguns serão escolhidos e contratados. Já Ribeiro (2017) refere-se a recrutar como uma procura ativa para propiciar à organização um número adequado de potenciais e qualificados candidatos, que passarão para o processo de seleção, é munir a área de seleção com componentes básicos, isto é, candidatos.

Esse subsistema pode ser gerido por um profissional ou ainda por uma equipe, o que define essa estrutura são as demandas da organização, levando em consideração o porte da empresa, a necessidade de reposição devido a rotatividade e o aumento de quadro planejado. (MARRAS, 2011). Coradini e Murini (2009) definem o profissional de recrutamento e seleção como peça primordial para a composição do quadro de profissionais de uma organização.

Representado pela Figura 1 observa-se a essência dos principais processos do recrutamento e seleção que serão apresentados ao longo desta sessão.

Figura 1 – Síntese do processo de recrutamento e seleção (R&S)



Fonte: Adaptado de Caxito (2008), Coradini e Murini (2009), Licciardi, Farias e Dos Santos (2018).

Na mesma linha de raciocínio Alves e Wada (2014), reforça que o recrutamento e seleção precisam ser compostos de estratégias alinhadas ao aumento de produtividade e competitividade da organização, evitando que a empresa seja lesada pela escassez de recursos humanos capacitados, ou por uma falha no processo.

2.2.3 *Treinamento e desenvolvimento*

Além de recrutar e selecionar, também é importante investir no desenvolvimento do colaborador, e isso pode acontecer de várias maneiras, um exemplo é com os treinamentos.

De acordo com Dessler (2003, p. 140) o treinamento pode ser definido como “o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho”. Com isso, entende-se que os treinamentos são ferramentas para transmitir e aplicar conhecimento para os colaboradores, além disso, os métodos de treinamento também têm acompanhado o desenvolvimento das técnicas de gestão de pessoas. Os treinamentos têm deixado de serem apenas teóricos e técnicos, para assumirem uma metodologia voltada para a prática para que proporcione maior aplicabilidade dos conceitos que foram abordados durante o processo de capacitação.

Essa visão das formas de treinamento é abordada por Dessler (2003, p. 140) no trecho a seguir:

As áreas de enfoque do treinamento têm se expandido nos últimos anos. O treinamento costumava concentrar-se no ensino de habilidades técnicas, como o treinamento de montadores na soldagem de fios e o treinamento de professores na preparação de aulas. No entanto, hoje em dia, treinamento também pode significar educação complementar, porque os programas de melhoria de qualidade partem do pressuposto de que os funcionários sabem produzir tabelas e gráficos e analisar dados.

Os funcionários de hoje podem também necessitar de treinamento em capacitação técnica (*hard skills*) ou capacitação comportamental (*soft skills*), focando na formação de equipes, tomada de decisões, resolução de problemas complexos e comunicação assertiva.

É necessário salientar a importância do treinamento para os dois lados, sendo não somente para os jovens talentos das empresas, mas para os colaboradores da organização como um todo, sempre levando em consideração as necessidades reais de cada colaborador ou até mesmo necessidade da área, com isso, buscando qualificar cada integrante da equipe, de modo a aprimorar os pontos que devem ser desenvolvidos, e fortalecer ainda mais os pontos fortes de cada profissional.

Dentro da empresa, além do treinamento do capital humano, é necessário que as empresas invistam também no desenvolvimento dos seus colaboradores, abordando os vários aspectos profissionais. Treinamento e desenvolvimento parecem, e realmente são muito semelhantes. Entretanto, há uma sutil distinção entre um e outro, já que desenvolvimento é uma espécie de derivação de treinamento.

O desenvolvimento do capital humano é uma capacitação mais ampla, aprofundada e contínua dos colaboradores, e que é esperado que gere resultados ainda mais satisfatórios do que os obtidos através do simples treinamento. A importância e a amplitude de atuação contidas nos processos de desenvolvimento de recursos humanos são abordadas por Dessler (2003, p. 151) ao citar que “A globalização e o aumento da competitividade enfatizam a importância de programas de desenvolvimento de liderança organizacionalmente relevantes e efetivos.”.

Sendo assim, por exemplo, importante que os colaboradores e empresa se adaptem à nova realidade do mercado, tendo maior ênfase no esclarecimento dos objetivos de negócio e dos resultados esperados do programa; ligação mais clara entre o programa e a missão da empresa; envolvimento dos gestores de alto escalão; especificação de competências e conhecimentos concretos em lugar de simples atitudes; e complementação dos métodos tradicionais de desenvolvimento (como palestras, grupos de estudo de caso e simulações) com métodos mais realistas, como os projetos de aprendizagem de ação.

Com o advento da qualidade total e a busca incessante da excelência, os gastos com treinamento deixaram de equiparar-se aos de material de consumo, por exemplo, passando a figurar entre as rubricas de investimento. Dessa forma, vale ressaltar que treinamento e desenvolvimento humano, não devem ser encarados pela empresa como gastos, mas sim como investimento no capital humano, o qual trará retorno para a própria empresa.

2.3 Estágio: visão geral e mudança de perspectiva

Os programas de estágio configuram-se como uma forma que as empresas têm de identificar e trazer novos talentos para dentro da organização. Sua importância e necessidade são bilaterais, trazendo vantagens de crescimento tanto para estagiário, quanto para a unidade concedente. Uma vez que, quando trata-se de processo seletivo para programa de estágio, trata-se de sonhos, expectativa em adquirir conhecimento e vivência prática para o mercado de trabalho ou melhorar a situação financeira, e como resultado, ter mais liberdade e independência econômica, entre outros fatores motivadores que jovens procuram processos seletivos para participar. No entanto, muitas vezes pode resultar em uma certa frustração com o resultado, seja na experiência do processo seletivo ou mesmo na área de atuação.

É de extrema importância que os conhecimentos adquiridos na sala de aula sejam aplicados na prática do mercado de trabalho, a fim de que o estudante torne-se um profissional experiente, e conseqüente capacitado. Assim, surge a necessidade do estágio na graduação. Dessa forma, o estágio diz respeito à aplicabilidade no ambiente profissional dos conhecimentos teóricos aprendidos no meio acadêmico. (OLIVEIRA; CUNHA, 2006).

O conceito de estágio está baseado na formação do profissional, daquela pessoa que está ingressando no mercado de trabalho, e que quer colocar em prática o seu potencial. Entretanto, ainda hoje, nos deparamos com situações em que a atividade do estagiário é desempenhada de forma deturpada, deixando de lado o princípio de formação profissional, para se enquadrar em um cenário de substituição de mão-de-obra. A experiência do estágio é essencial para a formação integral do aluno, considerando que cada vez mais estão sendo requisitados profissionais com habilidades e competências para o mercado de trabalho. Ao chegar à universidade o aluno se depara com o conhecimento teórico, porém muitas vezes, é difícil relacionar teoria e prática se o estudante não vivenciar momentos reais em que será preciso analisar o cotidiano. (MAFUANI, 2011).

Assim, o estágio tem finalidade pedagógica e por conta dessa característica é necessário que a empresa contratante preocupe-se com a qualidade do aprendizado que o estudante está adquirindo de modo a fomentar a prática dos conhecimentos adquiridos na graduação. Segundo Bianchi et al. (2005) o estágio supervisionado é uma experiência em que o aluno mostra sua criatividade, independência e caráter. Essa etapa lhe proporciona uma oportunidade para perceber se a sua escolha profissional corresponde com sua aptidão técnica.

É naturalmente esperado do estagiário almejar a efetivação na companhia em que está atuando, com isso, pretende-se que o estágio se aproxime cada vez mais da relação de emprego, dessa forma, acaba sendo colocado em situações em que é confrontado seus direitos previstos em lei, principalmente pela insegurança do desemprego.

No cenário de uniformização da relação de estágio, houve uma série de mudanças nas regulamentações e portarias, a partir da edição da Lei n. 6.494 de 7 de dezembro de 1977, que dispôs sobre o estágio de estudantes, o caráter formativo aparece de modo expresso nos dispositivos legais, bem como na justificativa do projeto de lei que lhe deu origem. Ademais, a regulação do estágio exigia a capacidade de proporcionar experiência prática com acompanhamento e adequação curricular. Algumas mudanças nessa legislação foram feitas até que se chegasse à Lei 11.788 de 25 de dezembro de 2008, que serão abordadas no decorrer deste capítulo.

A Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008, define o estágio como o ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo do estudante. Segundo Oliveira e Cunha (2006), o Estágio Supervisionado é uma atividade que propicia ao aluno adquirir a experiência profissional que é relativamente importante para a sua inserção no mercado de trabalho. No entanto, existem obrigações tanto da parte que está contratando o estagiário (empresas), quanto do próprio estagiário.

Estabelecem os incisos I, II e V, do artigo 9, do capítulo III da Lei nº 11.788/2008, diz sobre as obrigações da parte concedente (empresa):

- I – celebrar termo de compromisso com a instituição de ensino e o educando, zelando por seu cumprimento;
- II – ofertar instalações que tenham condições de proporcionar ao educando atividades de aprendizagem social, profissional e cultural;
- V – por ocasião do desligamento do estagiário, entregar termo de realização do estágio com indicação resumida das atividades desenvolvidas, dos períodos e da avaliação de desempenho. (BRASIL, 2008, online).

No outro vértice, no, inciso II, artigo 10, do capítulo IV da Lei nº 11.788, diz sobre as obrigações do estagiário, II – 6 (seis) horas diárias e 30 (trinta) horas semanais, no caso de

estudantes do ensino superior, da educação profissional de nível médio e do ensino médio regular. Art. 12. O estagiário poderá receber bolsa ou outra forma de contraprestação que venha a ser acordada, sendo compulsória a sua concessão, bem como a do auxílio-transporte, na hipótese de estágio não obrigatório. Art. 14. Aplica-se ao estagiário a legislação relacionada à saúde e segurança no trabalho, sendo sua implementação de responsabilidade da parte concedente do estágio. § 1º O estágio relativo a cursos que alternam teoria e prática, nos períodos em que não estão programadas aulas presenciais, poderá ter jornada de até 40 (quarenta) horas semanais, desde que isso esteja previsto no projeto pedagógico do curso e da instituição de ensino. (BRASIL, 2008).

Dessa forma, segundo Bianchi et al. (2005) o estágio supervisionado é uma experiência em que o aluno mostra sua criatividade, independência e caráter. Essa etapa lhe proporciona uma oportunidade para perceber se a sua escolha profissional corresponde com sua aptidão técnica. Com isso, percebe-se a importância dos estagiários como forma de contribuir para o sucesso das organizações, uma vez que, grande parte dos estudantes de graduação estão com os conhecimentos mais atuais na memória, e podem contribuir positivamente com esses conhecimentos para as instituições.

Porém, nem sempre os cenários são favoráveis para o cumprimento das obrigações diante da lei, uma vez que, algumas as empresas nem sempre cumprem o que consta previamente na lei, nem sempre monitoram a carga horária prevista, podendo resultar muitas vezes em acúmulo de horas extras não compensadas aos estagiários, além disso, nem todas as vezes fazem o acompanhamento de desenvolvimento do estagiário, ocorrendo a ausência de *feedbacks* sobre o trabalho desempenhado do estagiário, o que pode gerar desmotivação, além disso, pode atrapalhar o desenvolvimento pessoal e profissional, diminuindo a capacidade de entrega e conseqüentemente causando a queda da produtividade do estudante que está ali buscando crescimento profissional.

Assim, é esperado que o interesse e a necessidade do estudante em inserir-se no mercado de trabalho vão sobrepor ao cumprimento dos requisitos que são impostos pela lei de estágio, de modo que se submetem a estágios sem sequer cumprir os requisitos formais, sendo dessa forma visualizada uma fraude na relação de estágio.

3 METODOLOGIA

A metodologia é o estudo do método, com a finalidade de expandir os conhecimentos sobre o tema abordado, congregando todos os métodos que uma ciência dispõe. (PEREIRA, 2016). Dessa forma, este tópico tem como objetivo abordar o método utilizado para o desenvolvimento do presente estudo.

A metodologia utilizada neste presente trabalho, trata-se de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa e quantitativa em relação às ações sobre a retenção de talentos na Companhia durante o estágio. De acordo com a visão de Gil (1999) a pesquisa descritiva visa desenvolver, explanar e transformar ideias, considerando para isto a formulação do problema, bem como a hipótese que será estudada.

Segundo Malhotra (2001, p. 155), “[...] a pesquisa qualitativa proporciona uma melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e aplicar alguma forma da análise estatística.”

Sendo assim, quanto à coleta de dados, a pesquisa foi feita por meio de questionários objetivos feitos pela ferramenta online *Google Forms*, de forma anônima, e o público elegível para responder as perguntas, foram os estagiários que ingressaram na organização no ano de 2022 e 2023. Com isso, foi feita uma análise a partir das respostas obtidas no questionário a fim de entender a visão dos estudantes quanto às estratégias de retenção de talentos.

Essas questões foram apresentadas aos respondentes no formato de escala linear, com cinco níveis para que os participantes selecionassem as situações que mais se identificaram, seguindo os itens de acordo com o seu grau de concordância, considerando que a variação ocorre de 1 - Discordo Totalmente, 2 – Discordo Parcialmente, 3 – Indiferente, 4 – Concordo Parcialmente e 5 - Concordo Totalmente.

Além disso, como uma forma de compreender o lado da organização quanto ao desenvolvimento de talentos e em razão da busca por melhores esclarecimentos e fontes de dados com maior credibilidade para os resultados da pesquisa, realizou-se uma entrevista com a responsável direta da área de aprimoramento de jovens talentos em programas de desenvolvimento dos estagiários, conforme mostrado nas análises abaixo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção são apresentados os resultados obtidos a partir da coleta de dados realizada e a discussão dos mesmos tendo em vista o referencial teórico sobre o tema.

Tabela 1 - Dados demográficos extraídos do questionário.

IDADE		GÊNERO		ESTAGIÁRIO		ANO DE INGRESSO	
18 a 25 anos	80,8%	Feminino	60%	Sim	92,30%	2022	42,3%
26 a 39 anos	12,2%	Masculino	40%	Não	3,80%	2023	57,7%
40 a 50 anos	-	Outros	-	Ex-estagiário	3,80%	-	-
Mais de 50 anos	-		-		-	-	-

Fonte: A autora (2023). Dados da pesquisa.

Considerando os dados demográficos obtidos pode-se dizer que o alcance da pesquisa foi satisfatório, totalizando 26 respostas, abrangendo uma quantidade significativa de estagiários respondentes, a participação ativa de ambos os gêneros feminino e masculino em idades distintas. Analisando as informações das questões representadas, entende-se que o percentual de 80,8% predomina a faixa etária de 18 a 25 anos. Representando a maioria do percentual de 60% do público respondente da pesquisa é feminino. Caracterizando 92,3% do percentual dos respondentes correspondem a ter vínculo como estagiário na Companhia. Por fim, 57,70% dos respondentes ingressaram no ano de 2023 na organização. É válido ressaltar que a divulgação da pesquisa foi feito por meio de grupo de *Whatsapp* entre os estagiários. Além disso, vale destacar que o percentual que se identifica como “ex-estagiários” e/ou “não estagiários” foram as pessoas que foram efetivadas ao longo processo ou já finalizaram seu contrato de estágio.

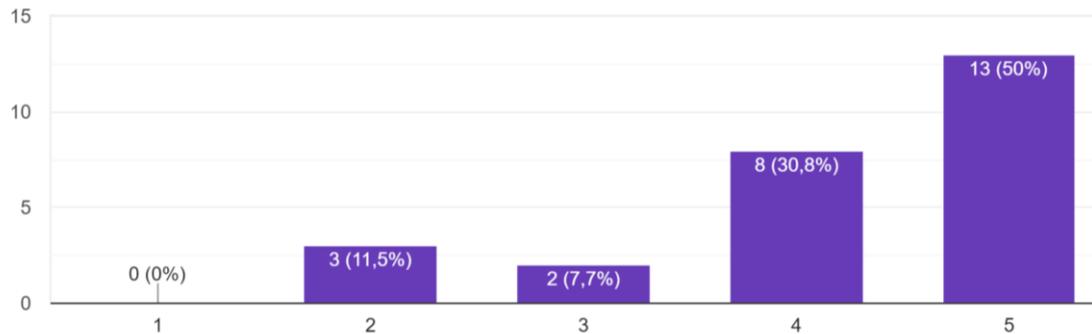
4.1 A experiência do estagiário no ambiente de trabalho

A primeira interrogação trabalhada foi a avaliação dos respondentes em relação aos recursos de trabalho disponibilizados pela empresa, essa questão tinha por finalidade compreender a visão do estagiário a fim de compreender a suas experiências. Essa análise oferece *insights* sobre a eficácia dos recursos fornecidos, podendo destacar pontos de melhoria ou fortes na estrutura de trabalho, contribuindo para a formulação de estratégias direcionadas à otimização do ambiente de trabalho e, por conseguinte, à retenção de talentos.

Figura 2 – Recursos necessários para desempenhar o trabalho

5. Considero ter os recursos necessários para desempenhar meu trabalho (Recursos financeiros, físicos, organizacionais e humanos).

26 respostas



Fonte: A autora (2023). Dados da pesquisa.

Com relação aos recursos necessários para desempenho do trabalho (Recursos financeiros, físicos, organizacionais e humanos)”, 80,8% dos respondentes, consideram-se satisfeitos quanto aos recursos necessários para o bom desempenho do trabalho. Aqui apresentou um bom resultado quanto a percepção dos estagiários em relação aos recursos disponibilizados pela empresa, uma vez que mais da metade concorda totalmente com a questão abordada.

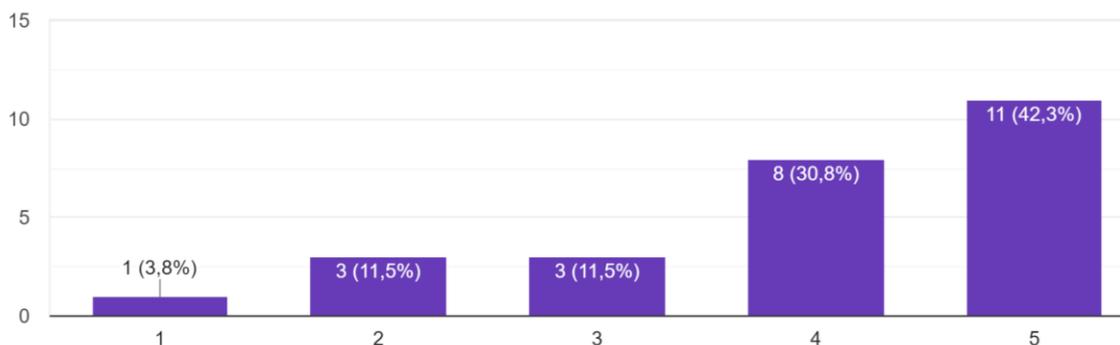
Dessa forma, esse tópico procura entender a aplicabilidade da Teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) na prática das organizações, uma vez que, seguindo a teoria de Barney (1995), que caracteriza capital humano como fonte de vantagem competitiva, Ou seja, o intuito das organizações é proporcionar os recursos para os estagiários e colaboradores ficarem cada vez mais “lapidados” para atuar naquela empresa em especial.

A segunda questão trabalhada foi a avaliação dos respondentes em relação às recompensas que a Companhia lhe oferece, seja financeiramente ou como profissional por desempenhar as habilidades.

Figura 3 – Relação de recompensa na organização

6. Sinto-me bem recompensado nessa organização, seja financeiramente ou como profissional por desempenhar minhas habilidades.

26 respostas



Fonte: A autora (2023). Dados da pesquisa.

Quanto à assertiva “Sinto-me bem recompensado nesta organização, seja financeiramente ou como profissional por desempenhar minhas habilidades” 73,1% dos

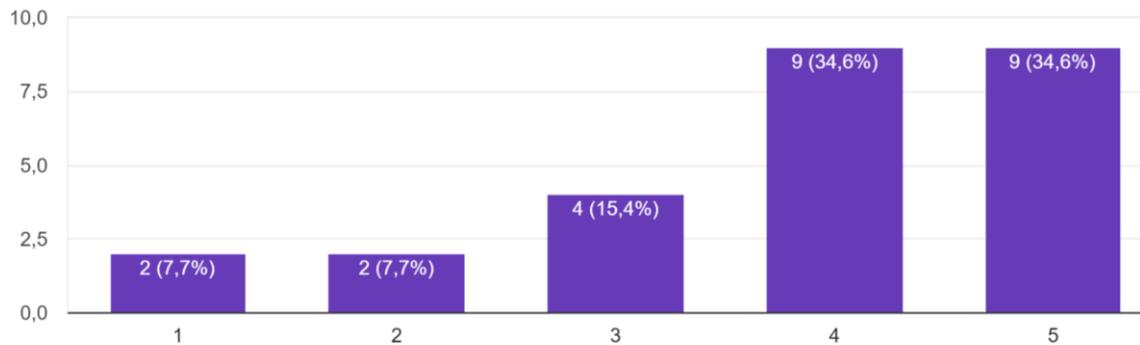
respondentes, consideram-se serem bem recompensados, ou seja, a grande maioria considera ter um resultado positivo.

A Visão Baseada em Recursos (VBR) reitera que as empresas podem ser entendidas como uma "combinação" desses recursos, distribuídos de maneira heterogênea entre elas. Segundo Wernerfelt (1984), a persistência dessas diferenças ao longo do tempo é fundamentada na não distribuição perfeita desses recursos entre as organizações. Isso implica que a vantagem competitiva alcançada por algumas empresas pode perdurar por um período mais significativo. Em outras palavras, as considerações sobre recompensas estão encapsuladas nas diferentes combinações destes recursos. Logo, a estratégia empresarial visa estabelecer uma distribuição eficaz desses recursos entre os colaboradores para assegurar a durabilidade da vantagem competitiva. Na próxima questão trabalhada, foi a avaliação dos respondentes em relação aos seus conhecimentos em prática da sala de aula no estágio.

Figura 4 – Aplicação de conhecimentos em prática

7. Considero que estou colocando os conhecimentos adquiridos em sala de aula em prática na organização em que estagio.

26 respostas



Fonte: A autora (2023). Dados da pesquisa.

Quanto à assertiva “Considero que estou colocando os conhecimentos adquiridos em sala de aula em prática na organização em que estagio” 69,2% dos respondentes, consideram-se colocar seus conhecimentos em prática dentro do estágio, somente 15,4% avaliaram que são indiferentes na questão, dessa forma, a maioria considera ter um resultado de prática de sala de aula.

Segundo Cunha (2006), o estágio diz respeito à aplicabilidade no ambiente profissional dos conhecimentos teóricos aprendidos no meio acadêmico, com isso, é de extrema importância que os conhecimentos adquiridos na sala de aula sejam aplicados na prática do mercado de trabalho, a fim de que o estudante torne-se um profissional experiente, e conseqüente capacitado, assim, surge a necessidade do estágio na graduação.

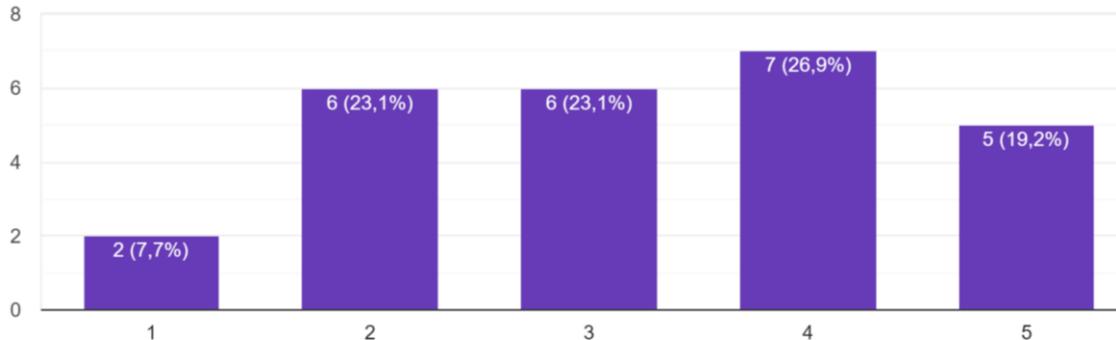
A experiência do estágio é essencial para a formação integral do aluno, considerando que cada vez mais estão sendo requisitados profissionais com habilidades e competências para o mercado de trabalho, em conseqüência a isso, estimula o estudante a contribuir cada vez mais dentro das organizações. Ao chegar à universidade o aluno se depara com o conhecimento teórico, porém muitas vezes, é difícil relacionar teoria e prática se o estudante não vivenciar momentos reais em que será preciso analisar o cotidiano. (MAFUANI, 2011).

O quarto ponto trabalhado foi a avaliação dos respondentes em relação aos seus conhecimentos sobre as estratégias de retenção organização.

Figura 5 – Conhecimento sobre estratégias de retenção de talentos

8. Tenho conhecimento das estratégias de retenção de talentos da organização em que faço o estágio

26 respostas



Fonte: A autora (2023). Dados da pesquisa.

Quanto à assertiva “Tenho conhecimento das estratégias de retenção de talentos da organização em que faço o estágio” ficou evidente que os resultados dividiram-se, no entanto, 46,1% afirmam ter conhecimento das estratégias de retenção, e 30,8% afirmam não concordarem e os indiferentes ficam no meio dos resultados com 23,1%. Com isso, nessa questão teve um resultado satisfatório parcialmente, uma vez que as respostas ficaram bem divididas, no entanto, a maior parte dos respondentes concordam parcialmente ou são indiferentes com a questão abordada.

Essa informação encontra respaldo no argumento de Mayo (2003, p. 101), no qual, ele diz, que além de atrair e desenvolver talentos, uma inquietação da organização deve estar direcionada em mantê-los, visando à redução da rotatividade dentro da organização, tendo em vista que ao perder um talento para o mercado, além de todo o tempo e os recursos que foram investidos nesse colaborador, a organização está perdendo também capital humano, bem como todo o tempo e os recursos até então investidos nesse colaborador.

Com esta visão, Mayo (2003, p. 101) ressalta que:

É fato que as pessoas continuarão a abandonar seus empregos. Em mercados que são concorrentes por qualificações insuficientes, pessoas e grupos serão galanteadores e seduzidos. Em uma companhia comercial, perder um ativo vital para um concorrente é uma perda dupla – não exclusivamente não teremos o benefício, como ainda poderia trabalhar ativamente contra nós.

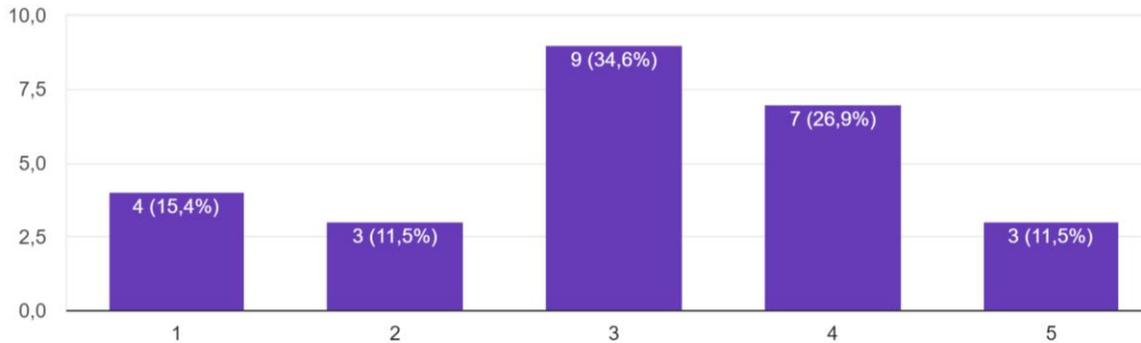
Portanto, fica evidente que existe uma grande maioria que tem conhecimento das estratégias de retenção, no entanto, também encontra-se uma porcentagem de pessoas que não tem conhecimento ou são indiferentes com a questão abordada, dessa forma, faz-se necessário a empresa investir ainda mais na disseminação de estratégias de retenção de talentos, como mentorias, treinamentos, roda de conversas com a liderança, *feedback* regulares, entre outras iniciativas.

A quinta questão trabalhada foi a avaliação dos respondentes em relação às estratégias de retenção, estarem sendo suficientes para reter os talentos da organização.

Figura 6 – Estratégias de retenção de talentos

9. Acredito que as estratégias de retenção de talentos da organização tem sido suficientes para reter bons profissionais.

26 respostas



Fonte: A autora (2023). Dados da pesquisa.

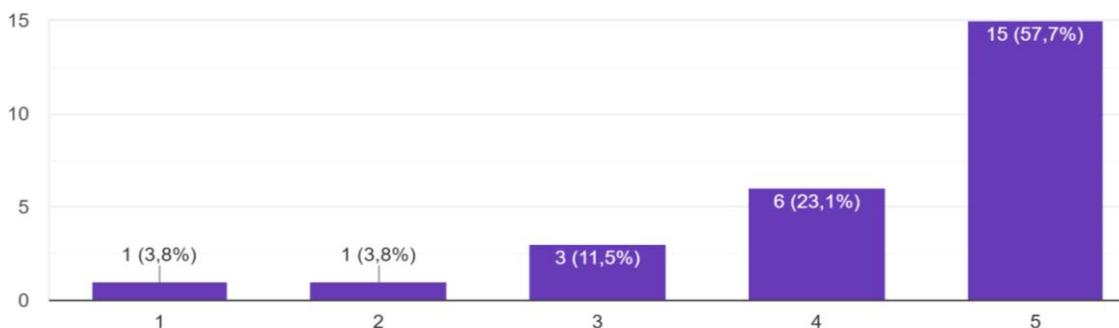
Quanto à assertiva “Acredito que as estratégias de retenção de talentos da organização têm sido suficientes para reter bons profissionais” ficou claro que os resultados se dividiram, no entanto, 38,4% afirmam que estratégias de retenção estão sendo suficientes para atrair talentos, e 26,9% afirmam não concordarem e os indiferentes ficam no meio dos resultados com 34,6%. Com isso, nessa questão, corrobora com a questão anterior e também teve um resultado parcialmente, uma vez que as respostas ficaram bem divididas, no entanto, a maior parte dos respondentes concordam parcialmente ou são indiferentes com a questão abordada.

Ainda seguindo o pensamento de Mayo (2003), a retenção de talentos abrange um contíguo de ações direcionadas para o indivíduo, processos que sustentem a satisfação no trabalho e origem o desenvolvimento pessoal, o conhecimento e a inovação. O desenvolvimento e a retenção de talentos são hoje essenciais para as organizações, uma vez que seus princípios têm relação direta com as pessoas, tornando-se assim necessário um alinhamento de finalidades e valores fortalecendo a identidade cultural da organização. Na próxima questão trabalhada, foi a avaliação dos respondentes em relação a possuírem suporte para desempenhar suas atividades quando encontram dificuldades.

Figura 7 – Relação entre dificuldades e suporte para dúvidas

10. Quanto tenho dificuldades nas minhas atividades, sempre encontro suporte na organização para tirar dúvidas e/ou melhorar meu desempenho.

26 respostas



Fonte: A autora (2023). Dados da pesquisa.

Quanto à assertiva “Quanto tenho dificuldades nas minhas atividades, sempre encontro suporte na organização para tirar dúvidas e/ou melhorar meu desempenho” é inquestionável,

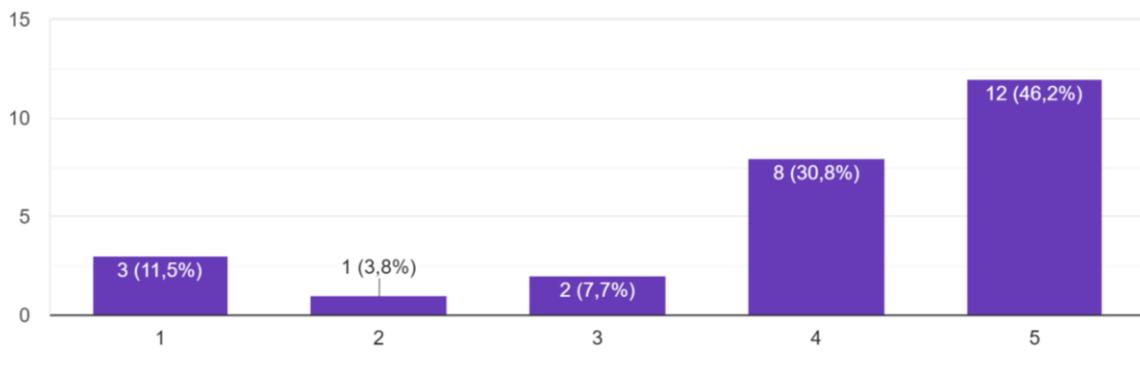
com 57% das respostas que os respondentes concordam em possuírem o suporte necessário da organização. A importância e a amplitude de atuação contidas nos processos de desenvolvimento de recursos humanos são abordadas por Dessler (2003, p. 151), ao citar que, dentro da empresa, além do treinamento do capital humano, é necessário que as empresas invistam também no desenvolvimento dos seus colaboradores, abordando os vários aspectos profissionais.

O último tema trabalhado foi a avaliação dos respondentes em relação se a organização oferece treinamento para os estagiários.

Figura 8 – Oferta de treinamentos aos estagiários

11. A organização oferece treinamentos para estagiários.

26 respostas



Fonte: A autora (2023). Dados da pesquisa.

Considerando a última assertiva “A organização oferece treinamentos para estagiários” ficou evidente que a maioria concorda que a organização ofereça os treinamentos adequados, com 77% dos respondentes concordando totalmente com a afirmação. Seguindo o pensamento de Dessler (2003, p. 140), no qual diz, que o treinamento pode ser definido como “o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho”.

Com isso, entende-se que os treinamentos são ferramentas para transmitir e aplicar conhecimento para os colaboradores, além disso, os métodos de treinamento também têm acompanhado o desenvolvimento das técnicas de gestão de pessoas.

4.2 Posicionamento da organização responsável pelas estratégias de retenção de talentos conforme entrevista realizada

Como uma forma de compreender o lado da organização quanto ao desenvolvimento de talentos e em razão da busca por melhores esclarecimentos e fontes de dados com maior credibilidade para os resultados da pesquisa, realizou-se uma entrevista com a responsável direta da área de aprimoramento de jovens talentos em programas de desenvolvimento dos estagiários, conforme mostrado nas análises abaixo.

A organização mencionada refere-se a uma empresa multinacional, responsável por traçar estratégias de retenção de talentos aos estagiários, desenvolvendo métodos para retenção assertiva desses talentos, além disso, essa área é responsável em proporcionar treinamentos para desenvolvimento, cursos profissionalizantes, *feedbacks* assertivos, todo o suporte necessário, entre outros. No presente tópico consta a descrição e análise dos dados coletados na entrevista conforme o posicionamento da organização estudada.

Inicialmente, no diálogo foi indagada sobre quanto tempo está na organização, e a resposta foi de mais ou menos 5 (cinco) anos, em seguida, foi questionada sobre qual função

ocupa atualmente, e o retorno foi que atua como coordenadora na área de desenvolvimento de jovens talentos.

Posteriormente, foi indagado se na função da entrevistada, ela desempenhava atividades relacionadas ao desenvolvimento de estagiários, e quais eram as atividades, dessa forma, a gestora relatou que faz parte do time de Jovens Talentos, o qual cuida dos principais programas de porta de entrada da organização, dentre eles o estágio. Relatou ainda que são responsáveis pela elaboração, acompanhamento da trilha de desenvolvimento do programa de estágio, além de todo suporte para estagiários, gestores, mentores e BPs. Com isso, pode-se observar que a entrevistada faz parte ativamente do trabalho de desenvolvimento dos estagiários. Indo de encontro com a informação divulgada pela consultoria global *Great Place to Work (GPTW)*, que relata que o RH estratégico é a forma de atuação da área de gestão de pessoas com a importante missão de desenvolver os funcionários da organização para que esta se destaque no mercado de trabalho.

Em seguida, foi abordado se a funcionária enxerga que a organização proporcione estratégias de retenção para colaboradores ou estagiários, com isso, teve como resposta, “Sim. Elaboração de projetos dentro da área, acolhimento dos gestores, cursos de idiomas gratuitos.” Indo ao encontro de respostas dos estagiários de acordo com o gráfico 8, no qual, perguntava se tinham conhecimento das estratégias de retenção de talentos da organização, e a maioria respondeu que concorda com a informação, 7,7% mencionou que discorda totalmente; 23,1% que discorda parcialmente; 23,1% que são indiferentes; 26,9% que concorda parcialmente e 19,2% que concorda totalmente com a afirmação.

Essa informação alinha-se com o pensamento de Mayo (2003, p. 101), no qual, ele diz, que além de atrair e desenvolver talentos, uma inquietação da organização deve estar direcionada em mantê-los, visando à redução da rotatividade dentro da organização, tendo em vista que ao perder um talento para o mercado, além de todo o tempo e os recursos que foram investidos nesse colaborador, a organização está perdendo também capital humano, bem como todo o tempo e os recursos até então investidos nesse colaborador.

Logo após, foi questionada quanto aos principais desafios que a empresa tem enfrentado com relação a retenção de talentos. Obteve-se como resposta que com as mudanças comportamentais referentes a cada geração, o principal desafio é o *match* do que o estagiário deseja e o que a empresa pode oferecer, além da cultura organizacional. Além disso, remuneração e benefícios também são desafios. Segundo Mayo (2003), a retenção de talentos abrange um contíguo de ações direcionadas para o indivíduo, processos que sustentem a satisfação no trabalho e origem o desenvolvimento pessoal, o conhecimento e a inovação. O desenvolvimento e a retenção de talentos são hoje essenciais para as organizações, uma vez que seus princípios têm relação direta com as pessoas, tornando-se assim necessário um alinhamento de finalidades e valores fortalecendo a identidade cultural da organização.

Seguidamente, procurou-se entender se a funcionária enxerga se o processo de retenção de estagiários está conseguindo fluir de forma relevante tanto para a organização quanto para os estagiários. Portanto, a gestora relatou que a empresa fornece algumas oportunidades para serem trabalhadas ainda. Mas, de maneira geral, entende ter boa relevância para ambas as partes. Atendendo às respostas dos estagiários de acordo com a pergunta de número 9, ilustrada na Figura 6 – Estratégias de retenção de talentos, no qual a afirmação era: “Acredito que as estratégias de retenção de talentos da organização têm sido suficientes para reter bons profissionais” e a maioria respondeu que concorda com a informação, 15,4% mencionou que discordam totalmente; 11,5% que discorda parcialmente; 34,6% que são indiferentes; 26,9% que concorda parcialmente e 11,5% que concorda totalmente com a afirmação. Dessa forma, pode-se perceber que as estratégias de retenção estão sendo desenvolvidas de forma eficaz tanto para os estagiários quanto para a organização.

A seguir, foi questionada quais os pontos positivos nessa troca de aprendizados, obteve-se como resposta que acontece por meio de contratações após término de estágio sendo pela organização ou por terceirizadas. Funcionários em início de carreira na organização, mas já com uma bagagem de estágio, sabem como a empresa funciona.

Reforçando, a ideia de Mayo (2003), diante da importância que o capital humano vem ganhando no cenário empresarial, as corporações têm buscado formas de atrair pessoas com alto potencial profissional para integrarem suas equipes de atuação. Essa atração acaba por ser bastante focada em jovens talentos, pois dessa forma, a empresa pode treiná-los e capacitá-los de acordo com a missão, visão e valores da organização. Portanto, quanto mais cedo as empresas se atentarem para trabalhar proativamente na disseminação de estratégias de retenção, consequentemente, mais retornos positivos terão com o capital humano como vantagem competitiva entre outras organizações.

Depois, foi perguntado para gestora se os estagiários recebem feedback da gestão, como funciona, somente a liderança imediata ou a liderança geral também fornece, dessa forma, obteve-se como resposta “Sim, na organização temos uma cultura forte de feedback, onde tanto gestor quanto pares ou qualquer um da organização pode dar feedback. Esse é um processo orgânico e que pode ser registrado em nosso sistema de RH. Além disso, o estagiário tem liberdade de solicitar feedback pelo sistema para qualquer pessoa.” Tendo resultados positivos, correspondendo com a pergunta de número 10, ilustrada na Figura 7 – Relação entre dificuldades e suporte para dúvidas, no qual, afirmava: “Quanto tenho dificuldades nas minhas atividades, sempre encontro suporte na organização para tirar dúvidas e/ou melhorar meu desempenho.” 3,8% mencionou que discorda totalmente; 3,8% que discorda parcialmente; 11,5% que são indiferentes; 23,1% que concorda parcialmente e 57,7% que concorda totalmente com a afirmação.

A importância e a amplitude de atuação contidas nos processos de desenvolvimento de recursos humanos são abordadas por Dessler (2003, p. 151), ao citar que, dentro da empresa, além do treinamento do capital humano, é necessário que as empresas invistam também no desenvolvimento dos seus colaboradores, abordando os vários aspectos profissionais, como feedbacks.

Por fim, foi questionada se a organização fornece treinamentos para os estagiários e outros suportes que a organização disponibiliza para melhorar o desempenho dos estagiários, dessa forma, a gestora respondeu que “Sim. Mentoria, curso de idiomas, elaboração de projetos de melhoria, workshops, roda de conversas, comunidade no *Yammer*.”

Tendo resultados positivos, correspondendo pergunta de número 11, ilustrada na Figura 8 – Oferta de treinamentos aos estagiários, no qual, afirmava: “A organização oferece treinamentos para estagiários”, 11,5% mencionou que discorda totalmente; 3,8% que discorda parcialmente; 7,7% que são indiferentes; 30,8% que concorda parcialmente e 46,2% que concorda totalmente com a afirmação.

Em sintonia com a ideia de Dessler (2003, p. 140), no qual diz, que o treinamento pode ser definido como “o conjunto de métodos usados para transmitir aos funcionários novos e antigos as habilidades necessárias para o desempenho do trabalho”. Com isso, entende-se que os treinamentos são ferramentas para transmitir e aplicar conhecimento para os colaboradores, além disso, os métodos de treinamento também têm acompanhado o desenvolvimento das técnicas de gestão de pessoas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A abordagem das estratégias de retenção manifesta-se como um tópico primordial, não apenas no presente, mas também para o futuro das organizações. A presente pesquisa, é focada na análise da percepção dos estagiários, dessa forma, é inevitável que atingiu com êxito seus objetivos, conforme detalhado nos métodos e nos resultados obtidos. Os dados revelaram

perspectivas favoráveis tanto por parte dos estagiários quanto da própria organização, alinhando-se ao propósito essencial de promover o desenvolvimento profissional.

Ao examinar os resultados e discussões, constatou-se um impacto positivo na disseminação das estratégias de retenção entre a maioria dos estagiários. Contudo, é crucial reconhecer que há uma parcela que diverge ou demonstra indiferença em relação aos temas abordados. A persistência dos obstáculos organizacionais evidencia a necessidade de melhorias por parte da organização na disseminação de estratégias de retenção a fim de superar tais barreiras.

Dessa forma, os desafios enfrentados exigem uma abordagem flexível e adaptativa por parte da organização, visando não apenas mitigar as dificuldades existentes, mas também promover um ambiente apropriado para o pleno desenvolvimento profissional dos iniciantes. Uma vez que, essas barreiras, quando não abordadas de maneira eficaz, não apenas comprometem o alcance das estratégias de retenção, mas também ressaltam a necessidade premente de uma abordagem holística e proativa na gestão de talentos.

A busca deve ser contínua por uma melhoria na prática das estratégias de retenção de talentos, pois isso requer uma abordagem dinâmica e proativa. Ao identificar e entender os *insights* abordados na pesquisa, torna-se imprescindível que a responsabilidade permaneça sobre a organização para implementar os devidos ajustes estratégicos. Como iniciativas no objetivo de superar obstáculos organizacionais, otimizar a alocação de recursos e promover uma cultura que valorize e impulse o desenvolvimento profissional. Assim, a melhoria prática, não apenas responde às questões atuais, mas também estabelece uma estrutura sólida para o crescimento contínuo e a retenção efetiva de talentos.

Sendo assim, com o reconhecimento e enfrentamento desses desafios tornam-se, assim, impulsionadores para uma realização eficaz e duradoura das estratégias de retenção na organização. Diante dessas nuances, fica evidente que empresas com visão de Recursos Humanos estratégicos têm diante delas um caminho longo e desafiador para aprimorar a disseminação efetiva das estratégias de retenção entre os colaboradores. Essa constatação não apenas enfatiza a importância contínua desse campo, mas também sugere áreas específicas que demandam atenção e aprimoramento futuro.

Portanto, para futuras pesquisas voltadas para o tema abordado, recomenda-se uma investigação mais examinada sobre áreas específicas que emergem nos desafios na prática das estratégias de retenção. Ademais, fica evidente que para aprimorar e manter a percepção da empresa na visão dos estagiários, é imprescindível investir em práticas que promovam ainda mais um ambiente de trabalho inclusivo e colaborativo.

Iniciativas como programas de monitorias, *feedback* regular, treinamentos constantes e oportunidades de desenvolvimento profissional poderão fortalecer a conexão dos estagiários com a organização. Outras formas podem ser através da criação de canais abertos de comunicação, nos quais os estagiários se sintam encorajados a expressar suas ideias e preocupações, contribuirá para uma atmosfera mais transparente. Ao alinhar a cultura organizacional aos valores e expectativas dos estagiários, a empresa cultivou ainda mais uma percepção positiva, estimulando o engajamento e a retenção de talentos.

REFERÊNCIAS

ALVES, Thiago Sbarai Santos; WADA, Elizabeth Kyoko. Os Domínios da Hospitalidade e a Gestão de Stakeholders em Recrutamento e Seleção Estudo de Casos Múltiplos: estanzola, travel inn e transamérica. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, [S.L.], v. 13, n. 02, p. 99-116, 1 jun. 2014. University Nove de Julho. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3312/331231869008.pdf>. Acesso em: 10 out. 2023.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BATEY, Mark. **O significado da marca**: como as marcas ganham vida na mente dos consumidores. Rio de Janeiro: Best Business, 2010.

BOTELHO, Priscila. **Visão do candidato**: como ela afeta sua marca empregadora? Gupy, 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog>. Acesso em 21 maio 2023.

BRASIL. **Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008**. Dispõe sobre o estágio de estudantes; altera a redação do art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Brasília, DF, 26 set. 2008. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11788.htm. Acesso em: 29 ago. 2023.

CAETANO, Antonio. & VALA, Jorge. **Gestão de Recursos Humanos**: Contextos, Processos e Técnicas. Lisboa: RH Editora, 2007.

CÂMARA, Pedro. B da; GUERRA, Paulo Balbeira; RODRIGUES, Joaquim Vicente. **Humanator XXI – Recursos Humanos e Sucesso Empresarial**. Lisboa: Edições Dom Quixote, 2003.

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e Seleção de Pessoas**. 3. ed. Curitiba: IESDE, 2008.

CESAR, Ana Maria Roux Valentini Coelho; CODA, Roberto; GARCIA, Mário Neves. **Revista Facef Pesquisa**. v. 9, n. 2. p.151-165, 2006. Disponível em: <https://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/72/138>. Acesso em: 25 maio 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas. 2000.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**: como agregar talentos à empresa. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009.

CORADINI, Joziane Rizzetti; MURINI, Lisandra Taschetto. Recrutamento e Seleção de Pessoal: como agregar talentos à empresa. **Disciplinarum Scientia**. Santa Maria, v. 5, n. 1, p. 55-78, 2009. Disponível em: <https://periodicos.ufn.edu.br/index.php/disciplinarumSA/article/view/1494>. Acesso em 25 maio 2023.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

DIAS, Mariana. **People Analytics**: o que é, benefícios e como aplicar no RH. Abstartups, 2021. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/people-analytics>. Acesso em 10 de abr. de 2021.

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

Hatch, N. W., & Dyer, J. H. Human Capital and Learning as a Source of Sustainable Competitive Advantage. **Strategic Management Journal**, [S.L.], v. 25, p. 1155-1178, 2004.

LICCIARDI, Norma; FARIAS, Jaceline de Souza; DOS SANTOS, Leonardo de Assis. A importância da inovação como diferencial competitivo nos processos de recrutamento e seleção. **South American Development Society Journal**, [S.L.], v. 4, n. 12, p. 151, dez. 2018. ISSN 2446-5763. Disponível em: <https://www.sadsj.org/index.php/revista/article/view/133>. Acesso em: 10 jun. 2023.

LIEBESKIND, Julia Porter. Knowledge, strategy, and the theory of the firm. **Strategic Management Journal**, [S.L.], v. 17, n. 2, p. 93-107, dez. 1996.

MAFUANI, F. **Estágio e sua importância para a formação do universitário**. Instituto de Ensino superior de Bauru. 2011. Disponível em: <http://www.iesbpreve.com.br/base.asp?pag=noticiaintegra.asp&IDNoticia=1259>. Acesso em: 20 set. 2023.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MARRAS, Jean Pierre. **Gestão de Pessoas: em empresas inovadoras**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAYO, Andrew. **O valor humano da empresa: valorização das pessoas como ativos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

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

MULLER, Amanda. **Experiência do candidato: saiba como nunca perder talentos!** Talentbrand, 2021. Disponível em: <https://www.talentbrand.com.br/blog/experiencia-do-candidato>. Acesso em 22 de maio. de 2023.

OLIVEIRA, Eloiza da Silva Gomes de; CUNHA, Vera Lúcia. O ESTÁGIO SUPERVISIONADO NA FORMAÇÃO CONTINUADA DOCENTE A DISTÂNCIA: desafios a vencer e construção de novas subjetividades. **Revista de Educación A Distancia**, Murcia, v. 5, n. 14, p. 1-18, mar. 2006. Disponível em: <https://www.um.es/ead/red/14/oliveira.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2023.

PEREIRA, José Matias. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. São Paulo: Atlas, 2016.

Peteraf, M. A. The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. **Strategic Management Journal**, [S.L.], v. 14, p. 179-191, 1993.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The core competence of the corporation. **Harvard Business Review**, Boston, p. 79-91, 1990.

RH estratégico: entenda os benefícios e saiba como implantá-lo. Great Place To Work, 8 de dez. de 2020. Disponível em: <https://gptw.com.br>. Acesso em: 24 de mai. de 2023.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Gestão de Pessoas**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

ROCHA, J. A.O., *Gestão de Recursos Humanos*. Lisboa: Editorial Presença. 1997.

STONER, James. A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC Editora S.A., 1994.

Wernerfelt, B. A resource-Based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, [S.L.], v. 15, n. 2, p. 171-180, 1984.