

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

Lucas Paul Waquil

**A INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO SOBRE A MOTIVAÇÃO DE
ESTAGIÁRIOS**

Porto Alegre
2012

Lucas Paul Waquil

**A INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO SOBRE A MOTIVAÇÃO DE
ESTAGIÁRIOS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Cláudia S. Antonello

Porto Alegre
2012

Lucas Paul Waquil

**A INFLUÊNCIA DA REMUNERAÇÃO SOBRE A MOTIVAÇÃO DE
ESTAGIÁRIOS**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em 21 de dezembro de 2012.

Profa. Dra. Cláudia Simone Antonello – Orientadora

Profa. Dra. Ângela Beatriz Busato Scheffer – EA – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que estiveram comigo durante esta jornada de cinco anos e que me deram o apoio necessário nos momentos mais difíceis neste período, em especial:

- A todos aqueles que me auxiliaram na elaboração deste trabalho, direta ou indiretamente;
- Aos membros do setor financeiro da Santa Casa de Porto Alegre, que me acolheram em meu primeiro ambiente de trabalho;
- Aos meus colegas de trabalho na Decision IT, que me mostraram que é possível conciliar felicidade e responsabilidade;
- Aos meus amigos do Colégio Anchieta, que sempre estiveram presentes, irradiando alegria e possibilitando que tantas preocupações fossem esquecidas;
- Aos meus colegas na Escola de Administração da UFRGS, que compartilharam todos os acontecimentos desde o início do curso e se tornaram grandes amigos;
- À minha grande família, cuja presença foi fundamental para garantir a tranquilidade necessária;
- Ao meu padrinho, que me ensinou que não devemos ser radicais em nenhum aspecto de nossas vidas e que devemos aproveitá-las ao máximo;
- À minha orientadora, que me aceitou desde o primeiro contato e contribuiu de forma significativa para que este estudo fosse desenvolvido;
- E aos meus pais e à minha irmã, simplesmente por serem quem são e por terem compreendido e aceitado o meu comportamento ao longo do caminho que trilhamos juntos.

“Em determinado momento da minha vida, percebi que não estava satisfeito trabalhando cinco dias por semana e vivendo dois. O que eu queria era encontrar um trabalho que me deixasse viver os sete dias intensamente.”

Paulo Vinícius Coelho, jornalista.

RESUMO

O estagiário é um membro organizacional essencial para o desempenho de qualquer empreendimento no mundo de negócios contemporâneo. Sua permanência em uma empresa após o término do período de estágio depende de uma série de fatores, dentre os quais a motivação e a remuneração. Este trabalho se propõe a identificar e a analisar o que motiva um estagiário a permanecer em uma organização, em especial após a sanção da lei 11.788, que instituiu uma série de regras para a contratação destes indivíduos. Para tanto, utilizou-se um método de estudo qualitativo básico, em que os dados foram coletados a partir de entrevistas em profundidade e avaliados através da técnica de análise de conteúdo. Verificou-se, ao final, que o foco do estágio costuma ser o aprendizado, mas que, ao mesmo tempo, as práticas de remuneração (tanto ligadas aos estagiários quanto aos funcionários) podem afetar o desempenho dos estudantes de maneiras variadas. A permanência na unidade concedente, por outro lado, está associada a diversos fatores, de modo que o valor da bolsa se torna um mero critério eliminatório no momento da definição do rumo profissional do indivíduo.

Palavras-chave: estagiário, motivação e remuneração.

ABSTRACT

Nowadays, trainees have become a very important piece to the performance of any company in the business world. Staying in the same firm after finishing the internship depends on different subjects, such as motivation and payments received. This work has been done in order to identify what makes a student stay in the corporation he is employed, especially after the approval of the law 11.788, which determined some rules to the hiring of those people. In order to reach this purpose, a qualitative method was used, through which data was collected by in-depth interviews and subjected to content analysis. It follows that trainees are usually focused on learning, but compensation practices may affect performance in several ways. On the other hand, staying in the same company is related to different elements, and salaries are used only to discard opportunities.

Key words: *trainee, motivation and payments received.*

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados	49
Quadro 2 – Categorias de análise	50

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	REVISÃO DA LITERATURA	18
2.1	O ESTÁGIO	18
2.1.1	Definição	19
2.1.2	Legislação	21
2.1.3	Consequências	23
2.1.4	Manifestações no ambiente corporativo contemporâneo	25
2.1.5	Status do estágio	26
2.1.6	A importância do estagiário	27
2.2	MOTIVAÇÃO	28
2.2.1	Definição	28
2.2.2	Teorias	31
2.2.3	Estagiários	34
2.3	REMUNERAÇÃO	37
2.3.1	Definição	38
2.3.2	Mudanças	40
2.3.3	Percepção de justiça	42
2.3.4	Estagiários	44
3	METODOLOGIA	47
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	50
4.1	BOLSA x APRENDIZADO	50
4.1.1	Crítérios de escolha	51
4.1.2	Importância do valor da bolsa	53
4.2	PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA	55
4.2.1	Mercado de trabalho	56
4.2.2	Comparações	58
4.2.3	Injustiça	60
4.3	EQUILÍBRIO	63
4.3.1	Conhecimento e experiência	63
4.3.2	Responsabilidades	64
4.3.3	Bolsa x Salário	66

4.4	PERMANÊNCIA.....	68
4.4.1	Critérios para efetivação.....	68
4.4.2	Remuneração atual.....	70
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	72
6	REFERÊNCIAS.....	78
	ANEXO 1 – LEI 11.788, DE 25 DE SETEMBRO DE 2008	81
	ANEXO 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA	87

1 INTRODUÇÃO

A gestão de um empreendimento de sucesso no século XXI exige que os responsáveis tenham um amplo conhecimento sobre todos os aspectos relacionados ao negócio e ao ambiente no qual ele se estabelece, independentemente da sua formação e das habilidades que possuem. Compreender os processos internos e executá-los não é suficiente, pois a intensa concorrência no mercado obriga o gestor a estar preparado para lidar com eventualidades de maneira constante, visando a enfrentar as dificuldades surgidas e a superá-las sem afetar o desempenho organizacional.

Para atingir os resultados esperados, estes indivíduos precisam desenvolver uma série de competências em diversas áreas, atentando para os fatores que podem exercer influência sobre as atividades das equipes por eles coordenadas. Ainda que se especializem em uma disciplina e priorizem as atribuições que se relacionam a ela, devem ter ciência de que entender o que se passa em outros setores é essencial ao bom andamento do trabalho realizado. Cuidar do que parece detalhe, então, pode ser um diferencial entre as empresas que alcançam suas metas e aquelas que apresentam um rendimento ruim e deixam de competir com força no mercado.

Dentre os itens que merecem atenção especial, pode-se citar a gestão dos recursos humanos. Atualmente, dadas as variadas modalidades de trabalho surgidas como decorrência da evolução social e de mudanças na legislação, cada categoria deve ser tratada de forma diferenciada, para que suas necessidades sejam atendidas, dando-lhes condições para que possam produzir aquilo que se espera das mesmas. Uma destas modalidades é composta pelos estagiários, figuras que assumem cada vez mais importância no contexto corporativo, em virtude da contribuição prestada às instituições que apostam nos estudantes para a composição das suas equipes internas.

Lembra-se, neste âmbito, que, durante a segunda metade do século XX, observou-se, em todo o mundo, o surgimento de um novo ambiente de negócios, decorrente de uma série de mudanças acontecidas neste período. Avanços nos padrões tecnológicos, em especial a partir da década de 1990, provocaram transformações consideráveis nos processos produtivos e organizacionais, pois as instituições começaram a lidar com mecanismos desconhecidos e de grande potencial, que as ajudaram a desenvolver novas técnicas e a alcançar melhores resultados. Para tanto, as empresas precisaram passar por uma adaptação às novas condições de mercado, e muitas daquelas que não o conseguiram acabaram encerrando suas atividades.

Uma das mudanças mais significativas foi o aparecimento do fenômeno conhecido como globalização, que diminuiu as distâncias existentes entre as nações e ampliou os mercados consumidores, favorecendo a expansão do capitalismo. O principal resultado foi o aumento na competição entre as organizações, as quais passaram a se preocupar com a obtenção de um alto rendimento, que as permitisse lidar com as transformações constantes ocorridas no mundo dos negócios. O dinamismo que se estabeleceu também contribuiu para o acirramento dos ânimos das grandes corporações, que ficaram mais agressivas na busca por um desempenho superior em relação àquele das suas concorrentes.

Para tornar isto possível, o papel dos membros organizacionais teve de ser alterado, pois eles se constituem como agentes centrais para a execução de todos os processos que se desenrolam em qualquer instituição. Notou-se, primeiramente, o surgimento de novas formas de trabalho, originadas como decorrência da necessidade de atingimento dos propósitos corporativos, bem como uma busca pela redução nos gastos com pessoal, principalmente no Brasil, em que os encargos sociais assustam os empreendedores. Além disso, os indivíduos passaram a ser submetidos, cada vez mais, a altos níveis de estresse, resultantes da intensa cobrança por resultados positivos, realizada não só pelos gestores, mas pelos demais *stakeholders*.

Neste contexto, uma antiga modalidade de trabalho apareceu com força, voltada para o atendimento das necessidades organizacionais e para o desenvolvimento da sociedade como um todo: o estágio. Criado com o intuito de possibilitar que os estudantes tivessem um conhecimento prático do ambiente profissional e o aliassem à teoria vista em sala de aula, permitindo a inserção imediata no mercado, seu propósito acabou sendo distorcido ao longo do tempo, pois as empresas passaram a enxergá-lo como uma maneira de reduzir seus custos de produção. O estagiário deixou de ser um aprendiz para se tornar um trabalhador menos oneroso, auxiliando as instituições na busca pela competitividade e desempenhando um importante papel na evolução dos empreendimentos, devido às habilidades adquiridas durante seu processo de formação.

Apesar de estar previsto na legislação brasileira desde a década de 1960, o estágio voluntário foi regularizado somente em 2008, a partir da assinatura da lei 11.788, sancionada pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva em 25 de setembro daquele ano. O dispositivo foi instituído visando a evitar a exploração dos estudantes por parte das corporações e a protegê-los dos abusos que vinham sendo cometidos pelos empresários, os quais estavam preocupados em obter os maiores lucros, ignorando os aspectos externos da vida dos estagiários. As regras estabelecidas por este instrumento foram assimiladas pelas organizações e, atualmente, têm

auxiliado na composição de uma experiência positiva tanto para os alunos quanto para as instituições nas quais estão inseridos.

Outro elemento relacionado às mudanças observadas no ambiente de negócios é a motivação dos colaboradores, que se tornou essencial para o atingimento dos resultados organizacionais. A presença de pessoas comprometidas e dedicadas transformou-se em um item indispensável para o bom andamento de todos os processos, sendo a disposição em participar do crescimento da empresa um requisito fundamental para o desenvolvimento de um trabalho produtivo. Funcionários desmotivados começaram a ser vistos como um empecilho, pois costumam desempenhar de forma insatisfatória suas atividades, contaminando o ambiente com o seu desânimo e afetando a performance de seus colegas.

Os gestores passaram a ser cobrados, também, pela responsabilidade no que diz respeito à manutenção da motivação de suas equipes de trabalho, o que os levou a buscar a compreensão dos fatores que contribuiriam para a permanência dos indivíduos na empresa e para a obtenção do rendimento ideal dos mesmos durante a execução de suas atividades profissionais. Conhecedores das diversas teorias da área de recursos humanos elaboradas nas últimas décadas, estes administradores vêm percebendo que a conduta das pessoas é guiada por incentivos, os quais não são necessariamente materiais e financeiros, mas envolvem uma ampla gama de aspectos psicológicos e sentimentais, dentre os quais é possível citar o reconhecimento, a realização e o relacionamento com seus iguais.

Diretamente vinculada à motivação está a questão da remuneração, que pode não se constituir como um fator responsável pela geração de satisfação, mas desempenha uma importante função ao impedir que o descontentamento se manifeste, abrindo espaço para que outros elementos exerçam o seu papel e resultem em um bom rendimento dos trabalhadores. O que se observa nas instituições contemporâneas, assim, é que os valores recebidos pelos indivíduos podem proporcionar um sentimento de motivação imediatamente após o seu estabelecimento, mas, ao longo do tempo, o efeito diminui e eles passam a ser considerados como uma contrapartida natural aos serviços prestados.

Obviamente, a remuneração deve ser tratada em um sentido amplo, visto que não contempla apenas o salário recebido, mas também os diversos benefícios oferecidos pelas instituições. Além disso, os valores envolvidos não podem ser considerados isoladamente, dado que, em geral, os indivíduos costumam estabelecer comparações, tanto dentro da própria organização quanto com o ambiente externo, exigindo um tratamento de igualdade em relação àquilo que observam no mercado de trabalho. Os vencimentos dos profissionais devem ser condizen-

tes, ainda, com a responsabilidade por eles detida, evitando que existam desequilíbrios e que a percepção de injustiça se manifeste.

Sendo assim, é possível estabelecer um interessante vínculo entre os conceitos abordados acima. Como qualquer profissional, o estagiário deve estar motivado para que consiga contribuir para o desenvolvimento organizacional, executando suas atividades de maneira adequada e demonstrando um rendimento compatível com o de uma pessoa que está ingressando no mercado de trabalho. Apesar de ser movido pela vontade de aprender e de aplicar na prática o que foi visto na teoria, este indivíduo também é afetado pela remuneração, pois o pagamento de uma bolsa se tornou compulsório e passou a influenciar as escolhas efetuadas pelos estudantes.

Neste âmbito, verifica-se que o estágio voluntário deixou de ser visto somente como uma oportunidade de aprendizado, transformando-se na primeira fonte de renda dos jovens e em um instrumento de inserção no ambiente corporativo, através do mecanismo da efetivação. Destaca-se, entretanto, que muitas empresas não souberam potencializar a utilização desta modalidade, já que não conseguem aproveitar a contribuição dada por estes indivíduos e acabam perdendo profissionais bastante competentes. Com isto, nota-se que ainda existem situações a serem analisadas, o que resulta no questionamento que norteou este estudo: **de que forma a remuneração impacta na motivação para que os estagiários permaneçam na empresa ao término do período de estágio?**

Para responder a este questionamento, foram estabelecidos os seguintes objetivos:

Objetivo geral

Compreender o papel da remuneração sobre a motivação de estagiários e a sua importância para a permanência dos estudantes nas organizações contemporâneas, considerando as disposições da Lei do Estágio.

Objetivos específicos

- Identificar o valor atribuído pelo estagiário à contrapartida oferecida pela organização frente à oportunidade de aprendizado;
- Identificar a percepção de justiça no que se refere ao pagamento da bolsa de estágio;

- Averiguar, a partir da percepção dos pesquisados, a existência de equilíbrio entre as responsabilidades detidas pelos estagiários e a sua remuneração;
- Identificar a relevância dos benefícios auferidos pelo estagiário para a sua vontade de permanecer na empresa.

Sendo assim, percebe-se que compreender o impacto causado pela remuneração sobre a motivação de estagiários tornou-se um elemento indispensável para as organizações contemporâneas, cujo desempenho depende, em grande parte, do comportamento e da postura assumidos pelos seus colaboradores. Ao apostarem na contratação de profissionais desta modalidade, as empresas se arriscam pelo simples fato de que a admissão de indivíduos com pouca experiência pode significar um grande custo em termos de tempo e de recursos empregados em seu treinamento. Por outro lado, o estágio voluntário possibilita a realização de testes para a escolha da pessoa adequada, já que o vínculo estabelecido é frágil e pode ser rompido unilateralmente.

O foco deste estudo foi direcionado para os estagiários como decorrência da ampla disseminação desta atividade no mercado de trabalho brasileiro, em que se tornou difícil conceber que um estudante complete o Ensino Superior sem ter passado por uma experiência profissional. O estágio ficou ainda mais importante com a publicação da lei 11.788, que determinou alguns mecanismos de proteção aos alunos e regulamentou diversas questões que não eram contempladas pela legislação vigente. Pode-se citar, neste âmbito, a obrigatoriedade do pagamento da bolsa e do auxílio-transporte para o estagiário, assim como a definição de um período máximo para a sua permanência em uma organização, itens que transformaram as relações existentes de maneira considerável.

No que tange à motivação, Marras (2000) destaca o papel fundamental exercido pela mesma no contexto organizacional, lembrando que o tema começou a ser estudado na década de 1920, a partir da famosa experiência na fábrica de Hawthorne, em que os cientistas buscavam entender a relação existente entre as condições do ambiente e a monotonia dos empregados. Segundo o autor, “provou-se que a ‘atenção’ dada ao trabalhador conseguia influir na sua produtividade” (p.33), o que levou os pesquisadores a se aprofundarem no assunto e despertou o interesse de outros especialistas. Com isto, surgiram diversas teorias ao longo do século XX, cujo foco central foi a compreensão dos fatores que levariam à motivação e da sua influência nos resultados corporativos.

Picarelli Filho e Wood Jr. (2004) também enfatizam o valor da motivação para a realização de um trabalho produtivo por parte dos colaboradores de uma empresa, ressaltando o

vínculo que a mesma estabelece com outros dois elementos essenciais para o clima organizacional: o desempenho e a recompensa. Os autores advertem, no entanto, que ela não é suficiente para proporcionar o atingimento dos objetivos estabelecidos, visto que “é preciso também convergência de competência, esforços e um sistema de gestão eficaz” (p.121), o que aponta para um ceticismo maior em relação ao poder de mudança detido por funcionários satisfeitos.

Quanto à remuneração, diversos autores discorrem sobre a sua importância para um bom rendimento dos colaboradores. Silva (2005), por exemplo, defende que “independentemente da forma de remuneração e da época em que está sendo empregada, ela é o mais importante elo entre empresas e trabalhadores” (p.3), enquanto Picarelli Filho e Wood Jr. (2004) lembram que “à medida que o sistema de remuneração é alinhado ao contexto e à estratégia da empresa, constitui fator de harmonização de interesses, ajudando a gerar consensos e atuando como alavanca de resultados” (p.38).

Marras (2002), por sua vez, concorda com estas posições ao afirmar que “a remuneração ganhou maior relevância, levando a administração dessa área a adquirir um matiz todo especial, na medida em que se foi percebendo a grandeza dessa figura no contexto geral do trabalhador” (p.3). Entretanto, ele avança um pouco mais no assunto e aborda a questão da justiça salarial, que seria uma bandeira içada pelos funcionários diariamente com o auxílio das entidades sindicais, consistindo em uma contrapartida natural aos serviços prestados, cuja exigência tem colocado os empresários em situações complicadas nos últimos anos.

O intuito deste trabalho foi, então, identificar o valor dado pelo estagiário à contrapartida oferecida pela organização frente à oportunidade de aprendizado, bem como compreender a importância da percepção de justiça no que se refere ao pagamento da bolsa de estágio para a motivação dos estudantes. A partir destes elementos, procurou-se averiguar a existência de equilíbrio entre as responsabilidades detidas pelos estagiários e a sua remuneração, além de verificar a relevância dos benefícios auferidos pelo estagiário para a sua vontade de permanecer na empresa.

Enfim, a importância deste estudo é decorrente da necessidade que as corporações (grandes ou pequenas) têm de obter um alto rendimento para garantir sua sobrevivência no ambiente de negócios, gerando o retorno esperado para seus proprietários. Ao identificar a influência da remuneração sobre a motivação dos estagiários enquanto membros de uma organização e abordar os fatores que determinam o seu comportamento, ele será útil para os administradores que queiram utilizar estes profissionais da melhor maneira possível, transmi-

tindo o conhecimento para os estudantes que ingressam no mercado de trabalho e facilitando o atingimento dos resultados pretendidos.

Sendo assim, este estudo foi realizado com o intuito de identificar e analisar o que motiva um estagiário a permanecer em uma empresa, em especial no que tange à remuneração. Buscou-se discutir estas questões com as pessoas que já passaram por esta condição, de modo a vislumbrar o que afeta o desempenho dos estudantes e servindo de insumo para os gestores que desejam fazer um bom uso do potencial destes indivíduos. Para tanto, utilizou-se um amplo referencial, que abrangeu os três eixos teóricos fundamentais para o presente trabalho – o estágio, a motivação e a remuneração – e no qual se procurou estabelecer as aproximações entre os mesmos. Nos capítulos seguintes, será apresentado o método empregado para a realização do estudo, bem como a análise dos dados coletados e as considerações finais.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para compreender o papel desempenhado pela remuneração na motivação dos estagiários, faz-se necessário discutir alguns aspectos teóricos que esclarecem os conceitos abordados, visando a facilitar o entendimento por parte do leitor, através da contextualização dos mesmos. Este capítulo, então, será dedicado à exploração da opinião de diversos autores quanto aos temas tratados, começando pela definição do que é estágio, passando pela questão da motivação e chegando à remuneração, elementos que são fundamentais para o presente estudo e cujo relacionamento será destacado sempre que possível.

2.1 O ESTÁGIO

Discorrer sobre o estágio se tornou uma ação bastante comum nos últimos anos, principalmente entre estudantes, que sofrem cada vez mais pressão para buscar a inserção no mercado profissional desde o Ensino Médio, como decorrência da necessidade de capacitação e da acirrada disputa por postos de trabalho. A modalidade adquiriu importância pelo fato de funcionar como uma articulação entre o mundo acadêmico e o das práticas e das instituições sociais, conforme destacam Ribeiro e Tolfo (2011). As autoras, entretanto, salientam que, “na revisão da literatura, verifica-se uma escassez de estudos brasileiros sobre o tema” (p.16), fato que pode indicar a falta de interesse pelo assunto ou a insignificância do mesmo perante outros aspectos organizacionais.

Assim, alguns dados devem ser analisados para que seja possível verificar a relevância do estágio no ambiente corporativo contemporâneo. Em primeiro lugar, o NUBE (Núcleo Brasileiro de Estágios), em reportagem divulgada pelo Jornal Hoje em 2011, evidenciou que, todo ano, 1,5 milhão de jovens ingressam no Ensino Superior, enquanto apenas 800 mil acabam se formando, o que corresponde a uma taxa de conclusão de curso de 53,3%. A entidade alega que muitas desistências são resultantes da falta de condições financeiras por parte dos alunos e demonstra que o estágio se configura como uma importante fonte de recursos, auxiliando os futuros profissionais no custeio do curso e servindo de porta de entrada para uma nova carreira.

Deste modo, o número de estagiários nas empresas brasileiras vem crescendo nos dois últimos anos, após sofrer uma queda causada pela crise econômica internacional e pela sanção da Lei do Estágio, conforme será visto adiante. Os estudantes voltaram a ocupar mais de um

milhão de postos de trabalho, sendo a maioria deles destinados aos indivíduos que estão na universidade. A oferta de vagas cresceu 21% para o nível superior em apenas um ano, mas somente 4% para os níveis médio e técnico, devido às limitações impostas pela nova legislação (NUBE, 2011).

Verifica-se, portanto, que a ausência de estudos relacionados ao tema não se justifica frente à importância que os estagiários passaram a ter no cenário econômico nacional. A primeira parte da presente revisão teórica foi realizada, então, com base em outros trabalhos acadêmicos que abordaram o assunto, bem como na legislação vigente e em reportagens publicadas na mídia. Ela foi escrita de maneira a englobar a conceituação do estágio e os mecanismos que o regulamentam, além de destacar suas principais manifestações no ambiente de negócios e o *status* detido por ele na visão dos empresários.

2.1.1 Definição

Segundo Cavalcanti e Ribeiro (2011), muitas pessoas desejam iniciar sua carreira sendo contratadas como estagiárias ou *trainees* em grandes empresas, através de processos seletivos altamente concorridos. Elas destacam que, apesar de o Vestibular ser tratado como o grande desafio do mundo acadêmico, outras barreiras complexas são impostas sobre os estudantes, e uma delas é a obtenção de um emprego garantido no momento em que terminam a faculdade. Por esta razão, os jovens se inscrevem em programas de seleção variados, enquanto as empresas procuram seduzir os talentos para a composição do seu quadro funcional. A compreensão deste contexto, porém, passa por um simples questionamento: afinal, o que exatamente é o estágio?

De acordo com Ribeiro e Tolfo (2011), o conceito é bastante amplo, mas pode ser delimitado por algumas características básicas. Elas o descrevem da seguinte forma (p.16):

Por meio do estágio, o estudante deve exercer atividades formativas para sua aprendizagem profissional, social e cultural, desenvolver aspectos atitudinais relacionados ao atual mundo do trabalho, aplicar conceitos éticos e conhecer as alternativas para ser um cidadão que trabalha. O estágio também pressupõe abrir novas oportunidades de realização pessoal e perspectivas de empregabilidade, conforme a liturgia que rege o mercado de trabalho atual.

Melo (2010), por sua vez, ressalta o papel do estágio na complementação da formação acadêmica do aluno, ao possibilitar a realização de experiências práticas que demonstram a vivência dos profissionais da área, servindo de laboratório para que o estudante conviva com

as rotinas que terá de enfrentar quando encerrar a faculdade. Estas definições evidenciam que o estágio é uma modalidade de trabalho que envolve, pelo menos, três partes, as quais devem estar em sintonia para que os objetivos pessoais e coletivos sejam atingidos, evitando um prejuízo aos agentes que participam do processo.

A primeira e mais importante parte desta relação é o estagiário, que corresponde ao “estudante regularmente matriculado em um curso superior, que realiza atividades em unidades concedentes de estágio para obter conhecimento prático, visando ao complemento educacional” (BRINKHUS, 2008, p.27). Os outros dois elementos “compulsórios” são a instituição de Ensino Superior – um órgão de ensino qualificado que proporciona o conhecimento teórico das atividades da área de graduação – e a unidade concedente, responsável por oferecer o aprendizado aos alunos em sua área de formação e capacitando-os para o ingresso no mercado de trabalho (BRINKHUS, 2008).

Uma quarta parte que pode estar presente na relação de estágio é o agente de integração, órgão intermediário que presta serviços administrativos e se responsabiliza pela gestão do vínculo entre o estudante, a instituição de ensino e a unidade concedente, facilitando as condições do trabalho a ser desenvolvido. Brinkhus (2008, p.29) cita as principais funções deste elemento:

Este órgão realiza atividades para a unidade concedente, como a divulgação de oportunidades de estágio, o recrutamento e a seleção de estagiários, a regulamentação do estágio através do termo de compromisso, o pagamento da bolsa-auxílio entre a unidade concedente e o estagiário e a obtenção do seguro obrigatório do estudante em atividade.

Neste estudo, a modalidade de estágio considerada é o curricular não obrigatório, que se configura como uma atividade complementar de aprendizado, com a finalidade de criar uma oportunidade para que o aluno possa colocar em prática o que foi visto em sala de aula (BRINKHUS, 2008). Segundo a autora, o estudante deve estar regularmente matriculado na instituição de ensino e o estágio assume um caráter opcional, “caracterizado por uma carga horária regular e obrigatória, conforme estabelecido pela unidade concedente” (p.24), que deve respeitar a legislação vigente. Isto leva à necessidade de compreensão dos dispositivos que regulamentam a questão do estágio, discussão a ser levantada no próximo item.

2.1.2 Legislação

Nascimento e Souza (2009, p.363) destacam que “a primeira lei a tratar do estágio no Brasil foi a de número 6.494, aprovada em sete de dezembro de 1977”, a qual foi substituída em março de 1994 pela lei 8.859, que envolveu poucas alterações e acabou sendo revogada através da medida provisória 2.164. Atualmente, as condições do estágio são regidas pela lei 11.788, sancionada pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva em 25 de setembro de 2008, com o intuito de regulamentar esta modalidade no ambiente de negócios brasileiro. Desde que entrou em vigor, o dispositivo teve grande influência no cenário nacional, causando um impacto significativo no número de vagas oferecidas e em diversos processos relacionados. Assim, “destrinchar” a Lei do Estágio se tornou fundamental para o entendimento desta relação de trabalho.

A primeira preocupação dos legisladores foi destinada à definição do estágio, de modo a delimitar a categoria para a qual o dispositivo criado seria direcionado. Com isto, determina o artigo 1º:

Estágio é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos.

Já o artigo 3º foi utilizado para ressaltar que o estágio não gera vínculo empregatício de qualquer natureza, desde que alguns pontos sejam observados: o estudante deve estar regularmente matriculado e frequentar a instituição de ensino, deve ser celebrado um termo de compromisso entre o aluno, a unidade concedente e a instituição de ensino, e é necessário haver compatibilidade entre as atividades efetivamente desenvolvidas e aquelas descritas nos documentos formais exigidos. Já neste momento é possível perceber que a nova legislação tem como propósito a proteção dos indivíduos que ingressam no mercado de trabalho como estagiários, diferenciando-os dos empregados que executam suas funções sob o regime da CLT.

O artigo 7º, por outro lado, arrola as obrigações das instituições de ensino, começando, novamente, pela questão do termo de compromisso, no qual deve constar a indicação das condições de adequação do estágio ao curso em que o aluno estuda e ao calendário escolar. Melo (2010) lembra que, diferentemente do contrato de trabalho, o vínculo de estágio é estabelecido somente através da existência de um documento formal escrito, cujos pressupostos

devem ser respeitados para que o objetivo principal da atividade – a complementação dos conceitos teóricos vistos em sala de aula – seja atingido.

As demais obrigações das instituições de ensino envolvem a avaliação das instalações da unidade concedente, a indicação de um professor orientador para o acompanhamento do desempenho do estudante e a responsabilidade pela cobrança de um relatório de atividades, com periodicidade máxima de seis meses. Além disso, elas devem zelar pelo cumprimento do termo de compromisso, elaborar instrumentos de avaliação e comunicar às empresas nas quais os trabalhos são desenvolvidos sobre as datas de realização de verificações de aprendizagem, visando a preservar os resultados dos alunos no meio acadêmico.

Por sua vez, o artigo 9º é composto pelas obrigações das unidades concedentes, as quais podem ser pessoas jurídicas de direito privado, órgãos da administração pública ou profissionais liberais devidamente registrados em seus conselhos. Dentre as principais responsabilidades, destacam-se a celebração do termo de compromisso, a oferta de instalações adequadas e a indicação de um funcionário do quadro de pessoal para supervisionar até dez estagiários simultaneamente. A este respeito, Brinkhus (2008) alerta para as seguintes condições (p.22):

A unidade concedente do estágio deve apresentar condições para a realização do mesmo e disponibilizar um profissional da área de formação do estudante, nomeado supervisor do estágio, para acompanhar o desenvolvimento do aluno e auxiliá-lo sempre que houver necessidade. Em alguns casos, o supervisor do estágio deve ser portador de registro profissional.

Outras medidas impostas às unidades concedentes são a contratação de um seguro contra acidentes pessoais para o estagiário, a entrega de um termo de realização do estágio quando do desligamento do indivíduo, a manutenção de documentos que comprovem a relação estabelecida entre as partes e o envio de um relatório de atividades a cada seis meses para a instituição de ensino. Fica evidente, portanto, que as empresas estão sujeitas a uma série de regras, o que acaba limitando suas ações, dada a necessidade de destinar recursos para o atendimento das exigências, além do fato de que pequenos desvios podem caracterizar uma relação de emprego.

Disposições importantes são encontradas, ainda, nos itens seguintes da lei 11.788. O artigo 10, por exemplo, determina um limite máximo para a jornada diária dos estagiários: quatro horas para os estudantes do Ensino Fundamental (totalizando 20 horas semanais) e seis horas para os alunos do Ensino Médio e do Ensino Superior (30 horas semanais). Já o artigo 11 estabelece que a duração do estágio em uma unidade concedente não pode exceder dois

anos, exceto no caso de portadores de deficiência, o que procura evitar que os jovens sejam tratados como mão de obra barata e sejam dispensados quando da proximidade de sua colação de grau.

Na sequência, o artigo 12 torna compulsório o pagamento de uma bolsa e de auxílio-transporte para os casos de estágios não obrigatórios, abrindo a possibilidade de a unidade concedente acordar outra forma de contraprestação com o beneficiário. Brinkhus (2008) destaca que o único desconto a ser efetuado sobre os rendimentos do estagiário é o imposto de renda, quando o valor bruto atingir a faixa tributável prevista pela Receita Federal. O artigo 13 também estabelece um direito essencial para os estudantes: o recesso remunerado de 30 dias para vínculos com duração mínima de um ano, a ser gozado durante as férias escolares, se desejado.

Tratado separadamente, o artigo 15 discorre sobre a fiscalização dos contratos de estágio, afirmando que a manutenção de indivíduos em desconformidade com o disposto na legislação caracteriza vínculo de emprego. Segundo Brinkhus (2008), tal atividade compete à Delegacia Regional do Trabalho, que pode aplicar multas nos casos irregulares e dobrá-las na hipótese de reincidência. O artigo 17, por fim, institui o número máximo de estagiários em relação ao quadro de pessoal das unidades concedentes através de algumas proporções, que, no entanto, se aplicam somente para os alunos do Ensino Fundamental.

Diante de todas estas disposições, a Lei do Estágio causou um impacto significativo no modo pelo qual os empresários enxergavam a contratação de estudantes. Para que ela fosse assimilada, foi necessário que os órgãos responsáveis se esforçassem para divulgar os benefícios oferecidos pela nova legislação, convencendo as organizações de que a admissão de estagiários continuava sendo uma oportunidade vantajosa. Na próxima seção, abordar-se-ão os acontecimentos posteriores à aprovação da lei, bem como a retomada promovida pelas entidades competentes.

2.1.3 Consequências

A sanção da lei 11.788, em 25 de setembro de 2008, assustou os empresários brasileiros, pois as definições nela contidas burocratizaram a contratação de estagiários, visando à proteção dos estudantes, em especial contra a exploração das corporações, que os consideravam somente como uma possibilidade de redução de custos em seus processos produtivos. Nos primeiros meses após a sua publicação, houve uma considerável redução na oferta de

vagas de estágio em todo o Brasil, dado que as organizações se consideraram prejudicadas e ficaram com receio de incorrer no não cumprimento das regras estabelecidas.

Além disso, algumas medidas se tornaram desvantagens para as unidades concedentes. Brinkhus (2008) cita, por exemplo, os limites impostos sobre o número de estagiários em relação ao quadro de pessoal, explicando que esta providência tende a reduzir a quantidade de vagas disponíveis no mercado, em especial para os alunos do Ensino Fundamental. Outro fator relevante é a diminuição da carga horária, que provoca restrições na praticidade da contratação, em virtude do aumento nos custos fixos com o auxílio-transporte e com o próprio espaço físico. A liberação dos alunos em dias de prova também é considerada prejudicial, devido ao rompimento no fluxo dos processos organizacionais ocasionado.

Por outro lado, Nascimento e Oliveira (2010) ressaltam que a Lei do Estágio trouxe mais benefícios que prejuízos, ao proporcionar incentivos fiscais para as empresas e deixar claro que o estágio não é trabalho, mas educação, evitando a criação de vínculos empregatícios. De acordo com as autoras, “as entidades apontam que um ponto positivo da lei foi a garantia de maior segurança para as empresas” (p.1), visto que aos estagiários foram assegurados direitos fundamentais e a relação dos mesmos com as unidades concedentes ficou mais clara, pois as regras foram assimiladas e passaram a ser obedecidas.

Na visão dos estudantes, o novo dispositivo legal favorece o seu desenvolvimento profissional e impede a exploração por parte das corporações. Brinkhus (2008, p.39) menciona algumas das mudanças mais importantes:

Estabelecer limitação do período de estágio e carga horária diferencia o estagiário das atividades de funcionários, devido ao fato que o estudante não poderá ter as mesmas responsabilidades que o funcionário da empresa, além de gozar de tempo para se dedicar à sua vida acadêmica. Em período de provas escolares, as empresas deverão liberar os estagiários em meia jornada, ou seja, três horas diárias. (...) Como forma de valorização e incentivo, as férias colaboram para o desenvolvimento do futuro profissional. Este período de descanso permite que o estudante tenha um período de repouso, assim como o mesmo obtém período de férias escolares.

Entretanto, os estagiários também foram desfavorecidos em alguns aspectos, conforme Nascimento e Oliveira (2010) apontam, ao escrever que, “como o texto limitou a quantidade de estagiários por microempresa, as oportunidades são escassas para estudantes de ensino médio e técnico” (p.1). Brinkhus (2008) cita, ainda, outra desvantagem: a diminuição do valor da bolsa de estágio resultante da redução da carga horária das atividades. Assim, percebe-se que a Lei do Estágio foi criticada tanto pelos empresários quanto pelos estudantes, mesmo que

as duas classes tenham sido beneficiadas com a regulamentação das condições desta modalidade de trabalho.

De qualquer forma, Nascimento e Oliveira (2010) registram que as ofertas de vagas de estágio voltaram a crescer dois anos após a sanção da lei 11.788, e a retração observada nas oportunidades foi superada. O NUBE (2011) concorda com esta posição, atribuindo o fato à expansão da economia e ao amadurecimento da legislação. Para a entidade, a publicação de uma cartilha esclarecedora por parte do Ministério do Trabalho e Emprego foi essencial para que as empresas voltassem a abrir espaços para os jovens. Neste sentido, a próxima etapa é compreender o modo pelo qual o estágio vem sendo desenvolvido nas organizações atuais.

2.1.4 Manifestações no ambiente corporativo contemporâneo

Diante da adaptação das empresas à lei 11.788, os estudantes passaram a desempenhar um papel fundamental no ambiente de negócios, conciliando a oportunidade de aprendizado com a necessidade organizacional de obtenção de um alto rendimento. De acordo com Nascimento e Souza (2009, p.359), “através de novos conhecimentos um jovem estagiário pode revolucionar o mundo do trabalho, pois reúne condições de produção de inovações no setor em que fica praticando”. Ribeiro e Tolfo (2011, p.17) concordam com esta ideia, mas identificam uma limitação na experiência proporcionada, conforme trecho abaixo:

Para as organizações, o estágio é uma forma de investir em novos talentos, adquirir conhecimento e renovar sua equipe. (...) Verifica-se que os objetivos traçados para os estágios se apresentam bastante limitados, o que sugere que os contratos entre as organizações concedentes e as universidades não são suficientemente articulados e regulados para configurar espaços de efetiva aprendizagem profissional ao acadêmico.

Melo (2010) ressalta a situação dos empreendimentos de grande porte que atuam no Brasil e que enfrentam cenários de permanentes mudanças, nos quais é imprescindível atingir um patamar de competitividade em termos de custos, de qualidade e de rapidez. Para tanto, tais instituições têm apostado em profissionais altamente produtivos, dotados de cidadania global e com novos padrões de relacionamento. Segundo o autor, isto é feito através da atração de jovens que têm condições de apresentar um bom rendimento, o que se configurou como um plano estratégico, no qual as empresas projetam o progresso e, simultaneamente, procuram assegurar a perpetuidade.

Neste contexto, Cavalcanti e Ribeiro (2011) mostram que as organizações estão disputando os jovens que demonstram competência na execução de suas atividades, e a concorrência tem levado à adoção de estratégias diversas, começando pela interação através das mídias sociais. Com isso, busca-se fortalecer o processo de atração dos estagiários, o que vem sendo feito, também, fora do país, por meio de mecanismos que possibilitam a participação de candidatos de outras nações, em especial da América Latina e até mesmo da Europa. As autoras ainda evidenciam que o Brasil passa por um grande momento, com a oferta de bolsas interessantes e a disponibilização de boas oportunidades de crescimento, principalmente no longo prazo.

Mesmo assim, algumas organizações continuam considerando o estagiário como uma alternativa às dificuldades enfrentadas no processo produtivo, deixando de aproveitar o imenso potencial que ele tem para contribuir com o desenvolvimento corporativo e com os resultados da equipe na qual está inserido. Na próxima seção, discutir-se-á o *status* do estágio na visão de empresas tradicionais, que não souberam se adaptar às novas condições do mercado, não se adequaram à Lei do Estágio e, deste modo, não só estão correndo riscos trabalhistas, mas também pondo em xeque sua própria sobrevivência.

2.1.5 Status do estágio

Apesar de ter entrado em vigor em setembro de 2008, a Lei do Estágio ainda não provocou a mudança de comportamento esperada em muitas instituições, sendo desconsiderada por diversos gestores, que preferem tratar os estudantes como verdadeiros trabalhadores, ignorando as disposições existentes e prejudicando o seu desempenho profissional e acadêmico. Ribeiro e Tolfó (2011) argumentam que as empresas brasileiras têm aproveitado a contratação de estagiários como uma forma de redução de custos, visando à melhoria da qualidade de seus produtos e à “oxigenação” dos recursos humanos.

Esta posição é corroborada por Nascimento e Souza (2009), que expõem que, para as organizações, “o estagiário de aprendizagem ainda é encarado como um funcionário barato, com o qual elas poderiam deixar de assumir custos de encargos trabalhistas previstos para a contratação dos empregados formais” (p.359). Os autores alegam que, muitas vezes, os alunos acabam recebendo atribuições que não condizem com o conteúdo programático dos cursos em que estão matriculados, sendo encaminhados para a execução de atividades repetitivas, nas quais a oportunidade de expansão do aprendizado não se manifesta.

Ribeiro e Tolfo (2011, p.17) também destacam o desencontro entre as expectativas dos estudantes e a experiência proporcionada pelas unidades concedentes, conforme pode ser observado no trecho a seguir:

As atividades desenvolvidas nos estágios oferecidos não eram as esperadas pelos acadêmicos, pois a grande maioria delas exigia apenas o exercício de atividades de caráter meramente rotineiro e repetitivo, as quais não contribuíam efetivamente para a formação acadêmico-profissional dos futuros administradores.

Tratando o estágio desta forma, as organizações causam danos severos na formação dos jovens, afetando diretamente a sociedade, já que o enxugamento das despesas pretendido deixa o profissional despreparado para o mercado de trabalho, além de contribuir para o nível de desemprego no país (MELO, 2010). Ao mesmo tempo, esta atitude contribui para a geração de um sentimento de frustração nos estudantes, que se sentem abalados pela impossibilidade de aplicar na prática os conceitos vistos em sala de aula, o que os impede de verificar se realmente desejam seguir o caminho escolhido ou se as atividades desempenhadas não condizem com aquilo que imaginavam.

Mais uma vez, Ribeiro e Tolfo (2011) fazem uma interessante colocação, ao comentar que “esses fatores evidenciam a necessidade de se questionar os moldes em que os estágios estão sendo desenvolvidos” (p.17) e defender uma maior integração entre a organização, o estudante e a instituição de ensino, com o intuito de que o estágio esteja de acordo com os seus objetivos primários. Fica evidente neste posicionamento que o estagiário é uma figura essencial para o crescimento organizacional, abordagem que pautará o próximo item desta revisão da literatura.

2.1.6 A importância do estagiário

Devido à ampla utilização desta modalidade de trabalho, o estagiário tem assumido uma posição de protagonismo no ambiente organizacional, pois colabora diretamente para o atingimento dos propósitos corporativos, ao aplicar todo o seu conhecimento na gestão dos processos em que está envolvido. Ele deixou de ser considerado como um fardo a ser carregado para ser tido como uma peça fundamental no desempenho de sua equipe, o que faz com que sua ausência seja sentida pelos seus colegas, dado que as atividades executadas não são dispensáveis ou pouco significativas, mas fazem parte do conjunto de determinado setor.

Sendo assim, Melo (2010) afirma que “o que se deve buscar quando da contratação de um estagiário é a formação de um futuro profissional, inserindo-o no mercado de trabalho e

oxigenando o quadro funcional da empresa” (p.40). Desta forma, o estágio não deve ser entendido como um primeiro-emprego, mas como uma função social da unidade concedente, que proporciona ao estudante o desenvolvimento prático em sua área de estudo. Ao mesmo tempo, o autor defende que a empresa que contrata um estagiário como empregado, após ter contribuído para sua aprendizagem profissional, estará evitando descumprir a legislação e reduzindo o desemprego, demonstrando, também, responsabilidade social.

Para que o estagiário possa efetivamente contribuir para o sucesso do empreendimento no qual está trabalhando, entretanto, ele deve estar disposto a realizar as tarefas necessárias ao atingimento dos propósitos organizacionais. Por este motivo, é fundamental compreender os aspectos que motivam este indivíduo e o levam a permanecer na empresa por um longo período, os quais serão abordados na sequência, partindo de teorias históricas de recursos humanos para chegar aos fatores que exercem influência sobre o comportamento dos estudantes enquanto integrantes do mercado de trabalho.

2.2 MOTIVAÇÃO

Explicar o significado da motivação no contexto organizacional não é uma tarefa fácil, considerando que o conceito é bastante abstrato e não pode ser utilizado de forma genérica para todos os indivíduos, pois cada um tem suas particularidades. O tema vem sendo desenvolvido desde meados do século XX, quando os pesquisadores ligados à área da administração começaram a se interessar pelo desempenho dos recursos humanos e tentaram compreender os fatores que levariam ao melhor rendimento. Para entender esta questão, serão expostas as opiniões de alguns autores contemporâneos, bem como as teorias criadas por estudiosos do ramo. Por fim, explorar-se-ão os aspectos que motivam os estagiários enquanto membros das instituições das quais fazem parte.

2.2.1 Definição

Para iniciar a definição sobre o que é a motivação, cabe citar o exemplo de Bernardino, treinador da seleção masculina de vôlei do Brasil e campeão da maior parte dos torneios disputados pela sua equipe nos últimos anos. Seu grande mérito vem sendo a manutenção do espírito competitivo nos atletas que lidera, os quais já venceram diversas vezes os campeonatos de que participam, mas continuam se dedicando com afinco e alcançando grandes resulta-

dos. Esta situação é derivada da atuação deste indivíduo singular, cujas principais características são a disciplina e a liderança, fundamentais para o sucesso observado.

Em seu livro “Transformando suor em ouro”, escrito em 2006, Bernardinho transmite seus ensinamentos através de uma linguagem simples e de lições de perseverança e de determinação, que mostram para o leitor o que deve ser feito para manter uma equipe motivada e focada no atingimento dos propósitos estabelecidos. Um ponto destacado pelo autor repetidamente é o brilho no olhar, que “reflete a intensidade que vem do íntimo, da essência do atleta, numa mistura de vontade, disciplina, determinação e paixão” (p.33). Para ele, pessoas que não apresentam este brilho não serão capazes de produzir os melhores resultados, pois o foco das suas ações estará voltado para outros aspectos da vida.

Beth Martins (2012) também destaca a necessidade de um relacionamento especial entre as instituições e os colaboradores como um fator essencial para o atingimento de metas comuns às partes envolvidas. Para ela, cada indivíduo deve saber qual é a sua participação no conjunto para apresentar um rendimento adequado, pois “apenas quando estão convencidas da importância do que fazem é que as pessoas começam a desenvolver paixão pela marca, com real envolvimento com a empresa, ostentando com orgulho o crachá da organização em que atuam” (p.126). Não basta, portanto, gostar daquilo que se faz, já que a compreensão do significado é que proporciona o diferencial.

Dubner e Levitt (2009), em um livro bastante popular que utiliza a economia para tratar de assuntos variados, introduzem um ponto de vista diverso e complementar, mostrando que o ser humano é movido por incentivos, os quais são responsáveis por determinar as ações praticadas em situações pessoais e profissionais. Os autores afirmam o seguinte: “*incentives are the cornerstone of modern life. And understanding them – or, often, ferreting them out – is the key to solving just about any riddle, from violent crime to sports cheating to online dating*” (p.12).

Esta visão aponta para o fato de que o comportamento adotado pelos membros organizacionais independe da vontade de cada pessoa, mas está relacionado aos incentivos oferecidos a elas, ainda que isto aconteça de maneira inconsciente. Bergamini (1997) reforça esta posição ao salientar que “a diversidade de interesses percebida entre os indivíduos permite aceitar, de forma razoavelmente clara, que as pessoas não fazem as mesmas coisas pelas mesmas razões” (p.26), demonstrando que padronizar a conduta dos colaboradores de uma organização não é uma tarefa simples.

A autora lembra que os gestores devem levar em consideração a existência das diferenças entre os membros da equipe quando pensam na questão da motivação, visto que a adoção de práticas semelhantes para todo o grupo pode gerar resultados insignificantes ou até negativos. Ela acredita, no entanto, que o reconhecimento dos erros ocorridos neste processo está se tornando mais comum, pois os líderes já não precisam se preocupar com dificuldades tecnológicas nem com recursos financeiros, podendo se concentrar na administração do capital humano, cuja valorização tem aumentado, conforme pode ser observado no seguinte trecho (1997, p.25):

Apesar das dificuldades com pessoas enfrentadas pelas organizações, elas continuam tendo que fazer face ao desafio de atrair a sua mão de obra e criar condições para que tais pessoas aí permaneçam desempenhando com eficácia e satisfação as atividades que fazem parte dos seus cargos. Além do mais, as empresas também se veem diante do desafio de utilizar o potencial produtivo e criativo existente dentro de cada pessoa, transformando-o em comportamento naturalmente espontâneo, oportunamente construtivo e eficazmente inovador.

Neste contexto, Bergamini (2002) afirma que “o estudo da motivação humana consiste na pesquisa dos motivos pelos quais as pessoas fazem o que fazem e se encaminham em direção a seus objetivos” (p.64), evidenciando que o desempenho dos colaboradores de um empreendimento depende não só das condições proporcionadas no ambiente de trabalho, mas também de questões pessoais sobre as quais é difícil exercer qualquer influência. A estudiosa completa esta ideia dizendo que a motivação se trata “de uma fonte autônoma de energia cuja origem se situa no mundo interior de cada um, e que não responde a qualquer tipo de controle do mundo exterior” (p.64).

Através de uma postura filosófica, ela segue comentando que os aspectos mais importantes neste âmbito não são os fatores que satisfazem as necessidades, mas elas próprias, que são únicas e diversas para cada pessoa. Por este motivo, a motivação consiste em “um desencadeamento de momentos interiormente experimentados, que levam o indivíduo a mobilizar a sinergia ou as forças já existentes em seu interior” (2002, p.64). É este movimento que provoca rendimentos diferentes de acordo com as situações vivenciadas, exigindo a intervenção dos gestores e o gerenciamento das circunstâncias em busca dos melhores resultados.

Bergamini (2002) ainda argumenta que a atribuição de sentido às atividades realizadas é indispensável para que os colaboradores se sintam motivados e executem adequadamente aquilo que deles se espera. Neste caso, a participação em tarefas operacionais – que exigem um considerável empenho físico, mas um pequeno ou inexistente esforço mental – se configura como um elemento prejudicial ao potencial oferecido, dado que a dedicação e o comprome-

timento acabam desaparecendo, gerando consequências negativas para todas as partes envolvidas.

A autora finaliza sua exposição de ideias defendendo a existência de dois tipos de objetivos motivacionais. O primeiro grupo citado por ela seria composto pelos elementos cujo papel é o de manter a insatisfação das pessoas no nível mais baixo possível, evitando reclamações e a transferência deste sentimento para os demais integrantes da equipe. O segundo conjunto, por outro lado, diria respeito à busca de um máximo de satisfação motivacional, que proporcionaria a obtenção de um estado de espírito de colaboração, responsável pela irradiação de uma energia positiva a ser compartilhada com os colegas.

Tal ponto de vista é derivado dos conceitos elaborados por alguns autores bastante conhecidos, que contribuíram para o avanço no desenvolvimento desta área e realizaram uma série de estudos ao longo dos anos para testar suas hipóteses. Para progredir na compreensão do que consiste a motivação e do modo pelo qual ela pode ser aplicada no ambiente corporativo, estas teorias serão abordadas na seção seguinte, em que se procurará identificar as principais fontes de conhecimento que influenciam os estudiosos interessados no campo de pesquisa em questão.

2.2.2 Teorias

A partir da década de 1940, a percepção acerca do papel representado pelo ser humano no ambiente organizacional foi modificada, pois ele deixou de ser considerado como uma máquina de execução de tarefas rotineiras para se tornar um elemento fundamental para a competitividade do negócio. Ao contrário da situação estabelecida anteriormente, quando as pessoas procuravam um emprego somente para garantir os recursos financeiros necessários para a sua sobrevivência, os trabalhadores começaram a pensar e a questionar a relevância das tarefas que ficavam sob sua responsabilidade, causando alguns transtornos para os gestores.

Neste contexto, muitos pesquisadores vêm tentando compreender o que motiva um indivíduo a assumir um cargo em uma instituição e a continuar fazendo parte da mesma ao longo do tempo. Devido à importância adquirida pelo fator humano, os estudos foram direcionados para a permanência dos membros organizacionais no quadro funcional, já que a rotatividade passou a ser vista como um grande empecilho para o atingimento dos resultados pretendidos. Os interessados no assunto começaram a se questionar, então, de que maneira seria

possível obter colaboradores motivados, que vissem o trabalho não como uma obrigação social, mas como um momento agradável no qual poderiam desenvolver suas habilidades.

Para responder a este questionamento, surgiram diversas teorias relacionadas à questão da motivação, pelas quais os responsáveis procuravam entender o funcionamento da mente humana e o comportamento individual frente ao ambiente corporativo. Apesar disto, dois autores são comumente citados como referência neste campo, e suas ideias foram amplamente disseminadas, como decorrência da simplicidade e da adequação à realidade. Isto não significa que as proposições de outros pesquisadores não sejam relevantes, mas apenas que sua aceitação pelos críticos foi menor.

Sendo assim, o estudo mais conhecido neste campo é aquele realizado por Abraham Maslow, que publicou sua obra em 1954, na qual foi apresentada a hierarquia das necessidades, um instrumento que divide em cinco categorias os fatores relacionados à motivação dos trabalhadores. No topo desta pirâmide estariam os elementos mais importantes para a determinação do comportamento individual: a realização pessoal (renovação e reciclagem do potencial), a estima (valorização e sentimento de competência) e o relacionamento (estabelecimento de vínculos afetivos).

Por outro lado, os níveis mais baixos da hierarquia seriam ocupados pelos fatores fisiológicos (respiração, alimentação e sono, por exemplo) e de segurança (no emprego, na família ou em termos de saúde). Deste modo, as empresas deveriam suprir, inicialmente, as necessidades básicas dos colaboradores, estabelecendo uma relação de trabalho em que os benefícios mínimos estariam garantidos. A segunda etapa seria abrir um espaço para que a satisfação dos demais aspectos aflorasse, proporcionando o contentamento dos membros da equipe e a criação de um vínculo emocional com o empreendimento.

Marras (2000, p.34) compartilha sua opinião ao discorrer sobre o funcionamento do mecanismo proposto por Maslow, ressaltando que a motivação é derivada tanto de fatores internos quanto daqueles advindos do ambiente externo:

A existência de hierarquia nas necessidades humanas como premissa básica da teoria de Maslow explica-se da seguinte forma: os indivíduos possuem necessidades distintas de acordo com uma série de variáveis intrínsecas e/ou extrínsecas e somente passam a buscar a satisfação de uma necessidade de nível superior quando a imediatamente inferior já estiver satisfeita de modo pleno.

Ao tratar das ideias de Maslow, Bergamini (1997), por sua vez, acredita que “a razão da sua grande aceitação é a sua simplicidade e a equivalência entre a pirâmide hierárquica organizacional e a forma de apresentação também em pirâmide da sequência das necessidades

motivacionais” (p.73). Para ela, os trabalhadores que executam atividades operacionais e se encontram nos níveis inferiores da hierarquia têm suas necessidades fisiológicas e de segurança atendidas, mas, na medida em que avançam em sua carreira, satisfazem, também, as necessidades de relacionamento, de estima e de realização.

Outro pesquisador importante é Frederick Herzberg (1959, *apud* MARRAS, 2000), famoso pela chamada Teoria dos Dois Fatores, na qual ele explica que o campo motivacional é composto por dois conjuntos de elementos, que diferem pela sensação causada nos indivíduos. O autor argumenta que alguns fatores observados no ambiente organizacional provocam a satisfação pessoal, dentre os quais é possível citar a possibilidade de crescimento, a responsabilidade, o reconhecimento e o trabalho em si. A ausência dos mesmos não significaria insatisfação, mas somente a inexistência de satisfação.

Por outro lado, o segundo conjunto seria formado pela remuneração (contrapartida da prestação do serviço), pelas políticas empresariais (normas e procedimentos da instituição) e pelas relações interpessoais (interação com subordinados e superiores), elementos que causariam insatisfação se não fossem atendidos adequadamente. Além deles, integrariam este grupo as condições ambientais (físicas ou psicológicas), o *status* (posição ocupada por um membro da equipe no ponto de vista dos demais) e a supervisão (disposição de ensinar e delegação de responsabilidades).

Em geral, o atendimento das condições que geram a insatisfação é proporcionado pelas organizações, pois elas têm ciência do impacto que um colaborador desmotivado pode causar no desempenho coletivo. Contudo, muitas empresas ainda não demonstraram preocupação em preparar o ambiente ideal para a satisfação das necessidades “superiores” dos empregados. Assim, “a administração estratégica de RH tem o foco voltado exatamente para a seguinte premissa: a satisfação dos fatores higiênicos (necessidades primárias) já foi satisfeita pela gestão tradicional das pessoas”, conforme exposto por Marras (2000, p.279).

Desta maneira, observa-se que existe um longo caminho a ser trilhado pelas organizações no que tange à obtenção de indivíduos motivados e dispostos a colaborar na busca dos propósitos corporativos. Uma das etapas a ser desenvolvida é a definição de abordagens diferentes de acordo com as modalidades de trabalho presentes no seu interior, visto que as necessidades são diversas e exigem um tratamento especial. Neste estudo, o interesse está na “classe” dos estagiários, que possuem motivações específicas, cuja compreensão fornece um diferencial competitivo para qualquer empresa.

2.2.3 Estagiários

Uma abordagem simplista da questão da motivação de estagiários levaria à conclusão de que estes indivíduos têm como objetivo único o aprendizado e a aplicação dos conceitos estudados em sala de aula. Afinal, este é o intuito do estágio: integrar o conhecimento teórico e a prática da profissão escolhida, permitindo que o aluno conheça as principais atividades relacionadas ao curso e tenha uma noção das perspectivas futuras de carreira. Assim, seria fácil satisfazer os estudantes, pois bastaria que os gestores analisassem o conteúdo programático das disciplinas que constam no currículo e adequassem as atividades ao mesmo.

No entanto, o que se observa na realidade é uma situação bastante diferente. O estagiário, como qualquer ser humano, tem uma série de necessidades que afetam seu desempenho e são essenciais para que se compreenda o seu comportamento enquanto membro de uma organização. Em alguns casos, a complexidade é ainda maior, pois a juventude e a inexperiência impedem que o próprio indivíduo entenda aquilo que o motiva, deixando-o perdido em meio às pressões vivenciadas no ambiente de trabalho. Assim, é evidente que o assunto deve ser tratado com cuidado, para evitar que sejam feitas generalizações e para possibilitar que o rendimento esperado seja atingido.

Segundo Stock (2010), a gestão dos estagiários no mundo contemporâneo está diretamente ligada à compreensão das características da geração Y, cujos representantes são os principais ocupantes desta modalidade de trabalho. Para o autor, a retenção destes profissionais tem sido um grande desafio, em virtude da agilidade, da importância conferida à percepção de resultados e à necessidade de *feedbacks* constantes. Em relação à motivação, ele diz o seguinte:

A motivação do profissional dessa geração tem um prazo de validade; se a empresa não realizar essa manutenção, ele mesmo vai dar um jeito de resolver isso, ou seja, se algo não está legal na organização onde atua, e não vê perspectivas de melhora, simplesmente as buscará em outra empresa. Esse profissional é do mercado e não da empresa, e essa impaciência e infidelidade com o empregador torna essa geração alvo de críticas, caracterizando um grande problema para as organizações.

Já neste ponto se nota que esta categoria precisa ser considerada separadamente, pois, do contrário, as empresas correm o risco de perder profissionais altamente capacitados. O fato de o vínculo com uma instituição ser mais frágil em relação àquele que as outras gerações apresentavam deve ser ponderado, ou a rotatividade será alta e os estudantes estarão constantemente no mercado, em busca de oportunidades mais interessantes. Estabelecer um bom re-

lacionamento com os alunos, então, configura-se como uma ação vital para o negócio, a qual pode ser realizada de diversas maneiras.

Porém, conforme abordado anteriormente, sabe-se que a motivação depende de variáveis internas e próprias de cada pessoa, o que dificulta o trabalho dos gestores, cuja intervenção acaba ficando consideravelmente limitada, pois “não podemos motivar alguém, apenas indicar caminhos, incentivá-lo a buscar a sua motivação para que encontre aquilo que o tornará realizado” (STOCK, 2010). Neste âmbito, o NUBE (2011) aponta que a empresa deve preparar um ambiente no qual o estagiário se sinta confortável e perceba que seu esforço será reconhecido e poderá levar à sua efetivação.

Lauer (2012) acredita que muitas organizações já se adaptaram a esta realidade, principalmente após a entrada em vigor da lei 11.788, que definiu algumas diretrizes e auxiliou na definição do estágio como uma modalidade de trabalho específica. De qualquer maneira, ele faz algumas ressalvas:

Boa parte das empresas tem consciência de seu papel e influência na motivação de um estagiário a uma vaga efetiva. Porém, existe ainda uma parcela que executa esta manobra de forma incorreta – utilizam o iniciante apenas para “preencher um buraco” em um momento da empresa, às vezes, até com a responsabilidade e exigências de um profissional formado.

O autor pensa que a contratação de estagiários só deve ser feita se a instituição contar com um programa bem constituído, no qual esteja definido um processo claro em termos de carreira, levando em consideração os objetivos estabelecidos pela empresa. Com isto, será possível manter os estudantes pelo período máximo previsto na legislação e, ao término do contrato, os gestores terão consciência das vagas que poderão ser ocupadas, proporcionando a prorrogação do vínculo e favorecendo ambas as partes. Lauer (2012) defende que esta atitude demonstra um alinhamento entre as atividades de recrutamento e de seleção e a visão de futuro do negócio.

França (2008) avança nesta análise e cita uma série de componentes que devem ser oferecidos pelas organizações para alcançar a satisfação dos empregados. O modelo proposto pela autora pode ser aplicado ao contexto dos estagiários e se inicia pela atribuição de um trabalho enriquecido, desafiante e que tenha afinidade com o seu executor. Esta é, inclusive, uma das principais metas da Lei do Estágio, que procura evitar que os estudantes realizem atividades diferentes daquelas para as quais estão sendo preparados no universo acadêmico, permitindo que o seu potencial seja utilizado nas áreas em que podem apresentar um bom desempenho.

O segundo ponto abordado é a disseminação de uma cultura de valorização, pela qual os gestores devem reconhecer os benefícios trazidos por cada um dos membros da equipe e recompensar rendimentos superiores de algum modo, o que deixa os indivíduos orgulhosos e radiantes, especialmente se forem jovens e estiverem passando pela sua primeira experiência profissional. Ligado a este aspecto, está a obtenção de um clima organizacional favorável, no qual os colaboradores possam estabelecer relacionamentos pessoais que facilitem a cooperação e a integração e contem com o livre trânsito de informações, ideias e conhecimentos.

Como não poderia deixar de ser, França (2008) também argumenta que a remuneração e os benefícios compõem o “pacote” que proporciona a satisfação das pessoas no interior de uma empresa, visto que recompensas financeiras acabam afetando os sentimentos dos indivíduos, ainda que de forma passageira. Por outro lado, ela destaca a importância da existência de oportunidades claras de desenvolvimento de carreira, o que se aplica diretamente no caso dos estágios, pois a ausência da possibilidade de efetivação pode desestimular o estudante, que fica ciente de que precisará procurar outro local para trabalhar quando do término do contrato vigente.

Além disso, alguns elementos mais amplos contribuem para que o estagiário esteja disposto a se esforçar para obter o máximo rendimento. A estabilidade na situação financeira da empresa permite que sejam fornecidos todos os recursos necessários para a execução das atividades, enquanto a boa imagem corporativa decorrente da percepção dos clientes proporciona um forte sentimento de orgulho. Por último, a autora fala das perspectivas futuras, que envolvem o avanço do empreendimento no mercado em que atua, com base na concorrência, nas tendências sociais e no cenário econômico, político e tecnológico.

Martins (2011) acrescenta outro quesito na discussão a respeito da motivação dos estagiários: a incerteza quanto ao futuro. Ele destaca a angústia característica dos jovens, que se sentem inseguros e têm dificuldades para tomar uma decisão sobre o rumo de suas vidas. Muitas vezes, mesmo que a organização ofereça abertamente a possibilidade da efetivação, os estudantes ficam em dúvida e se questionam quanto à escolha a ser feita, pois vislumbram a chance de obter uma vaga mais atraente ou de conseguir uma remuneração melhor em outras empresas.

Quando a instituição não declara o interesse na contratação, então, o estudante sofre por antecipação, e seu rendimento acaba sendo afetado, o que pode acontecer um ano antes do encerramento do termo de compromisso. Por este motivo, é importante que os gestores atenham para esta situação, deixando o estagiário confortável e demonstrando que se o seu poten-

cial for confirmado, sua efetivação será uma mera consequência. Empresas que não tenham uma política semelhante podem ter resultados insatisfatórios através do preenchimento das vagas de estágio, dado que a instabilidade desfavorece o desempenho adequado.

Em outra publicação sobre o assunto, Martins (2010) evidencia que os estudantes não têm procurado estágios por causa da bolsa e dos benefícios relacionados, mas sim por outras razões que vêm sendo consideradas mais relevantes. É o caso do bom ambiente de trabalho e da qualidade de vida, fatores que foram citados como básicos para a escolha da vaga a ser ocupada. Outros elementos corroboram as ideias de França (2008), apresentadas acima: a oportunidade de desenvolvimento pessoal, o crescimento profissional e a imagem da instituição perante a sociedade.

O autor deixa claro, contudo, que a remuneração não deve ser desconsiderada. Em sua opinião, ela é importante, mas não é a principal fonte de motivação para que um estudante acorde cedo e trabalhe durante seis horas por dia, deixando de aproveitar os momentos livres ou de destinar o tempo para a revisão das matérias da faculdade. Este ponto de vista está de acordo com as teorias discutidas na seção anterior, ao mostrar que a satisfação desta necessidade é apenas a primeira etapa no processo de obtenção de colaboradores dedicados e aptos a contribuir para o crescimento da empresa.

Entretanto, qual é o verdadeiro papel da remuneração na motivação dos estagiários? Há alguma relação entre o valor da bolsa e a permanência do estudante em uma organização no longo prazo? Para responder a estas questões, torna-se necessário compreender em que consiste a remuneração, bem como entender a sua influência sobre o comportamento do ser humano enquanto integrante de um empreendimento inserido em um ambiente altamente competitivo. É para esta discussão que se destinará a próxima seção, na qual se procurará definir este conceito e verificar sua aplicação na realidade das instituições contemporâneas.

2.3 REMUNERAÇÃO

As transformações acontecidas no cenário empresarial nas últimas décadas fizeram com que a remuneração se tornasse um elemento fundamental para o sucesso organizacional, pois a valorização dos colaboradores provocou mudanças nos sistemas de recursos humanos, que foram redesenhados e repensados, visando à adequação à realidade. Entretanto, ela continua gerando controvérsias, dado que os gestores ainda tentam compreender todos os aspectos

aos quais está ligada, de modo a utilizá-la para maximizar os resultados alcançados, através da criação de mecanismos inovadores e da adaptação às próprias necessidades.

Para entender a influência que a remuneração tem sobre a motivação de estagiários, então, é importante que o conceito esteja claro, principalmente após as mudanças verificadas com o passar do tempo. É indispensável, também, que se discuta a questão da justiça salarial, cuja repercussão pode ser bastante grande se não for tratada com cuidado pelas pessoas responsáveis. Por último, de maneira a atender ao propósito deste estudo, é preciso analisar o assunto no âmbito do estágio, para que seja possível verificar as especificidades desta modalidade de trabalho e compreender as medidas que podem ser tomadas para lidar com os seus representantes.

2.3.1 Definição

Poucos autores procuram explicar o que significa a remuneração quando tratam do assunto, pois preferem discutir as políticas adotadas pelas empresas e o seu impacto sobre o desempenho dos colaboradores. Um dos raros estudiosos a propor uma definição é Dutra (2002, *apud* FRANÇA, 2008, p.65), que acredita que ela “pode ser entendida como a contrapartida econômica e/ou financeira de um trabalho realizado pela pessoa”. Em sua obra, fica claro que o empregado é o principal agente no ambiente organizacional, responsável por proporcionar um diferencial competitivo, e, por isto, deve ser valorizado, o que se concretiza através das recompensas oferecidas.

Neste contexto, evidencia-se que o sistema de recompensas é formado por diversos elementos, tais como os elogios, as promoções e o acesso aos programas de capacitação, mas o de maior relevância é a remuneração, “considerada um tópico de grande interesse nas organizações, pois é o maior componente do custo operacional, impacta no sucesso das estratégias de negócio e constitui-se em uma ferramenta motivacional poderosa” (HANASHIRO, 2006, p.174). Percebe-se, portanto, que ela não pode ser tratada somente como um item que integra o contrato de trabalho, devendo ser levada em conta durante grande parte dos processos desenvolvidos em uma instituição.

Hanashiro (2006) comenta sobre os principais objetivos das políticas de remuneração adotadas em um empreendimento, enfatizando o papel desempenhado pela mesma sobre a manutenção da equidade do salário dos empregados, a atração e retenção de talentos e a recompensa pela performance no passado. Além disso, a autora argumenta que outros propósi-

tos são o de vincular os resultados futuros às metas organizacionais, o de estimular comportamentos adequados às expectativas, o de veicular os valores institucionais e o de servir como um instrumento de gestão do desempenho individual.

Em geral, remuneração e salário são tratados como sinônimos, visto que o valor que consta na folha de pagamento é o único percebido com facilidade pelos trabalhadores, os quais contam com ele para a concretização de despesas pessoais. Contudo, França (2008, p.65) contesta esta situação, conforme pode ser observado no trecho a seguir:

É importante diferenciar os termos recompensa, remuneração e salário, muitas vezes confundidos e tratados como sinônimos. O salário é basicamente a parte fixa da remuneração, paga em dinheiro e de forma regular. A remuneração envolve, além do salário, a remuneração variável e os benefícios. E a remuneração, como foi visto, é uma das formas de recompensa.

Marras (2000) compartilha a mesma opinião ao explicar que “o salário não é o único componente remuneratório de contraprestação do trabalho. Existem também os benefícios, que acabam se somando àquele e compondo a chamada remuneração” (p.92). Salienta-se que as parcelas variáveis recebidas pelos funcionários são igualmente abrangidas pelo conceito, independentemente da forma pela qual se manifestem (comissões, participação nos lucros ou bonificações, por exemplo), pois complementam os ganhos auferidos em decorrência da prestação de serviços e da contribuição ao processo produtivo.

Hanashiro (2006), então, discorre sobre a remuneração variável, cuja ideia central “consiste em compartilhar com os empregados os riscos e sucessos do negócio. Logo, o empregado passa a ser considerado um parceiro da organização que, ao contribuir direta e explicitamente para a realização dos objetivos organizacionais, recebe uma parte do resultado” (p.187). Já os benefícios costumam ser chamados de indiretos porque são concedidos como uma condição do emprego e não estão relacionados ao desempenho, o que impede a comunicação efetiva das prioridades corporativas por causa da falta de flexibilidade na sua disponibilização.

Partindo destas considerações, Silva (2005) diverge de alguns pesquisadores do ramo ao argumentar que, em termos psicológicos, a remuneração é de extrema relevância para a motivação dos trabalhadores, mesmo que as discussões teóricas estejam em desacordo em relação ao grau em que essa relação acontece. Isto justificaria a ênfase dada à determinação do salário e dos benefícios oferecidos, em virtude da influência deste “pacote” sobre a permanência dos membros organizacionais, um aspecto que tem se mostrado bastante difícil no ambiente de negócios contemporâneo.

Sendo assim, França (2008) destaca que a remuneração precisa ser bem administrada, de modo a estabelecer um bom relacionamento entre a empresa e o colaborador, o que transforma a gestão deste subsistema em uma das tarefas mais complexas da área de recursos humanos. Silva (2005) vai além, defendendo que “o problema salarial dentro de uma empresa envolve vários aspectos ou enfoques, como se fosse um prisma que apresenta uma faceta diferente conforme o ângulo pelo qual se olha” (p.7), o que demonstra as dificuldades enfrentadas pelos gestores enquanto atuam na busca pelos melhores resultados para a organização e pela satisfação dos indivíduos que a compõem, simultaneamente.

Esta situação se agravou ainda mais com a evolução social e o surgimento de novas formas de trabalho, que exigiram um tratamento diferenciado e inovador, indispensável para a adequação à intensa competição estabelecida no mercado. Os modelos tradicionais utilizados há pouco tempo perderam sua efetividade e foram substituídos gradualmente por mecanismos mais elaborados, cujos resultados convenceram os empreendedores a modificar o que vinha sendo feito, visando ao atendimento das novas necessidades e ao alcance da perpetuidade em seu campo de atuação.

2.3.2 Mudanças

A rigidez na manutenção de estruturas organizacionais ao longo do tempo pode proporcionar uma série de benefícios para um negócio, mas também é capaz de afetá-lo negativamente, impedindo sua continuidade e prejudicando todos os envolvidos. O mesmo acontece com os sistemas de remuneração: a utilização de um modelo tradicional, baseado em cargos e funções, continua predominando entre as instituições que competem no mercado, favorecendo algumas delas e causando sérios prejuízos para outras. Picarelli Filho e Wood Jr. (2004), por exemplo, acreditam que “tais sistemas, quando utilizados exclusivamente, tornam-se anacrônicos, geram entraves às mudanças e criam barreiras ao avanço da transformação da organização do trabalho” (p.34).

Os autores citam algumas limitações dos sistemas tradicionais de remuneração, que acabam atrapalhando as organizações no alcance do melhor rendimento. O primeiro item é a falta de flexibilidade, que leva ao tratamento homogêneo de eventos diferentes, seguida pela falsa objetividade, responsável por induzir os gestores a uma visão reducionista da realidade empresarial. Além disso, o conservadorismo e o anacronismo se constituem como empecilhos

consideráveis, já que representam entraves à evolução do processo de mudança, principalmente quando estão acompanhados por uma metodologia desatualizada.

Silva (2005, p.135) aborda a questão de maneira semelhante, ressaltando que o surgimento de um novo cenário exige a realização de mudanças nas práticas vigentes até então, pois os métodos que vinham funcionando sofrem uma queda de desempenho e precisam dar lugar à inovação:

Os modelos de remuneração convencionais ou funcionais, baseados apenas nas atividades e responsabilidades formais dos cargos, têm se mostrado insuficientes para atender o dinamismo, a velocidade e a competitividade dos mercados na economia moderna. Portanto, atrelar remuneração aos resultados da organização é fundamental para motivar e comprometer os profissionais, orientando-os aos objetivos e estratégias das empresas.

Ele escreve que a equação da remuneração ganha variáveis características para o momento pelo qual passa a sociedade, como resultado da necessidade de manter o equilíbrio entre os custos organizacionais e o rendimento dos empregados, sem que uma das partes seja prejudicada. Marras (2002) completa esta ideia explicando que a implementação de uma estrutura salarial exige a criação de uma política correspondente, por meio da qual a instituição expressa suas intenções e esclarece aos colaboradores as perspectivas existentes, evitando que expectativas divergentes sejam geradas.

Picarelli Filho e Wood Jr. (2004), por sua vez, pensam que “a questão central é transformar a visão usual da remuneração como fator de custo para uma visão da remuneração como fator de aperfeiçoamento da organização, impulsionador de processos de melhoria e aumento de competitividade” (p.37). Obviamente, isto só pode ser obtido a partir de mudanças no pensamento e no comportamento dos gestores, que devem estar abertos a novas possibilidades e a alternativas diversas, através das quais entenderão que a remuneração pode se constituir como uma importante ferramenta para o gerenciamento dos recursos humanos presentes no interior da empresa.

Um exemplo simples, destacado por França (2008) é o dos pacotes de benefícios, que foram desenhados, inicialmente, para atender as necessidades básicas dos empregados, mas se transformaram em um mecanismo de atração e retenção de pessoas talentosas. Outros incentivos também podem ser oferecidos, exercendo um papel de alinhamento entre os interesses dos colaboradores e os resultados organizacionais, visto que “são componentes integrais do sistema, refletindo a ideia de que os empregados podem contribuir para o sucesso do negócio” (HANASHIRO, 2006, p.175).

No entanto, as mudanças ocorridas nas últimas décadas criaram situações novas e desafios inéditos para os profissionais da área de gestão de pessoas, dentre os quais se destaca a questão da percepção de justiça quanto à remuneração recebida. A facilidade no acesso às informações externas e a possibilidade de manifestação de opiniões próprias no ambiente interno fizeram com que um sentimento de insatisfação aflorasse com força, decorrente da ideia de que os valores percebidos por cada indivíduo devem ser condizentes com suas responsabilidades e competências, conforme será visto na sequência.

2.3.3 Percepção de justiça

Ao observar o comportamento dos membros organizacionais, fica evidente que o valor da remuneração é um aspecto importante para o início do relacionamento entre a empresa e o colaborador, mas sua significância diminui gradualmente, na medida em que outras necessidades aparecem e o indivíduo passa a buscar a satisfação das mesmas. Contudo, a comparação entre os vencimentos de um trabalhador com aqueles de seus colegas e de profissionais da concorrência se mantém ao longo do tempo, sendo responsável pela frustração das pessoas e pela deflagração de um sentimento de tristeza e de impotência diante dos fatos ocorridos.

Esta situação exige um cuidado especial por parte dos gestores, que devem tomar todas as precauções para evitar uma queda no rendimento da sua equipe e até mesmo a saída dos integrantes que se sentiram prejudicados. Afinal, “é natural que os profissionais que ocupam cargos de mesma natureza e com o mesmo nível de responsabilidade queiram ser remunerados igualmente” (SILVA, 2005, p.3), o que mostra que o valor recebido não é tão relevante em comparação com a sensação de justiça proporcionada pela concessão de recompensas condizentes com o merecimento de cada indivíduo.

Silva (2005) ainda afirma que “a igualdade de condições é vista pelo empregado como uma questão de justiça e demonstra a valorização de seu desempenho no contexto organizacional” (p.3), corroborando a tese de que o reconhecimento é uma das necessidades mais importantes para o ser humano e de que a sua ausência pode ter sérias consequências. Isto não significa que todos os colaboradores devam ser remunerados de maneira semelhante, mas apenas que as oportunidades devem ser oferecidas e que aqueles que souberem aproveitá-las precisam ser recompensados adequadamente.

Neste contexto, é importante ressaltar que a justiça em termos de remuneração é avaliada não só no ambiente interno de uma empresa, mas também no mercado de trabalho, obri-

gando os gestores a lidarem com estas duas frentes, estabelecendo diretrizes próprias e acompanhando os movimentos das suas concorrentes. A impossibilidade de controle total sobre os dados relacionados à folha de pagamento e as informações advindas da mídia são as principais causas dos questionamentos por parte dos colaboradores, agravadas pelo fato de que a fidelidade a uma organização se tornou um fenômeno raro atualmente.

Marras (2002) lembra que a equidade interna (ou sua ausência) gera situações que atingem diretamente o trabalhador, sendo motivo de constantes reclamos, pois “provoca desde a mais leve insatisfação pessoal do trabalhador, podendo até mesmo levá-lo ao desânimo total com relação a seu futuro na empresa” (p.4). Esta situação acontece, principalmente, quando um indivíduo se esforça para apresentar os melhores resultados e não recebe qualquer recompensa, mas percebe que outras pessoas estão desfrutando de condições mais vantajosas, mesmo sem contribuir tanto para o atingimento dos objetivos organizacionais.

Outros autores têm uma visão parecida sobre o tema, a exemplo de Silva (2005), que argumenta que “equilíbrio interno significa estabelecer justiça e remunerar as pessoas pela importância dos cargos que ocupam, pelas responsabilidades que assumem e pelos resultados que geram para a organização” (p.4). Já Hanashiro (2006) define o princípio da consistência interna como um mecanismo que “busca estabelecer avaliações justas para os diferentes cargos da organização, levando em conta as peculiaridades dos requisitos dos cargos considerados na avaliação” (p.181).

Quanto à adequação aos valores praticados pela concorrência, Silva (2005) explica que o “equilíbrio externo significa a realização de práticas salariais compatíveis com o mercado de trabalho e o segmento de atuação da empresa para cargos similares em outras organizações” (p.4). Hanashiro (2006) reforça, ainda, a relevância do ambiente externo, afirmando que “uma empresa não conseguirá atrair e reter seus empregados somente dentro do critério do pagamento justo ao cargo desempenhado” (p.183), dado que os cargos avaliados precisam ser comparados com os salários de mercado.

Martins (2012, p.128) traz outro elemento para a discussão sobre a justiça salarial. A autora também pensa que os colaboradores não devem receber uma remuneração inferior às responsabilidades detidas, mas aponta que ela não pode superar em grande escala as funções exercidas, correndo o risco de prejudicar o indivíduo no futuro:

Devemos ganhar o justo em relação ao mercado – nem muito acima, pois, se perdemos aquele emprego, não nos recolocamos facilmente, uma vez que estávamos além do que de fato merecíamos, nem muito abaixo, pois merecemos respeito. Digo que dinheiro não motiva, mas a falta de um salário justo certamente desmotiva.

Em suma, a existência de equilíbrio entre a responsabilidade de um colaborador e a sua remuneração é indispensável para que sua motivação seja mantida e seu rendimento esteja próximo do ideal. No caso dos estagiários, objetos deste estudo, a análise é ainda mais complexa, visto que, teoricamente, sua participação no ambiente corporativo é derivada da necessidade de aprendizado, e a bolsa oferecida serve apenas como um incentivo básico, destinado a ajudá-los na conciliação da carreira profissional com a vida acadêmica. As características especiais deste grupo serão discutidas, então, na próxima seção, que encerrará a revisão teórica do presente trabalho, abordando a última questão pertinente.

2.3.4 Estagiários

Apesar de proteger o estagiário em diversos aspectos ligados ao relacionamento com a unidade concedente, a lei 11.788 dispõe brevemente sobre a remuneração a ser praticada, dando ampla liberdade às partes para o acerto das condições que regularão o termo de compromisso celebrado. A única definição contida na legislação é que o pagamento de uma bolsa e de auxílio-transporte para estágios não obrigatórios é compulsório, bem como a contratação de um seguro contra acidentes pessoais, visando à preservação da integridade física dos estudantes. Mesmo assim, não há um valor mínimo para a bolsa (que pode ser inferior ao salário mínimo nacional) e o auxílio-transporte pode ser concedido parcialmente.

Verifica-se, portanto, que as decisões acerca da remuneração dos estagiários são de responsabilidade das empresas contratantes, as quais podem oferecer as condições que se adequem aos seus propósitos. Por um lado, isto favorece a negociação com os candidatos e permite que as necessidades de ambas as partes sejam atendidas, sem que existam barreiras legais impedindo o acordo. Porém, em alguns casos, a falta de controle pelas autoridades provoca uma espécie de “exploração” dos estudantes, com a concessão de uma bolsa insignificante diante dos serviços prestados, além da criação de uma distorção no mercado, derivada da adoção de práticas diferentes pelas organizações, que acabam competindo pelos jovens talentos em uma busca desenfreada pelo sucesso.

Questiona-se, assim, o papel da remuneração no desempenho dos estagiários, tendo em vista que o principal objetivo dos estudantes é a aplicação prática da teoria vista na faculdade e a inserção no mercado de trabalho, aliadas ao crescimento profissional. Não está clara para os pesquisadores, ainda, a influência do valor da bolsa e da concessão dos demais benefícios sobre o comportamento dos jovens que participam de programas de estágio, em virtude

da falta de entendimento a respeito das motivações destes indivíduos e dos incentivos que determinam suas atitudes.

A comparação entre estagiários que fazem parte da mesma organização já é um grande problema a ser gerenciado, pois os estudantes, imaturos e inexperientes, se sentem injustiçados com maior facilidade, ignorando os fatores que causam as diferenças e desejando sempre se equiparar aos colegas. Em relação ao ambiente externo, a situação é mais grave: a inexistência de um vínculo efetivo com a empresa faz com que os jovens talentos sejam atraídos pelos concorrentes, abandonando o projeto em que estavam envolvidos e desperdiçando os recursos destinados pela unidade concedente para o seu treinamento.

Outro fator que eleva a complexidade da gestão da remuneração dos estagiários é a responsabilidade atribuída aos mesmos. Se a realização de atividades operacionais não é aconselhável por fugir ao propósito do contrato estabelecido, a participação dos estudantes em questões estratégicas é ainda mais perigosa, dado que os valores oferecidos passam a ser insuficientes e podem gerar questionamentos. É importante que os gestores estejam cientes desta situação e consigam manter o equilíbrio entre as tarefas executadas e a contrapartida oferecida, evitando que a insatisfação se manifeste.

Por último, cabe salientar que, em geral, os estudantes ingressam em um estágio com o intuito de adquirir experiência e se capacitar para enfrentar o mercado de trabalho quando do término da faculdade. Entretanto, a proximidade do período de encerramento do termo de compromisso aflige o estagiário e traz novas preocupações, relacionadas à possibilidade de efetivação e ao salário a ser acordado. Neste âmbito, a inexistência de expectativas costuma causar uma queda no rendimento do indivíduo, estando vinculada à falta de oportunidades e à percepção de que não haverá um acréscimo significativo no que toca à remuneração.

Para compreender o modo pelo qual estas situações acontecem no ambiente corporativo contemporâneo, este trabalho se propõe a pesquisar a opinião de estagiários quanto à influência da remuneração sobre a motivação, de maneira a identificar a veracidade da seguinte afirmação de Hanashiro (2006, p.203): “se as pessoas não trabalham apenas pelo dinheiro, mas para conquistar níveis mais elevados de realização, isso significa que a remuneração financeira apresenta-se limitada para cumprir o seu papel de retenção de talentos”. Busca-se, através dele, verificar o verdadeiro impacto causado pelo pagamento da bolsa e dos benefícios sobre a permanência dos estagiários em uma organização e disponibilizar um material completo sobre o assunto para os gestores interessados.

Conforme será detalhado no próximo capítulo, o estudo será baseado na elaboração de um roteiro de entrevista e na obtenção das respostas junto a uma série de estagiários, cujos pontos de vista serão analisados para que o fenômeno que é objeto deste trabalho seja entendido. A revisão teórica aqui discutida também será fundamental para auxiliar na análise dos aspectos abordados pelos sujeitos da pesquisa, estabelecendo um importante vínculo entre a teoria e a prática, de acordo com aquilo que se espera de um estudo do gênero.

3 METODOLOGIA

Tendo em vista que a metodologia é um elemento fundamental para a realização de qualquer trabalho acadêmico, este capítulo foi dedicado à definição do modo pelo qual este estudo foi conduzido. A metodologia foi fundamental para orientar a execução das diversas etapas necessárias ao cumprimento dos objetivos estabelecidos, facilitando o processo de análise e a aplicação dos conceitos discutidos anteriormente. Afinal, de acordo com Minayo (1994), “entendemos por metodologia o caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade” (p.16).

Para a escolha do tipo de pesquisa realizada, foi utilizada a classificação sugerida por Gonsalves (2001), que separa as abordagens conforme os itens considerados relevantes. Sendo assim, o trabalho aqui desenvolvido envolveu uma análise explicativa, cuja finalidade é “identificar os fatores que contribuem para a ocorrência e o desenvolvimento de um determinado fenômeno. Buscam-se aqui as fontes, as razões das coisas” (p.66). Através dela, buscou-se responder ao questionamento proposto na problematização, relacionado à influência da remuneração sobre a motivação dos estagiários.

Quanto à natureza dos dados, ao priorizar a percepção dos estudantes em relação ao tema discutido, o estudo teve um caráter qualitativo, em detrimento de uma análise estatística baseada na representatividade de determinada amostra. Gonsalves (2001) mostra que esta modalidade “preocupou-se com a compreensão, com a interpretação do fenômeno, considerando o significado que os outros dão às suas práticas” (p.68), enquanto Minayo (1994, p.22) discorre sobre o assunto da seguinte maneira:

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis.

No que tange às fontes de informação, o trabalho foi feito por meio de uma pesquisa de campo, baseada no contato direto com os estudantes, cujas opiniões foram indispensáveis à compreensão do problema levantado. A abordagem foi semelhante àquela proposta por Gonsalves (2001), que explica que este tipo de pesquisa depende da busca de informações junto à população determinada inicialmente, exigindo um contato direto por parte do pesquisador. A documentação dos elementos necessários à análise foi efetuada, então, a partir do comparecimento ao espaço em que ocorre o fenômeno, permitindo a interação com a realidade.

Em relação aos procedimentos de coleta, o mecanismo selecionado foi o levantamento, que foi viabilizado pela aplicação de roteiros de entrevista junto aos estagiários, visando à obtenção de respostas para as questões que foram debatidas ao longo deste estudo. Neste âmbito, Gil (1999) define a entrevista como uma “técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação” (p.117).

O autor argumenta que a entrevista se configura como uma forma de interação social, sendo uma das técnicas mais utilizadas no âmbito das ciências sociais, não só para a coleta de dados, mas também para o diagnóstico e a orientação. Gil (1999) também mostra que ela oferece diversas vantagens em relação aos demais mecanismos de pesquisa, dentre as quais a possibilidade de obtenção de um maior número de respostas, a flexibilidade para a adaptação às circunstâncias em que se desenvolve e a oportunidade de captação da expressão corporal do entrevistado. Por estes motivos, elaborou-se um roteiro com dez questões, as quais contemplam os objetivos determinados para este estudo.

Para tanto, escolheu-se a entrevista estruturada, que compreende a existência “de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanecem invariáveis para todos os entrevistados” (GIL, 1999, p.121). Além disso, foram observadas algumas regras gerais que orientam a preparação do roteiro e facilitam o atingimento dos resultados pretendidos, tais como a clareza nas instruções para o entrevistador, a facilidade no entendimento pelo entrevistado, a elaboração cuidadosa de questões constrangedoras e a ordenação dos itens de maneira a favorecer o engajamento do respondente.

Para a realização das entrevistas, foi efetuada uma amostragem estratificada, ferramenta conceitual empregada em relatórios de investigações qualitativas e caracterizada “pela seleção de uma amostra de cada subgrupo da população considerada” (GIL, 1999, p.102), cuja delimitação é fundamentada em propriedades como sexo, idade e classe social. Em decorrência da ausência de dados acerca da população pesquisada, tal amostragem se constituiu como não proporcional, cuja definição é dada da seguinte forma pelo autor (p.103):

No caso da amostragem estratificada não proporcional, a extensão das amostras dos vários estratos não é proporcional à extensão desses estratos em relação ao universo. Há situações em que este procedimento é o mais adequado, particularmente naqueles em que se tem interesse na comparação entre os vários estratos.

Por último, segundo Gonsalves (2001), “os ‘sujeitos’ da pesquisa se referem ao universo populacional que você privilegiará, as pessoas que fazem parte do fenômeno que você pretende desvelar” (p.69). Neste caso, tais indivíduos foram os estudantes do curso de Admi-

nistração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, que foram divididos conforme o número de estágios realizados, o gênero e o porte da empresa em que trabalham. Eles foram os responsáveis pela expressão da opinião sobre as questões da motivação e da remuneração, dadas as situações vivenciadas no mundo do trabalho e as sensações experimentadas enquanto profissionais emergentes, as quais serviram para a análise efetuada ao longo deste estudo.

O critério para a escolha dos sujeitos da pesquisa foi a conveniência, visando a garantir que as entrevistas fossem produtivas e gerassem respostas que pudessem agregar à análise. Deste modo, participaram do processo dez estudantes, cujos perfis se encontram no quadro a seguir:

Sujeitos	Idade	Gênero	Número de estágios	Porte da empresa	Benefícios
A	22	M	1	Grande	R\$ 1.400,00 + VT
B	22	M	2 + Voluntário	Grande	R\$ 800,00 + VR + VT
C	19	M	2 + Voluntário	Médio	R\$ 900,00 + VR + VT
D	22	M	2	Médio	R\$ 800,00 + VT
E	22	M	1 + Voluntário	Grande	R\$ 1.000,00 + VR + VT
F	22	F	3 + Bolsa (acad.)	Médio	R\$ 622,00 + VR + VT
G	22	F	2 + Voluntário	Grande	R\$ 1.400,00 + VT
H	21	F	1 + Voluntário	Médio	R\$ 600,00 + VR + VT
I	21	M	5	Pequeno	R\$ 2.000,00
J	20	M	1 + Voluntário	Médio	R\$ 600,00 + VR + VT

Quadro 1 – Perfil dos entrevistados

Fonte: dados coletados em campo.

No próximo capítulo, serão apresentados e discutidos os achados em campo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, serão apresentados e discutidos os dados coletados a partir das respostas obtidas através das entrevistas realizadas, visando a responder ao problema delimitado. A apreciação dos resultados foi feita com base nos objetivos definidos para o presente estudo e na revisão da literatura. Serão ressaltadas as semelhanças observadas, bem como os aspectos divergentes que surgiram durante o processo, o que levará a compreensão do modo pelo qual as categorias de análise se relacionam.

A partir dos achados em campo, foi possível identificar as seguintes macro e microcategorias de análise, que serão abordadas nas seções seguintes deste capítulo:

Macrocategoria de análise	Microcategoria de análise
Bolsa x Aprendizado	Critérios de escolha Importância do valor da bolsa
Percepção de justiça	Mercado de trabalho Comparações Injustiça
Equilíbrio	Conhecimento e experiência Responsabilidades Bolsa x Salário
Permanência	Critérios para efetivação Remuneração atual

Quadro 2 – Categorias de análise

Fonte: dados coletados em campo.

Inicia-se, então, pelo confronto do valor da bolsa com a oportunidade de aprendizado, itens que podem definir a escolha de um estágio pelos candidatos.

4.1 BOLSA x APRENDIZADO

Para iniciar a discussão sobre a influência da remuneração sobre a motivação, procurou-se identificar o valor atribuído pelos estagiários à bolsa recebida em comparação com a oportunidade de aprendizado oferecida pelas unidades concedentes. Neste âmbito, foram abordados os critérios de escolha utilizados pelos estudantes para a participação nos processos seletivos de suas primeiras experiências profissionais. Indagou-se abertamente, também, se a

contrapartida financeira era levada em consideração no momento da tomada de decisão, visto que, teoricamente, o estágio se configura como uma extensão da universidade e não deve ser considerado como uma fonte de renda para aqueles que dele participam.

4.1.1 Critérios de escolha

O ponto de partida das entrevistas realizadas foi o questionamento sobre os critérios utilizados pelos estudantes para a participação em processos seletivos. Confirmando a ideia de que o estágio é um complemento às atividades curriculares e de que seu principal objetivo é a transmissão de conhecimento, conforme exposto por Ribeiro e Tolfo (2011), sete dos entrevistados comentaram sobre a importância do aprendizado quando assumem um cargo em uma organização, demonstrando que estão dispostos a colocar em prática o que veem na sala de aula e que acreditam que esta é uma das formas mais eficazes para a aquisição de experiência no mercado de trabalho.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, sete entrevistados afirmaram que as atividades a serem assumidas durante o período de estágio se configuram como o principal critério de escolha de uma oportunidade, o que indica uma preocupação constante com o futuro profissional, dado que tais indivíduos estão cientes de que muitas empresas os encaram como uma alternativa para a obtenção de mão de obra barata, tal como salientado por Nascimento e Souza (2009). Isto não significa que os demais aspectos são ignorados, mas apenas que são levados em consideração em um momento posterior em relação às características do trabalho a ser desenvolvido.

Outro aspecto avaliado no processo de candidatura a uma vaga é a área em que o estágio está sendo oferecido. Quatro entrevistados explicaram que um dos critérios utilizados era a afinidade do trabalho com a ênfase escolhida no curso de Administração, já que os demais campos não eram do seu interesse, o que fazia com que diversas oportunidades fossem descartadas com facilidade. Este é mais um indício de que os estudantes realmente pretendem adquirir conhecimento e habilidades específicas com este tipo de experiência, demonstrando que não estão apenas em busca de uma ocupação para o seu tempo livre.

Curiosamente, os entrevistados H e J adotaram uma posição divergente. Enquanto o primeiro não tinha definido o que queria e assumiu seu primeiro estágio remunerado somente pela perspectiva de aprendizado, o segundo ingressou em um trabalho voluntário para conhecer todas as áreas da Administração e identificar aquela que mais lhe atraía. O entrevistado I

foi ainda mais longe, ao lembrar que *“desde o começo da faculdade, busquei estágios em diferentes áreas. Sempre procurei essa diversificação para atuar nas áreas que seriam mais interessantes para mim no futuro”*.

Neste contexto, alguns sujeitos da pesquisa também ressaltaram o papel exercido pelo estágio em suas trajetórias como profissionais no mercado de trabalho. O entrevistado C, por exemplo, explicou que o seu ingresso na primeira empresa foi decorrente da necessidade de ganhar experiência e construir sua carreira desde cedo. Já os entrevistados G e H citaram o amadurecimento profissional e o desenvolvimento, respectivamente, como fatores que os motivaram a procurar oportunidades ao longo do curso de Administração, possibilitando que os conceitos teóricos fossem postos em prática.

Um ponto interessante levantado nesta questão, ainda, foi a modificação dos critérios de escolha durante o período de estudo, citada por cinco dos estagiários e resumida de forma objetiva pelo entrevistado B. Ele discorreu sobre o assunto e afirmou que *“temos algumas fases na faculdade. Quando eu comecei a procurar o meu primeiro estágio, queria algo que fosse legal”*. No entanto, isto se transformou ao longo do tempo, de modo que *“quando voltei (de viagem), já mudou um pouco, porque eu estava no final da faculdade e comecei a buscar coisas diferentes. Procurei mais o conjunto, enquanto antes procurava mais as atividades”*.

Por outro lado, percebeu-se que as barreiras citadas por Cavalcanti e Ribeiro (2011) e a pressão vinda da sociedade assustam os estudantes e fazem com que eles tomem decisões precipitadas, sem analisar cuidadosamente o que estão assumindo. Isto ficou evidente nas entrevistas com os sujeitos C e H, pois o primeiro falou que ingressou em um estágio remunerado *“em um momento em que estava mais vulnerável e meio desesperado para entrar em qualquer coisa e me ocupar”*, enquanto o segundo argumentou que *“entrei sem pensar, afofado, com medo de não conseguir algum estágio e, também, medo de conversar comigo mesmo e definir quais eram meus objetivos de vida”*.

Em relação ao valor da bolsa, que será mais bem explorado na próxima seção, pode-se dizer que sua importância é reduzida quando comparada com os demais critérios de escolha, visto que quatro entrevistados sequer a citaram ao responder ao questionamento, e os demais defenderam que ela só passaria a ser considerada nos últimos anos do curso. Um fato a ser salientado neste quesito é que seis entrevistados participaram do trabalho voluntário oferecido pela Escola de Administração, indicando que o retorno monetário realmente não influenciou diretamente em suas opções, ao menos enquanto estavam nos semestres iniciais.

Para reforçar este ponto de vista, cabe destacar a fala do entrevistado I, que explicou que “*não foco no dinheiro por enquanto e acho que vou demorar um pouco para focar, pois, felizmente, tenho uma família que me dá condições*”. Certamente, esta é uma característica comum aos estudantes de Administração da UFRGS, conforme será visto em outras partes da análise, o que se reflete na afirmação do estagiário G: “*a remuneração e os benefícios entram como um critério de desempate*”. O entrevistado H corrobora esta posição ao defender que o valor da bolsa serve tão somente para filtrar os estágios e eliminar os que são menos atrativos.

Outros critérios apontados pelos estagiários foram a reputação da empresa, que seria obtida junto aos colegas de faculdade e evidenciaria a existência de uma boa oportunidade, e o tamanho da organização, cuja relevância seria dada pelas possibilidades de crescimento oferecidas. O entrevistado F ainda comentou sobre o conhecimento do mundo acadêmico, além de ter exposto que tentou priorizar os estudos quando assumiu as primeiras experiências profissionais, mas que a estratégia não foi muito produtiva, pois as atividades realizadas não contribuíam efetivamente para o seu aprendizado.

Para finalizar, é importante ressaltar que apenas dois entrevistados citaram a possibilidade de efetivação como um critério a ser considerado para a escolha de um estágio, ratificando a preocupação de Stock (2010) com relação às características específicas da geração Y e contrariando a expectativa de Melo (2010), que sugeriu que as empresas apostassem na formação de futuros profissionais. Esta situação pode gerar problemas significativos para os gestores das organizações modernas, que acabam oferecendo oportunidades excelentes para os estudantes, mas não recebem o retorno esperado, pois acabam perdendo os trabalhadores no momento em que eles se tornariam fundamentais para o sucesso da empresa.

4.1.2 Importância do valor da bolsa

A pergunta seguinte estava diretamente relacionada à primeira, mas indagava abertamente aos estagiários sobre a relevância da bolsa frente à oportunidade de aprendizado, “obrigando-os” a discorrer sobre a questão da remuneração. Mais uma vez, os sujeitos da pesquisa não apontaram o valor da bolsa como um fator decisivo, mas preferiram salientar que seus objetivos sempre estiveram ligados à aquisição de experiência e ao desenvolvimento profissional. O entrevistado D ainda ressaltou que “*por mais que pareça discurso, acho que a bolsa é muito menos importante que o aprendizado*”, indicando que a baixa relevância dada à remuneração não seria enganosa, e sim uma realidade.

Considerando tais percepções, parece claro que o posicionamento dos estudantes está de acordo com a própria Lei do Estágio, que enfatiza o papel desta modalidade de trabalho na formação dos alunos e na preparação dos mesmos para as atividades produtivas. Um exemplo desta situação é a afirmação do entrevistado G de que *“preferia trabalhar em uma empresa que me pagasse menos, mas me oferecesse uma possibilidade diferente”*. Ao relegar a remuneração a um segundo plano, os estagiários demonstram disposição em abrir mão de benefícios imediatos em troca de uma recompensa maior no futuro, baseada no conhecimento obtido neste período.

Algumas questões levantadas na pergunta anterior apareceram novamente, em especial a utilização do valor da bolsa como um critério de desempate entre dois estágios semelhantes (citada pelo entrevistado D) e como um filtro para a seleção das vagas de interesse para cada indivíduo (abordada pelo entrevistado B). Além delas, a situação financeira familiar estável foi mencionada, bem como a existência de fases, que faria com que o valor da bolsa tivesse maior significância nos últimos anos da faculdade, em que os estudantes estariam preocupados com o futuro e buscariam uma remuneração mais alta para lidar com o período posterior à formatura.

A este respeito, um trecho digno de nota foi proferido pelo entrevistado F, que falou o seguinte: *“para mim, no começo era mais importante, pois eu nunca tinha ganhado meu próprio dinheiro. Só que eu vi que não era tão importante para mim quanto o aprendizado”*. Este depoimento contrasta com a opinião de alguns sujeitos da pesquisa, pois o caminho trilhado foi o inverso, dado que o valor da bolsa teve maior significância no início do curso. Contudo, ele também evidencia que a busca pelo conhecimento é o foco do estágio, uma vez que a remuneração acabou perdendo sentido ao longo do tempo, pois não estava acompanhada de um efetivo aproveitamento da oportunidade.

Outras passagens interessantes remetem à participação dos estudantes no trabalho voluntário, que parece ter contribuído de forma significativa para a sua formação, ainda que não tenha proporcionado qualquer retorno financeiro. Neste sentido, o entrevistado H destacou que *“no estágio voluntário, eu estava muito mais motivado do que estou hoje, e não ganhava nada”*. Já o entrevistado E lembrou que até pagava para trabalhar, pois precisava se deslocar até a empresa e arcar com alguns custos dos projetos com os quais se envolvia. Mesmo assim, sua satisfação é imensa e ele considera que a experiência tenha sido fundamental para o seu desenvolvimento profissional.

Entretanto, como a questão da remuneração foi tratada diretamente, alguns comentários interessantes surgiram ao longo da discussão. O estudante I deixou claro que o valor da bolsa não influenciaria nas suas escolhas, mas ressaltou que a própria valorização do estagiário está atrelada à remuneração, dando razão à afirmação de Cavalcanti e Ribeiro (2011) de que as organizações passaram a competir pelos melhores profissionais e precisaram tomar medidas específicas para a atração dos mesmos. Segundo o entrevistado, o próprio estagiário seria responsável por buscar a valorização através da remuneração.

Na entrevista H, por outro lado, conversou-se sobre a pressão externa exercida sobre os alunos do curso de Administração, que são estimulados a procurar um estágio remunerado desde que ingressam na faculdade e acabam sendo vistos com outros olhos quando comentam que não estão trabalhando. O aluno falou sobre a situação da seguinte maneira: *“vejo todo mundo da minha idade e com o mesmo nível de conhecimento ganhando bem, o que me dá agonia, pois começo a pensar que são melhores do que eu”*. Percebe-se, neste âmbito, que a importância da bolsa pode não estar vinculada ao montante oferecido, mas sim ao *status* que ela confere àqueles que a recebem.

Finalmente, foi admitido por alguns estudantes que a remuneração influencia na tomada de decisão em situações específicas, mesmo quando as oportunidades de aprendizado oferecidas são satisfatórias. O entrevistado A, por exemplo, destacou que a chance de um estagiário se desligar de uma empresa em que não ganha uma bolsa muito boa é relativamente grande, enquanto os entrevistados F e J afirmaram que não aceitariam um estágio não remunerado na etapa em que estão da faculdade. Este último apontou que *“quando começa a receber, fica difícil trabalhar em outro lugar em que não vais receber ou no qual vais receber uma bolsa menor”*.

4.2 PERCEPÇÃO DE JUSTIÇA

O segundo tópico abordado está relacionado à percepção dos estagiários sobre a sua remuneração quando comparada aos valores recebidos por seus semelhantes, seja no interior da empresa da qual fazem parte ou no mercado de trabalho. Para tanto, buscou-se averiguar se a comparação com o ambiente externo era uma prática comum entre os estudantes, bem como verificar se eles tinham acesso às informações de remuneração em seus estágios e se as utilizavam com alguma finalidade. Questionou-se, também, se eles haviam passado por alguma

situação em que se consideraram injustiçados, visando a entender o efeito que esta sensação teria sobre a sua motivação.

4.2.1 Mercado de trabalho

A terceira questão foi respondida brevemente pelos sujeitos da pesquisa e evidenciou que a realização de comparações no mercado de trabalho é uma prática pouco comum entre os estudantes. A opinião predominante é de que a busca por informações sobre o assunto nunca foi conduzida de forma objetiva, mas aconteceu naturalmente, em decorrência da convivência com pessoas que atuam na área e do fácil acesso aos valores oferecidos pelas empresas, em especial através dos mecanismos de divulgação de vagas. Foi bastante ressaltado, contudo, que nenhum tipo de pesquisa formal era feito neste sentido, o que reforça o fato de que o foco dos estagiários é o aprendizado, e não a remuneração.

Enfatizou-se, também, que eventuais comparações eram feitas somente para que se tivesse um parâmetro sobre o valor da bolsa de estagiários, enquanto os salários pagos aos empregados seriam desconsiderados neste momento. A resposta do estudante H ao questionamento exemplifica de modo adequado esta situação: *“de efetivo, não olho nada. Não tenho vontade de entrar como efetivo agora em qualquer empresa”*. Além disso, nas entrevistas B e F verificou-se que as pesquisas no mercado de trabalho foram efetuadas pelos indivíduos enquanto procuravam oportunidades de estágio, mas foram abandonadas a partir do momento em que se concretizou o processo de contratação.

Em relação às principais fontes de informação, cinco dos entrevistados afirmaram que conversam com seus amigos e colegas para ter uma ideia do que está sendo oferecido pelas empresas em termos de valor de bolsa de estágio. Também foram citados os agentes de integração e os cartazes afixados nos murais da faculdade como meios de obtenção de dados relevantes. O que fica evidente, no entanto, é que despender esforços para o estabelecimento de comparações não é um costume dos estudantes, os quais não procuram pesquisas formais ou *sites* especializados, mas se restringem ao contato direto com as informações em questão.

Baseados na interação com os colegas, os entrevistados C e D acreditam que é possível estabelecer uma faixa no que tange ao valor da bolsa de estágio proposto pelas organizações no ambiente corporativo, dentro da qual estaria enquadrada a maioria das empresas. Aquelas que estivessem fora dos limites teriam dificuldades para preencher seu quadro funcional (no caso das que oferecem valores mais baixos) ou acabariam atraindo estudantes por

meio da remuneração (as que praticam valores acima do patamar superior estabelecido). Por outro lado, as empresas que se mantivessem nesta faixa competiriam através das oportunidades ofertadas, dado que a bolsa seria vista como um mero complemento às atividades desenvolvidas.

O entrevistado D ainda concordou com a resposta do entrevistado I à segunda questão ao defender que “*caso uma empresa esteja oferecendo uma remuneração alta, quer dizer que ela dá mais importância para o estagiário*”. Tal situação justificaria a realização de comparações entre empresas diferentes, dado que os estudantes poderiam ter uma noção das perspectivas de trabalho com base na remuneração estabelecida pelos gestores. Isto faria com que o valor da bolsa não fosse considerado como um fim, mas como um meio, pois indicaria o nível de reconhecimento do papel desempenhado pelos estagiários por parte de pessoas importantes no âmbito organizacional.

Destaca-se, assim, que somente dois sujeitos da pesquisa responderam afirmativamente à terceira questão sem hesitar e que mesmo eles fizeram ressalvas quanto à busca de informações sobre a remuneração no mercado de trabalho. O entrevistado I, por exemplo, comentou que “*enquanto estagiário, não faço esse tipo de comparação, pois deve estar na empresa em que vais aprender mais. Para fins de efetivação, cabe analisar*”. Verifica-se, portanto, a existência de uma opinião contrastante em relação à dos demais estudantes, o que ser explicado pelo fato de que a pessoa em questão já participou de cinco estágios e passa por um período em que pretende definir um rumo para o seu futuro profissional.

Em suma, parece haver uma discordância em relação às ideias de Silva (2005) e de Hanashiro (2006), que enfatizaram a importância do equilíbrio externo para a atração e para a retenção de colaboradores. Com base nas opiniões dos entrevistados, pode-se presumir que as empresas devem oferecer uma bolsa de estágio aceitável, mas não necessariamente superior à média praticada no mercado. O esforço deve ser direcionado, na verdade, para a manutenção de condições ideais para o desenvolvimento do estágio, que envolvem a possibilidade de aprendizado e de crescimento, fundamentais para os jovens que estão vivendo suas primeiras experiências profissionais.

Por fim, em virtude da percepção de que as empresas estão precisando competir visando à contratação de colaboradores qualificados, conforme abordado por Cavalcanti e Ribeiro (2011), é importante que os gestores identifiquem as necessidades dos estagiários e tomem medidas condizentes com as mesmas, evitando a destinação de recursos para atividades que podem gerar resultados insignificantes. Compreender que a definição de uma bolsa de estágio

maior que a dos concorrentes não trará uma vantagem competitiva direta pode ser um grande passo neste sentido.

4.2.2 Comparações

Diferentemente daquilo que foi observado nas respostas à questão anterior, os estudantes admitiram que a comparação dos valores recebidos pelos colaboradores de uma empresa é feita de maneira constante, ratificando a importância atribuída por Marras (2002) à equidade interna, que seria um meio de impedir que a insatisfação dos trabalhadores se manifestasse. Ficou evidente que os estagiários se interessam pelos valores praticados pela organização da qual fazem parte no que toca à contrapartida pelos serviços prestados, ainda que não estejam preocupados com o aspecto financeiro da relação e priorizem o aprendizado.

Um dos motivos citados para a busca destas informações foi a curiosidade, abordada pelos entrevistados E e J, que também lembrou que a remuneração dos colaboradores seria um indicativo da valorização dos mesmos por parte dos gestores. Além disso, conhecer as recompensas à disposição dos funcionários seria fundamental nos últimos meses de estágio, visto que os estudantes estariam considerando diversos itens para negociar a sua efetivação e o salário ocuparia uma posição central nesta análise, tal como exposto pelo entrevistado D, que salientou que gostaria de ter uma noção da remuneração *“para saber qual seria meu alcance salarial em uma próxima etapa”*.

Ressalta-se, neste ponto, que foram percebidas divergências consideráveis entre as respostas dos estagiários que possuíam acesso aos dados da folha de pagamento das empresas em que trabalhavam e as opiniões daqueles que não tinham conhecimento das políticas de remuneração adotadas. É interessante notar alguns trechos das entrevistas realizadas com estes últimos, em que os estudantes declararam que *“sempre foi padronizado nas empresas pelas quais passei”* (sujeito F), *“nunca estabeleci comparações formais, pois o plano de estágio está bem claro lá”* (sujeito H) e *“a remuneração dos meus pares é a mesma, padronizada”* (sujeito I).

Neste âmbito, questiona-se a veracidade das informações fornecidas pelos departamentos de finanças e de recursos humanos e o efetivo cumprimento das disposições dos planos de estágio e/ou de carreira estabelecidos, uma vez que a conversa com os indivíduos que têm acesso às informações parece indicar que a padronização não é uma prática amplamente disseminada ou, pelo menos, não atinge todos os colaboradores. O próprio entrevistado H,

que falou sobre a clareza do plano de estágio, comentou sobre um colega que havia recebido um reajuste na bolsa depois de trabalhar durante três meses na empresa, quando a mudança estava prevista somente a partir do sétimo mês.

A situação agrava-se, ainda, pelo fato de que as pessoas que não têm acesso à folha de pagamento se iludem com as próprias percepções, pois acreditam que conseguem determinar quanto cada um ganha a partir da mera observação dos hábitos de seus colegas de trabalho, o que pode ser identificado no seguinte trecho da entrevista E: “*não tenho acesso ao dado formal, mas sei quanto ganham*”. Entretanto, a subjetividade acaba predominando e gerando uma distorção decorrente da associação da remuneração ao padrão de consumo dos indivíduos, o qual não reflete, necessariamente, os benefícios auferidos em sua vida profissional.

Por outro lado, os estudantes que lidam com a folha de pagamento em seus estágios comparam suas bolsas com os valores recebidos por outros estagiários, conforme é possível averiguar na afirmação do entrevistado C de que “*costumo estabelecer comparações com pessoas que estão no mesmo nível que eu*”. O entrevistado F foi além e destacou que “*é inevitável que acabemos comparando as pessoas que possuem um nível parecido, mas ganham de forma diferente*”, demonstrando que o confronto da remuneração dos colaboradores não é, necessariamente, uma atitude consciente, mas decorre do simples acesso às informações, que dispara a curiosidade e pode trazer prejuízos consideráveis à organização.

O estudante C é um bom exemplo do resultado que as políticas de remuneração podem provocar. Trabalhando na área financeira de uma empresa de pequeno porte e acompanhando todas as modificações na folha de pagamento, ele comentou que “*isso afetou bastante meu rendimento, em alguns dias mais vulneráveis, ou quando algum funcionário que não merecia recebia um aumento sem explicação*”. Ficou evidente, na entrevista em questão, que o problema não era a existência de patamares de remuneração distintos, mas estava relacionado à falta de entendimento quanto aos valores definidos pelos gestores, já que, em diversos casos, as responsabilidades e o desempenho pareciam estar em desacordo com o salário praticado.

A entrevista G também trouxe um depoimento interessante, pois o estudante havia trabalhado no setor de contas a pagar em sua primeira experiência de estágio e era responsável pela programação dos pagamentos de todos os colegas. Atuando desta forma, acabou sofrendo em alguns momentos, ao verificar que outras pessoas tinham um rendimento mais baixo e recebiam valores maiores, resultantes de suas habilidades de negociação e da postura dos diretores, que eram os responsáveis pela tomada de decisões do gênero. Segundo ele, “*a remunera-*

ração não influenciava, era mais o reconhecimento dos gestores”, o que vai de encontro à teoria de Maslow, apresentada na revisão da literatura do presente estudo.

Já o entrevistado F reforçou que, mesmo tendo acesso às informações de remuneração e discordando de algumas práticas adotadas, *“não sinto que vou chegar para a minha chefe e dizer que quero receber o mesmo que o outro estagiário, até porque penso que estou em uma fase de aprendizado e não me sinto no direito de fazer certas exigências”*. Apesar de esta posição parecer adequada, ela pode ter consequências desastrosas, dado que o indivíduo fica remoendo os problemas identificados sem conversar com as pessoas responsáveis e pode agir de forma precipitada, seja abandonando o estágio ou até mesmo utilizando as informações indevidamente.

Para resolver os problemas relacionados ao acesso à folha de pagamento, o estudante C indicou dois caminhos para as empresas: o investimento na segurança das informações e a profissionalização dos processos internos. A primeira alternativa envolveria evitar a exposição de valores e disponibilizá-los para o menor número de pessoas possível, assegurando que apenas profissionais experientes e maduros os utilizassem. Afinal, como salientou o entrevistado G, *“o que os olhos não veem, o coração não sente”*, ainda que esta não seja uma opção atraente para organizações que desejam crescer de forma sustentável.

A profissionalização, por sua vez, compreenderia o estabelecimento de critérios claros de remuneração, garantindo que toda e qualquer mudança fosse aceita pelos colaboradores como um processo natural, sem gerar conflitos e reclamações. A constituição de programas de estágio bem elaborados, conforme sugerido por Lauer (2012), entraria nesta estratégia e serviria para atender às necessidades de indivíduos como o entrevistado H, que afirmou que a sua ideia é *“trabalhar em uma empresa que seja clara quanto aos critérios de remuneração para gerir as expectativas dos colaboradores”*.

4.2.3 Injustiça

Quando indagados sobre o sentimento de injustiça e a influência do mesmo sobre a motivação, oito estudantes negaram ter vivenciado situações do gênero em suas experiências como estagiários, lembrando que as bolsas oferecidas estavam dentro dos padrões de mercado e que, de qualquer maneira, seu interesse estava voltado para o aprendizado e o crescimento profissional. Mesmo assim, alguns depoimentos evidenciaram que os entrevistados passaram

por situações inusitadas em seus estágios, as quais afetaram seu desempenho e fizeram com que questionamentos fossem levantados, determinando o rumo das ações realizadas.

Cabe salientar, inicialmente, que diversas formas de injustiça foram citadas. O estudante I comentou que, em uma das empresas nas quais trabalhou, os estagiários da filial do Rio de Janeiro recebiam uma bolsa maior que aquela oferecida aos que foram contratados pela de Porto Alegre. Apesar de lembrar que o custo de vida é diferente, o aluno explicou que a situação o incomodava, mas que o entendimento do contexto acabava amenizando o desconforto sentido. Por outro lado, o entrevistado H demonstrou insatisfação com o valor da bolsa proposta pela unidade concedente, considerado baixo em comparação com outras oportunidades, o que não o impediu de afirmar que *“não me arrependo, pois foi uma decisão tomada com as informações que eu tinha na época e me pareceu interessante”*.

Já o estudante B discorreu sobre a injustiça que atingia todos os estagiários na primeira empresa em que trabalhou, na qual os gestores tratavam os jovens como mão de obra barata e não demonstravam preocupação com a retenção de talentos, posicionamento comum no ambiente corporativo, conforme apontado por Nascimento e Souza (2009). Ele indicou que *“a forma como a empresa anterior lidava com o estagiário e com a bolsa era bem injusta”*, destacando que não havia uniformidade e que a padronização e a profissionalização seriam importantes para que a motivação dos estudantes não fosse afetada.

Na entrevista F abordou-se, também, a injustiça resultante da exploração dos estagiários por parte da unidade concedente, que exigiu a realização de horas extras, proibidas nos termos da Lei do Estágio, e não propôs qualquer contrapartida, seja através de recompensas financeiras ou da compensação de horas. O estudante explicou que a situação havia influenciado sua motivação, já que os esforços despendidos para o sucesso da empresa não haviam sido considerados, fazendo com que o relacionamento entre as partes *“estremecesse”* em decorrência de um desequilíbrio favorável à organização.

As observações mais interessantes, no entanto, partiram novamente das entrevistas com pessoas que tinham acesso à remuneração dos colaboradores da empresa em que trabalhavam. O estudante G, por exemplo, reclamou dos pagamentos extras que os gestores faziam para alguns membros da equipe, corroborando a hipótese de Marras (2000) de que a gestão tradicional já era capaz de satisfazer as necessidades primárias, uma vez que o valor da bolsa contribuía para evitar a insatisfação, mas a motivação não se manifestava em virtude da falta de reconhecimento. Além disso, a visão de Picarelli Filho e Wood Jr. (2004) da remuneração

como um fator de aperfeiçoamento e de aumento de competitividade acabava ficando prejudicada, pois as ações gerenciais levavam ao caminho contrário em relação ao que se pretendia.

O próprio entrevistado F alegou que, apesar de a padronização ser um ideal da empresa no que tange ao valor da bolsa, é possível notar algumas diferenças entre os departamentos, dado que os diretores têm liberdade para determinar a remuneração de seus subordinados. Segundo ele, *“quando vejo uma diferença, me questiono os motivos da sua existência”*, e o entendimento das divergências seria fundamental para que a motivação não fosse afetada, aliado ao fato de que o foco da experiência é o aprendizado e de que a unidade concedente ainda contribui mais para a formação profissional do aluno do que o contrário.

O depoimento de maior relevância foi, mais uma vez, o do estudante C, que iniciou a resposta negando ter se sentido injustiçado, mas acabou contando que algumas decisões tomadas pelos gestores influenciaram o trabalho desenvolvido e a vontade de permanecer na empresa. Para ele, a assimilação das definições acerca da remuneração dos colaboradores é um processo complicado, em que o estagiário começa a refletir e tem sua motivação afetada, sempre negativamente. O trecho em que afirma que *“qualquer tipo de tentativa de motivar o funcionário pela remuneração só vai servir por um curto período de tempo”* vai de encontro à opinião de França (2008), que ressalta o caráter passageiro dos incentivos financeiros.

O entrevistado ainda sugeriu as medidas que devem ser adotadas pelos estagiários para evitar que situações deste tipo atrapalhem seu crescimento profissional e sua inserção no mundo do trabalho. Depois de ficar nervoso e abalado com as informações recebidas, ele procurou se acalmar e não agiu de forma precipitada, mas conversou com seu superior imediato para compreender o que havia acontecido. Então, a etapa seguinte foi se preparar para que o próximo reajuste ou promoção fosse direcionado a ele, garantindo o reconhecimento almejado.

Outro ponto de vista que merece destaque é o do entrevistado E, que lembrou que a remuneração não é a única variável a ser considerada quando se pensa em justiça nas recompensas oferecidas aos colaboradores de uma empresa. Ele acredita que o ambiente, a atribuição de responsabilidades e até mesmo assuntos práticos como a possibilidade de viajar são elementos que contribuem para que o indivíduo se sinta valorizado, independentemente da bolsa recebida. Contudo, ele fez questão de ressaltar que *“ceteris paribus, se eu ganhar menos que os outros, me sentirei desmotivado”*.

Enfim, percebe-se que, apesar de a bolsa não ser o foco central dos estudantes quando da escolha de um estágio, o sentimento de injustiça pode afetar seu desempenho, como argu-

menta o entrevistado I, que admitiu que, mesmo afirmando que a remuneração não influenciava sua motivação, receber um valor baixo seria bastante complicado na fase em que se encontra. Complementando sua opinião, o estudante D defendeu que, apesar de parecer uma contradição (pelo fato de a bolsa não ser a prioridade do estagiário), sentir-se injustiçado faria com que a motivação fosse afetada e a experiência prejudicada.

4.3 EQUILÍBRIO

O terceiro objetivo específico definido para o presente estudo foi averiguar a existência de equilíbrio entre as responsabilidades detidas pelos estagiários e a sua remuneração. Para tanto, foram elaboradas três questões, pelas quais se buscou identificar a necessidade de conhecimento prévio e/ou de experiências anteriores para que os estudantes assumissem suas funções. Ainda, indagou-se abertamente se o valor da bolsa era condizente com as responsabilidades atribuídas aos estagiários, bem como se questionou se havia alguma relação entre a remuneração oferecida aos estudantes e aquela praticada junto aos funcionários.

4.3.1 Conhecimento e experiência

Para atingir o objetivo proposto, a sexta questão solicitava aos entrevistados que discorressem sobre o grau de exigência das unidades concedentes no tocante ao conhecimento específico em determinada área e à participação em experiências semelhantes no decorrer de suas vidas acadêmicas. De maneira geral, as respostas foram diretas e impediram que se chegasse a uma conclusão, mas sete sujeitos da pesquisa negaram que houvesse qualquer limitação imposta pelas empresas, pois consideravam que as atividades assumidas tinham um baixo nível de complexidade.

Somente dois respondentes declararam que o cargo ocupado envolvia um período de preparação e a necessidade de habilidades específicas. O estudante E lembrou o treinamento pelo qual passou ao ingressar na empresa e destacou que a parte técnica tinha sido desenvolvida ao longo da faculdade. O entrevistado I, por sua vez, comentou que o estágio do qual estava participando não demandava experiências anteriores, “*mas exige um conhecimento avançado, pois o que faço é altamente técnico*”. Ele citou três campos nos quais precisava estar suficientemente capacitado e também ressaltou que a cobrança sobre este aspecto era uma prática comum por parte dos gestores.

Observou-se, no entanto, que os estudantes acreditam que o sucesso dos estagiários na execução das atividades a eles atribuídas depende consideravelmente do perfil, como pode ser notado nos trechos da própria entrevista E (*“as atividades exigem bastante postura – saber como se portar, talvez características mais pessoais e não tanto profissionais”*) e da entrevista H (*“é mais questão de perfil do que de conhecimento”*). A capacidade de aprendizado foi outro aspecto ressaltado pelos estudantes A e B, assim como os pré-requisitos (abordados pelo entrevistado C), que ajudariam o estagiário a obter o desempenho esperado pela unidade concedente.

Foi comentado, ainda, que as vagas de estágio não eram apropriadas para os indivíduos que estavam encerrando a faculdade, mas também não se adequavam aos ingressantes, uma vez que o conhecimento básico obtido nos primeiros semestres seria essencial para que os alunos conseguissem lidar com as tarefas a eles designadas. Esta posição foi passada nas entrevistas F e J, em que os estudantes enfatizaram a importância de disciplinas básicas e ratificaram o pensamento de Melo (2010), que escreveu sobre o papel do estágio na formação dos jovens, demonstrando que a atividade profissional é um complemento às habilidades obtidas no ambiente acadêmico.

Parece claro, portanto, que os alunos do curso de Administração são pressionados a ingressar no mercado de trabalho desde seus primeiros momentos na faculdade e acabam assumindo vagas de estágio sem que tenham desenvolvido competências específicas da profissão que escolheram. Isto não significa que os resultados das experiências são negativos, mas, pelo contrário, evidencia que grande parte do conhecimento necessário para a formação de um administrador maduro e competente é proveniente da prática, uma vez que a teoria por si só não é capaz de suprir as necessidades de quem trabalha na área.

4.3.2 Responsabilidades

Quanto à relação entre o valor da bolsa e as responsabilidades assumidas na unidade concedente, abordada através da sétima pergunta do roteiro das entrevistas, percebeu-se que a remuneração dos estagiários costuma ser condizente com as atividades desenvolvidas, bem como com a cobrança e a pressão que os atingem diariamente. Pelo menos, é o que se pode induzir a partir da opinião dos sujeitos da pesquisa, já que nove dos entrevistados confirmaram a existência do equilíbrio, ainda que as explicações tenham sido variadas, em decorrência das diferentes situações enfrentadas e da percepção dos indivíduos envolvidos.

Os estudantes A e I, que detêm as maiores bolsas entre os entrevistados, vincularam a remuneração superior à média do mercado ao *status* dos estagiários nas empresas em que trabalham. Ambos afirmaram que não há uma distinção clara entre os universitários e os funcionários, que ocupam cargos semelhantes e assumem responsabilidades parecidas. No caso do segundo, até mesmo a jornada de trabalho é idêntica (ainda que tal fato não seja permitido legalmente), o que o fez declarar que “*está condizente porque sou estagiário, mas, se pensar que trabalho oito horas, não tenho certeza. Eu poderia ganhar mais, tanto quanto os outros*”, sugerindo que a equivalência não é completa.

Esta opinião vai de encontro à teoria de Silva (2005), que expôs o desejo de uma remuneração igualitária por parte de profissionais que ocupam cargos de mesma natureza. Na entrevista B também se conversou sobre o tratamento semelhante dispensado aos estagiários e aos funcionários, mas o estudante comentou que não se sentia incomodado com o valor da bolsa, “*pois praticamente não uso o dinheiro que ganho. Se tivesse que usar para fazer as coisas que faço, não sei como seria*”. Logo, percebe-se que, mesmo não sendo uma questão central no momento, o equilíbrio entre as responsabilidades e as recompensas pode ser fonte de insatisfação se não for considerado devidamente.

O entrevistado H, por outro lado, defendeu que “*para o nível de conhecimento que a vaga exige e para as atividades que faço, o valor da bolsa não é baixo*”. Contudo, ele relacionou a remuneração à fase em que estava no tocante à formação profissional, o que o fez concluir que a bolsa não estava condizente com as expectativas de um aluno que se encontrava no final de um curso de graduação em uma universidade federal. Posição semelhante foi adotada pelo estudante F, que acreditava não estar sendo valorizado da mesma forma que seus colegas na Administração.

Na sequência, cabe mencionar um trecho da entrevista C, em que o estudante disse que “*para responder melhor esta pergunta, eu precisaria ter trabalhado em outros lugares, pois acho que existem empresas que cobram muito mais do estagiário e pagam menos*”. Este posicionamento demonstra que as práticas da unidade concedente não são suficientes para que o estagiário julgue a existência do equilíbrio entre suas atividades e sua remuneração, dado que é fundamental averiguar os procedimentos adotados por outros *players* no mercado para fins de comparação.

Declarações interessantes foram proferidas, ainda, pelos entrevistados D, E e G, que argumentaram que estavam recebendo valores maiores que o esperado. O primeiro afirmou que “*estava recebendo mais do que correspondia às minhas responsabilidades*”, enquanto o

segundo definiu que “*no presente momento eu poderia estar ganhando menos*” e o terceiro concluiu que “*minha bolsa é superior à média de mercado, então talvez seja mais do que eu mereço*”. Apesar de parecer comum ou natural, esta situação pode representar um problema, pois o ideal é que os colaboradores de qualquer empresa recebam o justo em relação ao mercado, conforme apontado por Martins (2012).

Por último, vale ressaltar a resposta do entrevistado F à sétima pergunta, o qual divergiu dos demais estudantes e afirmou que não havia equilíbrio entre responsabilidade e remuneração no seu caso. Segundo ele, “*a área em que estou é uma área que trabalha com diversas informações sigilosas*”, o que traz à tona, novamente, a questão do acesso à folha de pagamento, que pode ocasionar sérios prejuízos para uma empresa quando um estagiário ou um funcionário resolve agir de forma inadequada por se considerar injustiçado. Mais uma vez, nota-se que os gestores devem tomar um cuidado especial para impedir graves consequências para a organização decorrentes de problemas relacionados à remuneração.

4.3.3 Bolsa x Salário

A oitava questão direcionada aos estudantes gerou algumas dificuldades de compreensão por parte dos respondentes, o que ocasionou a obtenção de opiniões diversas e imprecisas, pois os entrevistados não conseguiram expressar seus pontos de vista de maneira objetiva. Buscava-se, na verdade, entender se o valor da bolsa oferecida para os estagiários refletiria a política de remuneração da empresa no que tange aos salários praticados para os funcionários ou se os eventos seriam completamente distintos, fazendo com que os estudantes precisassem desconsiderar as condições vigentes ao pensar na possibilidade de efetivação.

Assim, destaca-se, primeiramente, que alguns sujeitos da pesquisa afirmaram que existia uma relação entre o valor da bolsa e o dos salários nas empresas em que trabalhavam, como foi o caso do entrevistado A, que atribuiu a situação ao fato de estar em uma organização de grande porte, a qual precisaria de um plano de remuneração para proporcionar a evolução profissional dos colaboradores, conforme apontado por Melo (2010). Já o estudante J preferiu argumentar que a proporcionalidade seria um processo natural, uma vez que estágios bem remunerados costumam estar vinculados a empregos com recompensas satisfatórias, e o inverso acontece com estágios nos quais a bolsa é praticamente insignificante.

Contudo, o próprio entrevistado ressaltou que, nas empresas que praticam valores próximos à média de mercado, a relação da bolsa com o salário não é tão aparente. Outros estu-

dantes concordaram com este posicionamento, como pode ser visto nos trechos da entrevista E (“*depende bastante*”), F (“*acho que não são coisas tão interligadas, pois são experiências muito diferentes*”) e G (“*nunca percebi esta relação*”). O entrevistado D ainda lembrou que as divergências podem ser resultantes das políticas de recrutamento adotadas pelas organizações, que, mesmo não oferecendo salários interessantes para os colaboradores, podem propor uma bolsa atraente visando à contratação de talentos para a composição dos seus quadros de pessoal.

Mais uma vez, o estudante C contribuiu de forma considerável com o seu depoimento. Trabalhando em uma empresa de pequeno porte, ele explicou que “*a pessoa que é responsável pela parte administrativa faz com que todas as decisões saiam da cabeça dela*”, indicando que os processos não estariam definidos nem seriam padronizados, mas dependeriam da vontade de um único indivíduo, que centralizaria a tomada das decisões relacionadas à remuneração. Neste contexto, a cultura de valorização pregada por França (2008) estaria sendo praticada somente com os estagiários, que contavam com um plano de evolução profissional e recebiam aumentos com relativa frequência. Os funcionários, por outro lado, não apresentavam um progresso proporcional, pois dependiam de uma avaliação anual, na qual as condições estipuladas anteriormente nem sempre eram mantidas.

Seguindo a mesma linha de raciocínio, o entrevistado H acredita que as empresas devem estabelecer uma estratégia para tratar das questões relacionadas à remuneração de seus colaboradores. Com base na ideia de que a folha de pagamento é o maior componente do custo operacional de qualquer organização, conforme sugerido por Hanashiro (2006), ele salientou que “*se aceitas um nível de rotatividade alto porque isto é melhor em termos de custos, as bolsas e os salários oferecidos serão bem baixos*”. Por este motivo, a profissionalização se faz um elemento fundamental para o sucesso do empreendimento, permitindo que os gestores usufruam dos benefícios deste sistema de recursos humanos.

Finalmente, o estudante B citou os custos trabalhistas, observando que a sua existência era um fator que limitava a evolução do estagiário em termos de remuneração quando da sua transição para um cargo efetivo. Ainda que a maior parte das pessoas ignore esta questão e avalie as recompensas pelo valor líquido recebido, é essencial que os encargos sociais sejam considerados, pois correspondem, aproximadamente, ao valor do próprio salário, fazendo com que a empresa precise incorrer em um pagamento “duplo” para contar com o trabalho do colaborador, o que não ocorre no caso do estágio.

4.4 PERMANÊNCIA

As duas últimas questões da entrevista estavam voltadas para o entendimento dos motivos que levam um estudante a permanecer na empresa após o término do período de estágio, visando a estabelecer a relevância da remuneração para a tomada de decisão neste momento crucial da vida profissional. Com elas, procurou-se identificar se o salário seria uma das variáveis utilizadas pelos estagiários para considerar a possibilidade de efetivação, bem como entender quão significativa é o valor da bolsa recebida e qual é a sua influência sobre a escolha a ser feita por tais indivíduos.

4.4.1 Critérios para efetivação

Através das respostas à nona questão, ficou evidente que o término do período de estágio e o momento da efetivação são fundamentais para a definição do rumo profissional dos estudantes, que se dedicam a entender o contexto em que estão envolvidos para tomar uma decisão que os acompanhará pelo resto da vida. Neste âmbito, seis entrevistados destacaram que gostar das atividades que estão sob sua responsabilidade é um dos requisitos para a assinatura de um contrato de trabalho, assim como constatar a existência de oportunidades de crescimento, julgadas imprescindíveis pelos alunos, que não se importam com o cargo inicialmente ocupado, mas não abrem mão de vislumbrar um futuro brilhante pela frente.

O entrevistado C discorreu sobre tais itens de forma interessante, argumentando que *“o melhor e mais saudável jeito de crescer em uma empresa é crescer junto com ela”*, pois a abertura de novas vagas ofereceria um leque de oportunidades, evitando que fosse necessário passar por cima dos superiores para ascender na carreira. Quanto ao interesse pelas atividades, ele destacou que é preciso *“gostar no sentido de não odiar, pois é difícil gostar de acordar cedo, mas tens que ter um prazer de estar lá e não detestar ou fazer aquilo só para ganhar dinheiro”*.

De acordo com França (2008) e Martins (2010), outros fatores influenciam as escolhas efetuadas pelos estagiários, como se verificou na entrevista A, por exemplo, em que o estudante lembrou a questão do clima organizacional e da relação dos trabalhadores com os ocupantes de cargos gerenciais. Foram destacadas, também, a valorização dos colaboradores por parte dos gestores e a cultura, elementos essenciais para o processo de retenção de talentos e

que devem estar alinhados com o modelo de gestão adotado, garantindo o aproveitamento máximo dos recursos e a satisfação no ambiente de trabalho.

A remuneração acabou surgindo na maior parte das respostas, mas apenas o entrevistado I afirmou categoricamente que, ao tratar da efetivação, *“aí sim vou considerar a remuneração”*. Apesar de dizerem que analisariam o salário proposto, os demais sujeitos da pesquisa não enfatizaram seu papel diante dos outros elementos discutidos, salvo em situações específicas, tal como exposto pelo estudante E, que explicou que *“se for a empresa em que estou pensando ficar para o resto da minha vida, eu consideraria também a remuneração”*, indicando que sua importância seria no longo prazo, e não imediata.

Ainda, cabe ressaltar o contraste verificado entre as opiniões do entrevistado B e aquelas defendidas pelos estudantes D e G. O primeiro comentou que gostava de ser estagiário, pois não precisava assumir tantas responsabilidades e tinha maior liberdade na execução de suas atividades, o que não aconteceria quando ocupasse um cargo efetivo, em que *“não vamos mais ter vida”*. Por outro lado, os outros dois defenderam que os primeiros anos como funcionário continuariam sendo destinados para a aquisição de conhecimento e para o processo de aprendizagem, mantendo a remuneração em um segundo plano.

Obviamente, a fase da vida é relevante quando se analisa a questão da efetivação, já que os jovens não demonstram preocupação com a estabilização em curto prazo e preferem apostar em experiências nas quais poderão agregar valor à formação profissional. Em se tratando da geração Y, Martins (2011) e Stock (2010) reforçam que a incerteza influencia diretamente a motivação dos estagiários e provoca um aumento na rotatividade, decorrente da busca por melhores condições de trabalho em outras empresas, situação que foi sintetizada pelo entrevistado H por meio do seguinte trecho: *“claro que, hoje em dia, ninguém fica em uma empresa durante toda a vida”*.

Percebe-se, por fim, que a própria formação acadêmica dos estudantes afeta o modo pelo qual a possibilidade de efetivação é analisada. Como alunos do curso de Administração, os sujeitos da pesquisa demonstraram estar cientes de que a remuneração é tão somente um dos elementos a ser considerado por um indivíduo ao assumir um posto de trabalho e de que um julgamento isolado pode levar a consequências desastrosas. É o que pode ser observado na entrevista H, em que foi dito que *“é intrínseco analisar os modelos de gestão e deixar que eles influenciem a minha decisão”*, evidenciando a aplicação prática do conhecimento teórico adquirido na faculdade.

4.4.2 Remuneração atual

As entrevistas foram finalizadas com discussões acerca do papel desempenhado pelo valor da bolsa recebida pelos estagiários no momento em que cogitam a possibilidade de efetivação. Alguns sujeitos da pesquisa concordaram com o ponto de vista de Martins (2010) e argumentaram que a remuneração não deveria ser desconsiderada, como no caso dos estudantes A, B e J. O segundo, por exemplo, comentou que *“hoje eu vejo que a bolsa influencia, mas tem todos os outros benefícios que influenciam também”*, enquanto o terceiro defendeu que a mudança no seu *status* deveria levar a um novo patamar de remuneração, o qual seria comparado com aquele oferecido através do contrato de estágio.

O entrevistado G, por sua vez, já havia comentado que recebia uma bolsa que superava suas expectativas, fazendo com que a sua permanência na empresa fosse uma tendência natural, em decorrência do comodismo oriundo da situação observada. Ele salientou, no entanto, que isto acontecia somente pelo fato de que as atividades eram interessantes e as oportunidades de crescimento eram evidentes, fatores que também pesavam na questão da efetivação, aliados à perspectiva de uma remuneração ainda melhor a ser atingida por meio de um contrato de trabalho.

Os estudantes B e D, no entanto, foram de encontro à teoria de Maslow e explicaram que o valor da bolsa dificilmente auxiliaria no processo de retenção dos talentos em uma organização. Para eles, a remuneração influenciaria negativamente a permanência dos estagiários, em especial nos casos em que não fosse possível vislumbrar perspectivas atraentes no processo de efetivação. Assim, uma bolsa que fosse considerada baixa em relação à média do mercado provocaria insatisfação e desmotivação, enquanto um valor alto seria apenas um dos elementos avaliados na tomada de decisão sobre o rumo profissional.

O entrevistado C complementou este posicionamento ao indicar que *“a remuneração não é tão determinante para a permanência na empresa, mas deve ser cuidada a questão da motivação”*. Para ele, os gestores devem identificar os efeitos que os valores praticados pela organização têm sobre a disposição dos colaboradores, para evitar que qualquer decisão atrapalhe o trabalho a ser desenvolvido. Simultaneamente, a empresa deve procurar meios de obter o máximo rendimento dos funcionários e dos estagiários, oferecendo condições para a realização pessoal dos mesmos, conforme preconizado por Stock (2010).

O estudante ainda explicou que a significância do valor da bolsa está diretamente relacionada ao posicionamento da empresa no que tange às políticas de gestão de pessoas. Segun-

do ele, “a remuneração atual é importante para estabelecer o ponto em que estás e onde vais chegar, mas, se a empresa oferece um plano e te comunica onde podes estar no futuro, isso deixa de ser tão relevante”. Percebe-se, portanto, que a utilização de técnicas modernas de administração pode transformar aspectos negativos em vantagens competitivas, favorecendo a obtenção de resultados positivos por parte da organização.

A última opinião que merece ser citada é a do entrevistado I, que declarou que, baseado na sua remuneração atual, espera ganhar muito mais no futuro. Mesmo assim, ele acredita que os estagiários não devem analisar a bolsa para tomar uma decisão sobre a sua continuidade na empresa, pois as condições de trabalho de um funcionário são completamente diferentes e devem ser tratadas em uma negociação específica. Neste ponto, foi lembrada, novamente, a questão dos custos trabalhistas e dos descontos na folha de pagamento, que podem, inclusive, reduzir o valor líquido recebido pelo colaborador.

Ao longo deste capítulo, foram discutidos, a partir dos achados em campo, diversos elementos que contribuem para o atingimento dos objetivos propostos neste trabalho. Evidenciou-se, por exemplo, que os estudantes que ingressam em um programa de estágio estão preocupados com a aprendizagem e não estabelecem um vínculo forte com a organização. Notou-se, também, que o acesso às informações da folha de pagamento é um grande diferencial quando se discute a influência da remuneração sobre a motivação. Tais percepções (e muitas outras) serão abordadas no próximo capítulo, em que serão feitas as considerações finais do presente estudo, visando a discorrer sobre as principais conclusões alcançadas através das entrevistas realizadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho foi iniciado a partir da percepção de que a remuneração é um dos elementos do sistema de recursos humanos que afeta diretamente o desempenho dos colaboradores de uma organização. Experiências próprias sugeriram ao autor que o sentimento de injustiça poderia atingir um indivíduo mesmo quando ele estivesse sendo bem remunerado, uma vez que o estabelecimento de comparações com seus semelhantes é um processo natural, que tende a influenciar a sua motivação. O estudo foi direcionado para os estagiários pelo simples fato de que, teoricamente, esta categoria existe para complementar a formação acadêmica dos estudantes, sendo a bolsa um mero auxílio de custo para que as atividades sejam exercidas.

Desta forma, buscava-se compreender até que ponto a remuneração dos estagiários estaria relacionada à sua motivação, bem como entender o papel destes elementos na permanência dos estudantes na empresa ao término do período de estágio. Para tanto, foram definidos alguns objetivos específicos, dentre os quais o primeiro envolvia a identificação do valor atribuído pelos estagiários à remuneração frente às oportunidades de aprendizado. Ficou evidente, neste âmbito, que os sujeitos da pesquisa ingressaram em programas de estágio ao longo da faculdade em decorrência das atividades propostas, ainda que os critérios tenham sido alterados de acordo com a fase em que estavam no tocante à sua formação profissional.

O valor da bolsa só foi considerado pelos estudantes para filtrar as oportunidades oferecidas e como critério de desempate entre vagas semelhantes. Apesar de parecer discurso, tal posicionamento foi corroborado pelas experiências pelas quais eles haviam passado, uma vez que seis entrevistados participaram do trabalho voluntário disponibilizado pela Escola de Administração, demonstrando sua disposição em agregar conhecimento. Mesmo assim, notou-se que este comportamento se altera a partir do momento em que os alunos ingressam em seus primeiros estágios remunerados, pois deixam de considerar a possibilidade de trabalhar sem receber, já que a bolsa se torna uma contrapartida natural aos serviços prestados.

De qualquer maneira, é certo que os estudantes têm visto o estágio como uma oportunidade de crescimento profissional, o que os faz abrir mão de uma remuneração alta no início de suas carreiras, privilegiando os elementos de aprendizagem proporcionados pelas unidades concedentes. Conforme ressaltado por alguns entrevistados, tais experiências auxiliam na construção de um currículo completo e abrem a perspectiva de obtenção de recompensas maiores no futuro em detrimento de benefícios imediatos, dos quais os sujeitos da pesquisa não

precisam dispor atualmente em virtude das condições financeiras familiares, que possibilitam que este seja um período de investimento.

O fato de os estagiários estarem focados em seu próprio desenvolvimento e priorizarem suas carreiras, no entanto, deve ser visto como uma ameaça pelos gestores, dado que as taxas de rotatividade se tornam elevadas devido à ausência de um sentimento de pertencimento organizacional, tão comum aos profissionais de outras gerações. Por este motivo, é preciso que as empresas estejam preparadas para lidar com este perfil, estabelecendo desafios de modo constante e mantendo a motivação dos estudantes, que podem colaborar consideravelmente para a obtenção de resultados positivos, mas também geram sérios prejuízos quando abandonam a unidade concedente.

Esta questão está diretamente relacionada ao segundo objetivo proposto neste trabalho, que era o de identificar a percepção de justiça no que se refere ao pagamento da bolsa de estágio. De acordo com o que foi observado acima e o que foi discutido nas entrevistas, as empresas que contratam estagiários não precisam se preocupar tanto com as comparações efetuadas no mercado de trabalho em termos de remuneração, pois os estudantes estão mais atentos às atividades que desempenharão ao assumir um cargo em uma organização. Assim, configura-se uma oportunidade para que sejam oferecidas bolsas mais baixas e que a compensação venha através do reconhecimento financeiro por meio da remuneração variável, aumentando a motivação dos indivíduos para o atingimento dos propósitos corporativos.

Neste quesito, destaca-se que as empresas devem somente procurar oferecer uma bolsa que esteja dentro de uma faixa aceitável, já que a prática de valores baixos pode levar à perda de talentos e a aplicação de valores superiores à média pode gerar expectativas que dificilmente se concretizarão. O mais importante, então, é que a unidade concedente ofereça as condições ideais para o desenvolvimento do estágio, propiciando um ambiente no qual o estudante possa aprender, aplicar o conhecimento teórico em situações reais e, também, assumir responsabilidades gradualmente, capacitando-o para ingressar no mercado de trabalho de forma a contribuir para o desempenho das instituições das quais fizer parte.

Por outro lado, é importante que os gestores tomem cuidado com a questão da equidade interna, uma vez que a maior parte dos estagiários demonstrou interesse em ter acesso aos valores praticados na organização para, ao menos, conhecer o alcance salarial que teriam na empresa na qual estão trabalhando. É relevante lembrar que muitos afirmaram ter conhecimento da remuneração dos demais colaboradores, o que não passa de uma ilusão, já que está baseada na observação do padrão de consumo dos indivíduos, que não indica, necessariamente,

te, os valores auferidos enquanto membros da instituição, mas pode estar ligado apenas à existência de perfis comportamentais diversos.

Em relação à injustiça, verificou-se uma espécie de contradição, pois os sujeitos da pesquisa preferiram negar que já tivessem se sentido desta forma, mas reclamaram de diversas situações vivenciadas em suas experiências como estagiários. Foram citadas várias maneiras pelas quais a injustiça se manifesta e as ocorrências mais graves ficaram por conta dos entrevistados que tinham acesso aos dados da folha de pagamento, que demonstraram ter uma opinião diversa daquela exposta pelos indivíduos que trabalhavam em outros setores e que viviam na ignorância das recompensas auferidas pelos colegas.

Neste sentido, cabe ressaltar que o rendimento de alguns destes estagiários parece ter sido afetado pela percepção de injustiça e que a motivação dos mesmos sofreu um abalo, colocando em risco o desempenho da área da qual faziam parte. Por isto, as empresas precisam investir na segurança das informações e na profissionalização dos processos, evitando que alterações salariais provoquem distúrbios e gerem insatisfação para aqueles que tomarem conhecimento dos fatos ocorridos. É essencial, portanto, que os gestores se preocupem em estabelecer critérios claros no que tange à remuneração, justificando as diferenças existentes e adotando práticas racionais e objetivas, que não deixem margem para dúvidas ou questionamentos.

Quanto ao terceiro objetivo específico estabelecido, que pretendia averiguar a existência de equilíbrio entre as responsabilidades detidas pelos estudantes e a sua remuneração, cabe reforçar que os estágios na área de Administração costumam ser equivalentes às vagas de efetivo, visto que os alunos do curso são pressionados para ingressar no mercado de trabalho desde o início da faculdade e a assumir cargos e tarefas com elevada responsabilidade. A formação acadêmica acaba dependendo de modo considerável do complemento proporcionado pelo estágio, fazendo com que a prática das habilidades obtidas seja um requisito fundamental para o desenvolvimento de um administrador.

Esta situação foi, inclusive, digna de crítica por um dos entrevistados, que demonstrou inconformidade com a maneira pela qual os estudantes de Administração são tratados no mercado. Ele destacou que a necessidade de ingressar em programas de estágio no início do curso prejudica a formação dos profissionais em virtude do tempo despendido para a execução de tais atividades, que acabam inviabilizando o estudo da teoria e fazem com que os alunos percam a oportunidade de adquirir uma base científica sólida que poderia trazer benefícios no futuro.

Ainda assim, identificou-se que, em geral, as unidades concedentes não exigem aptidões específicas para a contratação de estagiários; todavia, isto não significa que elas não se preocupem em procurar profissionais competentes. O que acontece é que a inserção dos estudantes em um ambiente de trabalho é feita através da busca por perfis específicos, dotados, em especial, de capacidade de aprendizado, elemento indispensável para os indivíduos que desejam participar de um programa de estágio. O desempenho passa a depender, então, da motivação e da disposição com as quais os estudantes encaram a oportunidade, o que poderá afetar sua valorização ao longo do tempo.

Como os estagiários iniciam sua trajetória sem deter um conhecimento específico que constitua um diferencial competitivo, pode-se considerar que há equilíbrio entre a remuneração praticada e as tarefas executadas. De acordo com as discussões oriundas das entrevistas, alguns estudantes estariam, inclusive, recebendo uma bolsa maior do que a esperada, em virtude da inserção recente no ambiente de trabalho e da ausência de habilidades específicas que justifiquem uma contrapartida elevada. Por outro lado, aqueles que têm acesso às informações da folha de pagamento e às demais questões sigilosas de uma organização poderiam desfrutar de benefícios adicionais, para que as empresas não enfrentassem eventuais vazamentos que as prejudicassem.

Ainda, observou-se que os estagiários não conseguem estabelecer uma relação entre o valor da bolsa praticado em uma empresa e a remuneração oferecida aos funcionários. Na maioria dos casos, comentou-se que não havia um vínculo direto e que os integrantes destas categorias eram tratados de maneira diferenciada. Logo, sugere-se que os gestores estabeleçam estratégias que permitam aos colaboradores entender o papel de cada um destes agentes no contexto organizacional, para que seja possível se posicionar segundo as expectativas e buscar o reconhecimento adequado.

O último objetivo específico tratava da identificação da relevância dos benefícios auferidos pelos estagiários para a sua vontade de permanecer na empresa. Verificou-se, inicialmente, que gostar de trabalhar no local seria o principal critério para que a efetivação fosse considerada pelos estudantes. A existência de oportunidades de crescimento também seria fundamental, assim como a possibilidade de dar continuidade à etapa de aprendizado, em especial nos primeiros anos após o término da faculdade. Neste contexto, a remuneração ocuparia um papel secundário, servindo de base para o estabelecimento de condições mínimas, de acordo com o estágio atual da formação do profissional.

Um fato interessante notado nas entrevistas foi a influência da incerteza sobre a motivação dos estagiários. A proximidade do término do contrato tende a afetar o desempenho do estudante, que deseja obter uma definição sobre seu futuro para não se encontrar desempregado quando do término da faculdade. Muitas vezes, esta pressa pode relegar a questão da remuneração para um segundo plano, já que o mais importante passa a ser a assinatura de um contrato de trabalho que garanta o primeiro emprego formal do indivíduo, evitando que o mesmo precise correr atrás de novas oportunidades depois da conclusão do curso.

Deve-se registrar, ainda, que a bolsa recebida pelos estagiários tem baixa relevância no processo de efetivação, sendo utilizada como um critério de eliminação quando o estudante julga estar sendo mal remunerado. Entretanto, a necessidade de uma nova negociação envolvendo as condições previstas na CLT impede que os valores vigentes sejam considerados, pois a existência de custos trabalhistas, encargos sociais e recompensas compulsórias gera um novo debate sobre as responsabilidades que serão assumidas pelo colaborador e o modo pelo qual ele será recompensado.

Sendo assim, destaca-se que as percepções acima registradas não esgotam o assunto para o qual foi dedicado este trabalho, uma vez que a pesquisa realizada envolveu um universo consideravelmente restrito, em que os entrevistados tinham um perfil semelhante. Salienta-se, neste âmbito, que todos os estudantes que participaram do processo são jovens e já passaram pela metade do curso de Administração. Além disso, são detentores de uma situação financeira estável, o que certamente influencia na importância atribuída à remuneração, visto que não precisam sustentar uma família nem controlar de forma rigorosa seus próprios gastos.

Para a realização de estudos futuros, sugere-se que seja dedicada atenção especial à percepção dos gestores quanto à influência da remuneração sobre a motivação dos estagiários, bem como ao efeito das práticas adotadas sobre a permanência dos estudantes nas organizações. Compreender “o outro lado da moeda” será importante para um alinhamento das expectativas, oportunizando que o potencial dos estudantes seja maximizado e proporcione benefícios para todas as partes envolvidas, além de evitar que as experiências se constituam como uma perda de tempo ou uma simples forma de lidar com a pressão imposta pela sociedade com relação ao ingresso no mercado de trabalho.

De qualquer maneira, conclui-se, através deste estudo, que a remuneração não é um fator determinante do sucesso dos programas de estágio, pois os participantes voltam a atenção para as oportunidades de aprendizado e encaram a bolsa como um complemento gratificante, que recompensa os esforços despendidos em prol da organização. Mesmo assim, a motivação

pode ser afetada em alguns momentos, em especial quando se trata de indivíduos que conhecem a folha de pagamento e estabelecem comparações com os demais colaboradores. Esta situação, no entanto, não costuma determinar sua permanência na empresa, dado que, segundo um dos entrevistados, *“há um momento em que a remuneração vai importar, mas ele não chegou ainda”*.

6 REFERÊNCIAS

- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação: uma viagem ao centro do conceito**. São Paulo: RAE, v.1, n.2, 2002/2003. Disponível em: <http://rae.fgv.br/>. Acesso em 16 de junho de 2012.
- BERNARDINHO. **Transformando suor em ouro**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.
- BRASIL. **Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008**. Dispõe sobre o estágio de estudantes e dá outras providências. Publicada no Diário Oficial da União de 26 de setembro de 2008, Brasília, DF. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em 07 de junho de 2012.
- BRINKHUS, Nicole. **Análise da influência da nova lei dos estágios, em relação à atual prática, na experiência profissional dos estagiários da Unisinos**. São Leopoldo: Unisinos, 2008. Trabalho de conclusão de curso.
- CAVALCANTI, Clarissa; RIBEIRO, Renata. **Série ‘Seleção’ mostra desafios para conquistar vaga de estágio e trainee**. São Paulo: Jornal da Globo, 26 de outubro de 2011. Disponível em: <http://g1.globo.com/jornal-da-globo/>. Acesso em 07 de junho de 2012.
- DUBNER, Stephen J.; LEVITT, Steven D. **Freakonomics: a rogue economist explores the hidden side of everything**. New York: HarperCollins, 2009.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.
- FRANÇA, Ana Cristina L. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. 1ª ed. 2ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GONSALVES, Elisa P. **Iniciação à pesquisa científica**. Campinas: Editora Alínea, 2001.
- HANASHIRO, D. M. M. **Recompensando pessoas**. In: HANASHIRO, D. M. M.; TEIXEIRA, M. L.; ZACCARELLI, L. *Gestão do fator humano*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- HERZBERG, Frederick et al. **The motivation to work**. New York, John Wiley and Sons, Inc., 1959.
- LAUER, Caio. **Estagiário: em busca da efetivação**. São Paulo: Catho, 24 de janeiro de 2012. Disponível em: <http://www.catho.com.br/>. Acesso em 16 de junho de 2012.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração da remuneração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3ª ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, Beth. **Virei supervisor, e agora? Como atender ao que esperam de você na nova função**. São Paulo: Saraiva, 2012.

MARTINS, Danylo. **Chefes: entendam quem são os jovens no mundo corporativo**. São Paulo: Você S/A, 02 de julho de 2010. Disponível em: <http://vocesa.abril.com.br/>. Acesso em 16 de junho de 2012.

MARTINS, Danylo. **Os medos e as angústias**. São Paulo: Você S/A, 11 de maio de 2011. Disponível em: <http://vocesa.abril.com.br/>. Acesso em 16 de junho de 2012.

MELO, Felipe L. N. B. de. **A eficácia da prática do estágio não obrigatório na formação profissional dos estudantes de Administração da UFRN: uma análise da aplicação das teorias no mercado de trabalho**. Natal: UFRN, 2010. Trabalho de conclusão de curso.

MINAYO, Maria C. de S. (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

NASCIMENTO, Mirella; OLIVEIRA, Mariana. **Como anda: após adaptação à nova lei, oferta de estágios volta a crescer**. São Paulo: G1, 25 de setembro de 2010. Disponível em: <http://g1.globo.com/>. Acesso em 07 de junho de 2012.

NASCIMENTO, Sandra M.; SOUZA, Francisco das C. **Percepções de estudantes de Biblioteconomia da Universidade Federal de Santa Catarina sobre a prática de estágio remunerado**. Salvador: Ponto de Acesso, 2009.

NUBE – Núcleo Brasileiro de Estágios. **Primeiro trimestre é a melhor época para encontrar um estágio no Brasil**. São Paulo: Jornal Hoje, 07 de fevereiro de 2011. Disponível em: <http://g1.globo.com/jornal-hoje/>. Acesso em 07 de junho de 2012.

PICARELLI FILHO, Vicente; WOOD JR., Thomaz. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3ª ed. 2ª reimpr. São Paulo: Atlas, 2004.

RIBEIRO, Andresa D. S.; TOLFO, Suzana da R. **Estagiários, vínculos e comprometimento com as organizações concedentes de estágio**. Rio de Janeiro: Arquivos Brasileiros de Psicologia, 2011.

SILVA, Mateus de O. **Sistemas modernos de remuneração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

STOCK, Fabiani S. **A geração Y e a motivação profissional**. Porto Alegre: ClicRBS, 23 de março de 2010. Disponível em: <http://wp.clicrbs.com.br/>. Acesso em 16 de junho de 2012.

ANEXO 1 – LEI 11.788, DE 25 DE SETEMBRO DE 2008



Presidência da República Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos

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, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996; revoga as Leis nºs 6.494, de 7 de dezembro de 1977, e 8.859, de 23 de março de 1994, o parágrafo único do art. 82 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, e o art. 6º da Medida Provisória nº 2.164-41, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

CAPÍTULO I DA DEFINIÇÃO, CLASSIFICAÇÃO E RELAÇÕES DE ESTÁGIO

Art. 1º Estágio é ato educativo escolar supervisionado, desenvolvido no ambiente de trabalho, que visa à preparação para o trabalho produtivo de educandos que estejam frequentando o ensino regular em instituições de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos.

§ 1º O estágio faz parte do projeto pedagógico do curso, além de integrar o itinerário formativo do educando.

§ 2º 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.

Art. 2º O estágio poderá ser obrigatório ou não obrigatório, conforme determinação das diretrizes curriculares da etapa, modalidade e área de ensino e do projeto pedagógico do curso.

§ 1º Estágio obrigatório é aquele definido como tal no projeto do curso, cuja carga horária é requisito para aprovação e obtenção de diploma.

§ 2º Estágio não obrigatório é aquele desenvolvido como atividade opcional, acrescida à carga horária regular e obrigatória.

§ 3º As atividades de extensão, de monitorias e de iniciação científica na educação superior, desenvolvidas pelo estudante, somente poderão ser equiparadas ao estágio em caso de previsão no projeto pedagógico do curso.

Art. 3º O estágio, tanto na hipótese do § 1º do art. 2º desta Lei quanto na prevista no § 2º do mesmo dispositivo, não cria vínculo empregatício de qualquer natureza, observados os seguintes requisitos:

I – matrícula e frequência regular do educando em curso de educação superior, de educação profissional, de ensino médio, da educação especial e nos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional da educação de jovens e adultos e atestados pela instituição de ensino;

II – celebração de termo de compromisso entre o educando, a parte concedente do estágio e a instituição de ensino;

III – compatibilidade entre as atividades desenvolvidas no estágio e aquelas previstas no termo de compromisso.

§ 1º O estágio, como ato educativo escolar supervisionado, deverá ter acompanhamento efetivo pelo professor orientador da instituição de ensino e por supervisor da parte concedente, comprovado por vistos nos relatórios referidos no inciso IV do caput do art. 7º desta Lei e por menção de aprovação final.

§ 2º O descumprimento de qualquer dos incisos deste artigo ou de qualquer obrigação contida no termo de compromisso caracteriza vínculo de emprego do educando com a parte concedente do estágio para todos os fins da legislação trabalhista e previdenciária.

Art. 4º A realização de estágios, nos termos desta Lei, aplica-se aos estudantes estrangeiros regularmente matriculados em cursos superiores no País, autorizados ou reconhecidos, observado o prazo do visto temporário de estudante, na forma da legislação aplicável.

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

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

I – identificar oportunidades de estágio;

II – ajustar suas condições de realização;

III – fazer o acompanhamento administrativo;

IV – encaminhar negociação de seguros contra acidentes pessoais;

V – cadastrar os estudantes.

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

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

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

CAPÍTULO II DA INSTITUIÇÃO DE ENSINO

Art. 7º São obrigações das instituições de ensino, em relação aos estágios de seus educandos:

I – celebrar termo de compromisso com o educando ou com seu representante ou assistente legal, quando ele for absoluta ou relativamente incapaz, e com a parte concedente, indicando as condições de adequação do estágio à proposta pedagógica do curso, à etapa e modalidade da formação escolar do estudante e ao horário e calendário escolar;

II – avaliar as instalações da parte concedente do estágio e sua adequação à formação cultural e profissional do educando;

III – indicar professor orientador, da área a ser desenvolvida no estágio, como responsável pelo acompanhamento e avaliação das atividades do estagiário;

IV – exigir do educando a apresentação periódica, em prazo não superior a 6 (seis) meses, de relatório das atividades;

V – zelar pelo cumprimento do termo de compromisso, reorientando o estagiário para outro local em caso de descumprimento de suas normas;

VI – elaborar normas complementares e instrumentos de avaliação dos estágios de seus educandos;

VII – comunicar à parte concedente do estágio, no início do período letivo, as datas de realização de avaliações escolares ou acadêmicas.

Parágrafo único. O plano de atividades do estagiário, elaborado em acordo das 3 (três) partes a que se refere o inciso II do caput do art. 3º desta Lei, será incorporado ao termo de compromisso por meio de aditivos à medida que for avaliado, progressivamente, o desempenho do estudante.

Art. 8º É facultado às instituições de ensino celebrar com entes públicos e privados convênio de concessão de estágio, nos quais se explicitem o processo educativo compreendido nas atividades programadas para seus educandos e as condições de que tratam os arts. 6º a 14 desta Lei.

Parágrafo único. A celebração de convênio de concessão de estágio entre a instituição de ensino e a parte concedente não dispensa a celebração do termo de compromisso de que trata o inciso II do caput do art. 3º desta Lei.

CAPÍTULO III DA PARTE CONCEDENTE

Art. 9º As pessoas jurídicas de direito privado e os órgãos da administração pública direta, autárquica e fundacional de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, bem como profissionais liberais de nível superior devidamente registrados em seus respectivos conselhos de fiscalização profissional, podem oferecer estágio, observadas as seguintes obrigações:

I – celebrar termo de compromisso com a instituição de ensino e o educando, zelando por seu cumprimento;

II – ofertar instalações que tenham condições de proporcionar ao educando atividades de aprendizagem social, profissional e cultural;

III – indicar funcionário de seu quadro de pessoal, com formação ou experiência profissional na área de conhecimento desenvolvida no curso do estagiário, para orientar e supervisionar até 10 (dez) estagiários simultaneamente;

IV – contratar em favor do estagiário seguro contra acidentes pessoais, cuja apólice seja compatível com valores de mercado, conforme fique estabelecido no termo de compromisso;

V – por ocasião do desligamento do estagiário, entregar termo de realização do estágio com indicação resumida das atividades desenvolvidas, dos períodos e da avaliação de desempenho;

VI – manter à disposição da fiscalização documentos que comprovem a relação de estágio;

VII – enviar à instituição de ensino, com periodicidade mínima de 6 (seis) meses, relatório de atividades, com vista obrigatória ao estagiário.

Parágrafo único. No caso de estágio obrigatório, a responsabilidade pela contratação do seguro de que trata o inciso IV do caput deste artigo poderá, alternativamente, ser assumida pela instituição de ensino.

CAPÍTULO IV DO ESTAGIÁRIO

Art. 10. A jornada de atividade em estágio será definida de comum acordo entre a instituição de ensino, a parte concedente e o aluno estagiário ou seu representante legal, devendo constar do termo de compromisso ser compatível com as atividades escolares e não ultrapassar:

I – 4 (quatro) horas diárias e 20 (vinte) horas semanais, no caso de estudantes de educação especial e dos anos finais do ensino fundamental, na modalidade profissional de educação de jovens e adultos;

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.

§ 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.

§ 2º Se a instituição de ensino adotar verificações de aprendizagem periódicas ou finais, nos períodos de avaliação, a carga horária do estágio será reduzida pelo menos à metade, segundo estipulado no termo de compromisso, para garantir o bom desempenho do estudante.

Art. 11. A duração do estágio, na mesma parte concedente, não poderá exceder 2 (dois) anos, exceto quando se tratar de estagiário portador de deficiência.

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.

§ 1º A eventual concessão de benefícios relacionados a transporte, alimentação e saúde, entre outros, não caracteriza vínculo empregatício.

§ 2º Poderá o educando inscrever-se e contribuir como segurado facultativo do Regime Geral de Previdência Social.

Art. 13. É assegurado ao estagiário, sempre que o estágio tenha duração igual ou superior a 1 (um) ano, período de recesso de 30 (trinta) dias, a ser gozado preferencialmente durante suas férias escolares.

§ 1º O recesso de que trata este artigo deverá ser remunerado quando o estagiário receber bolsa ou outra forma de contraprestação.

§ 2º Os dias de recesso previstos neste artigo serão concedidos de maneira proporcional, nos casos de o estágio ter duração inferior a 1 (um) ano.

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.

CAPÍTULO V DA FISCALIZAÇÃO

Art. 15. A manutenção de estagiários em desconformidade com esta Lei caracteriza vínculo de emprego do educando com a parte concedente do estágio para todos os fins da legislação trabalhista e previdenciária.

§ 1º A instituição privada ou pública que reincidir na irregularidade de que trata este artigo ficará impedida de receber estagiários por 2 (dois) anos, contados da data da decisão definitiva do processo administrativo correspondente.

§ 2º A penalidade de que trata o § 1º deste artigo limita-se à filial ou agência em que for cometida a irregularidade.

CAPÍTULO VI DAS DISPOSIÇÕES GERAIS

Art. 16. O termo de compromisso deverá ser firmado pelo estagiário ou com seu representante ou assistente legal e pelos representantes legais da parte concedente e da instituição de ensino, vedada a atuação dos agentes de integração a que se refere o art. 5º desta Lei como representante de qualquer das partes.

Art. 17. O número máximo de estagiários em relação ao quadro de pessoal das entidades concedentes de estágio deverá atender às seguintes proporções:

I – de 1 (um) a 5 (cinco) empregados: 1 (um) estagiário;

II – de 6 (seis) a 10 (dez) empregados: até 2 (dois) estagiários;

III – de 11 (onze) a 25 (vinte e cinco) empregados: até 5 (cinco) estagiários;

IV – acima de 25 (vinte e cinco) empregados: até 20% (vinte por cento) de estagiários.

§ 1º Para efeito desta Lei, considera-se quadro de pessoal o conjunto de trabalhadores empregados existentes no estabelecimento do estágio.

§ 2º Na hipótese de a parte concedente contar com várias filiais ou estabelecimentos, os quantitativos previstos nos incisos deste artigo serão aplicados a cada um deles.

§ 3º Quando o cálculo do percentual disposto no inciso IV do caput deste artigo resultar em fração, poderá ser arredondado para o número inteiro imediatamente superior.

§ 4º Não se aplica o disposto no caput deste artigo aos estágios de nível superior e de nível médio profissional.

§ 5º Fica assegurado às pessoas portadoras de deficiência o percentual de 10% (dez por cento) das vagas oferecidas pela parte concedente do estágio.

Art. 18. A prorrogação dos estágios contratados antes do início da vigência desta Lei apenas poderá ocorrer se ajustada às suas disposições.

Art. 19. O art. 428 da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo [Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943](#), passa a vigorar com as seguintes alterações:

“Art. 428.

§ 1º A validade do contrato de aprendizagem pressupõe anotação na Carteira de Trabalho e Previdência Social, matrícula e frequência do aprendiz na escola, caso não haja concluído o ensino médio,

e inscrição em programa de aprendizagem desenvolvido sob orientação de entidade qualificada em formação técnico-profissional metódica.

.....
§ 3º O contrato de aprendizagem não poderá ser estipulado por mais de 2 (dois) anos, exceto quando se tratar de aprendiz portador de deficiência.

.....
§ 7º Nas localidades onde não houver oferta de ensino médio para o cumprimento do disposto no § 1º deste artigo, a contratação do aprendiz poderá ocorrer sem a frequência à escola, desde que ele já tenha concluído o ensino fundamental.” (NR)

Art. 20. O art. 82 da [Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996](#), passa a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 82. Os sistemas de ensino estabelecerão as normas de realização de estágio em sua jurisdição, observada a lei federal sobre a matéria.

Parágrafo único. (Revogado).” (NR)

Art. 21. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 22. Revogam-se as [Leis nºs 6.494, de 7 de dezembro de 1977](#), e [8.859, de 23 de março de 1994](#), o [parágrafo único do art. 82 da Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996](#), e o [art. 6º da Medida Provisória nº 2.164-41, de 24 de agosto de 2001](#).

Brasília, 25 de setembro de 2008; 187ª da Independência e 120ª da República.

LUIZ INÁCIO LULA DA SILVA
Fernando Haddad
André Peixoto Figueiredo Lima

Este texto não substitui o publicado no DOU de 26.9.2008

ANEXO 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA



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



Este roteiro de entrevista foi desenvolvido pelo aluno Lucas Waquil como parte integrante do trabalho de conclusão de curso, intitulado “A influência da remuneração sobre a motivação de estagiários”. Com ele, pretende-se verificar a percepção de indivíduos que já participaram de programas de estágio no que tange à importância da remuneração e ao seu impacto sobre a motivação e a permanência dos estudantes em uma organização no longo prazo.

Dados de identificação

- Idade:
- Gênero:
- Número de estágios realizados:
- Porte da empresa:
- Valor da bolsa (opcional):

Questões

1. Quais são os critérios de escolha que você utilizou para ingressar nos programas de estágio dos quais já participou?
2. Qual é a importância do valor da bolsa recebida em um estágio frente à oportunidade de aprendizado?
3. Você está habituado a pesquisar o mercado de trabalho para ter um parâmetro da remuneração oferecida pelas empresas no ambiente de negócios? Como você conduz este processo?
4. Você costuma estabelecer comparações entre a remuneração recebida pelos colaboradores de uma organização? Em caso positivo, o que o motiva a fazer isto?

5. Você já se sentiu injustiçado com relação ao valor da bolsa oferecida pela unidade concedente? Em caso positivo, isto afetou a sua motivação?
6. No seu ponto de vista, suas atribuições exigem um conhecimento avançado em determinada área e/ou experiências anteriores no mercado de trabalho?
7. Você acredita que a sua remuneração seja condizente com as responsabilidades assumidas nas atividades realizadas no estágio?
8. Em sua opinião, existe alguma relação entre o valor da bolsa oferecida para os estagiários e o salário pago aos funcionários de uma mesma organização?
9. Quais são os critérios adotados quando você considera a possibilidade de efetivação após o término do período de estágio?
10. Quão relevante é a sua remuneração atual para a sua vontade de permanecer na empresa em que o estágio está sendo desenvolvido?