



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Gestão de Políticas Públicas

Departamento de Administração

Larissa Cristina Oliveira Carvalho

**A PERCEPÇÃO DA EFETIVIDADE DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE
ESTAGIÁRIOS EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL**

Brasília - DF

2023

Larissa Cristina Oliveira Carvalho

**A PERCEPÇÃO DA EFETIVIDADE DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE
ESTAGIÁRIOS EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Francisco Antônio
Coelho Júnior

Brasília - DF

2023

LARISSA CRISTINA OLIVEIRA CARVALHO

**A PERCEPÇÃO DA EFETIVIDADE DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO DE
ESTAGIÁRIOS EM UMA EMPRESA MULTINACIONAL**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão
do Curso de Administração da Universidade de Brasília da aluna

Larissa Cristina Oliveira Carvalho

Francisco Antônio Coelho Júnior

Professor-Orientador

Juliana Costa Mota

Professora-Examinadora

Renata Avancini Tonini

Professora-Examinadora

Brasília, 15 de Dezembro de 2023

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho aos meus pais, que sempre me apoiaram em todas as minhas decisões e acreditaram em mim, me proporcionando tudo o que tenho e sou hoje. Além disso, o meu namorado que está sempre ao meu lado me incentivando durante esta etapa de extrema importância, aos meus amigos que estão sempre enviando mensagens de apoio.

RESUMO

A área de recrutamento e seleção desempenha um papel fundamental no cenário empresarial, sendo responsável por atrair, identificar e escolher profissionais alinhados com as necessidades e valores de uma organização. Esse processo estratégico envolve uma série de práticas a serem desenvolvidas. O presente estudo tem como objetivo geral descrever a percepção da efetividade das práticas dos processos seletivos, segundo a ótica de estagiários e gestores, da empresa VIVO S.A. A pesquisa desenvolveu uma abordagem exploratória e descritiva, integrando métodos qualitativos e quantitativos. A coleta de dados foi realizada através de um estudo de caso, conduzido por entrevistas com os gestores da empresa. Para a análise quantitativa, foi aplicado um formulário digital, resultando inicialmente em 317 respostas, sendo que, após o tratamento dos dados, a amostra final consistiu em 298 participantes. Os resultados permitem concluir a necessidade da elaboração de indicadores específicos para cada área, no intuito de mensurar a efetividade do processo seletivo, proporcionando uma visão mais direcionada e permitindo análises métricas previstas sobre a eficácia do processo em diferentes contextos organizacionais.

Palavras-chave: cultura organizacional; recrutamento de pessoas; seleção de pessoas; eficácia, eficiência e efetividade; socialização organizacional; satisfação no processo seletivo.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	12
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA	14
1.3 OBJETIVO GERAL	14
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.5 JUSTIFICATIVA	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	17
2.1.1 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL	20
2.2 RECRUTAMENTO	21
2.2.1 RECRUTAMENTO INTERNO	22
2.2.2 RECRUTAMENTO EXTERNO	24
2.3 SELEÇÃO DE PESSOAS	26
2.4 TÉCNICAS E MÉTODOS DE SELEÇÃO	28
2.5 EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE	30
2.6 EFETIVIDADE NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	31
2.7 SATISFAÇÃO DO PROCESSO SELETIVO	33
3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	35
3.1 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO	37
3.2 DESCRIÇÃO DA PESQUISA	38
3.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA E PERFIL DOS PARTICIPANTES	38
3.4 CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA	41
3.5 CARACTERIZAÇÃO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS	43
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	46
4.1 APRESENTAÇÃO DA CULTURA DA ORGANIZAÇÃO VIVO S.A.	46
4.2 APRESENTAÇÃO E DESCRIÇÃO DO RECRUTAMENTO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO VIVO S.A.	48
4.3 APRESENTAÇÃO E DESCRIÇÃO DA SELEÇÃO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO VIVO S.A.	50
4.4 DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS ADOTADAS PARA A SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NA VIVO S.A.	57

4.5 DESCRIÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS ESTAGIÁRIOS RECÉM-INGRESSOS NA ORGANIZAÇÃO VIVO S.A.....	59
4.6 A PERCEÇÃO DA EFETIVIDADE DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ORGANIZAÇÃO VIVO S.A.....	62
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	69
APÊNDICE A	72
APÊNDICE B	74
APÊNDICE C	76

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Como se formam as culturas organizacionais	18
Ilustração 2 - Fluxograma de Eficiência, Eficácia e Efetividade	31

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Vantagens e desvantagens do Recrutamento Interno	23
Tabela 2 - Vantagens e desvantagens do Recrutamento Externo	25
Tabela 3 - Campos de análise e seleção	26
Tabela 4 - Dados dos participantes da pesquisa qualitativa	39
Tabela 5 - Dados dos participantes da pesquisa quantitativa	40
Tabela 6 - Resultados descritivos da satisfação dos Estagiários	60

1. INTRODUÇÃO

O processo de recrutamento e seleção de talentos é uma etapa fundamental para as organizações contemporâneas, que buscam construir equipes organizadas e seguidas aos objetivos estratégicos. Em um mercado de trabalho cada vez mais competitivo, a escolha dos profissionais certos se torna crucial para o sucesso das empresas.

Ceranic e Popovic (2009) destacam que a diferenciação entre empresas está intrinsecamente ligada aos seus talentos. Investir em processos de atração de talentos, segundo Barrett & Mayson (2007), tornou-se uma estratégia organizacional crucial. Ployhart (2006) argumenta que organizações que se destacam na atração e seleção de talentos tendem a ter um desempenho superior, uma vez que o talento é escasso, valioso e difícil de replicar. Ulrich (1998) afirma que a probabilidade de sucesso de uma organização aumenta significativamente quando possui experiência em atrair e selecionar indivíduos talentosos. Milkovich e Boudreau (2000) ressaltam que são as pessoas que agregam valor às empresas, e sem colaboradores eficazes, é praticamente impossível para qualquer organização alcançar seus objetivos.

No atual cenário empresarial, marcado por rápidas transformações tecnológicas, mudanças demográficas e novas demandas dos consumidores, a importância de uma abordagem estratégica para o recrutamento e seleção é ainda mais evidente. As organizações precisam se adaptar e encontrar maneiras inovadoras de identificar talentos, selecionar colaboradores qualificados, que se adequem aos requisitos, expectativas do cargo e à cultura organizacional, torna-se um desafio complexo nas empresas.

Dada a importância essencial das pessoas no contexto organizacional, juntamente com a relevância do talento, é importante considerar o valor do processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta essencial para atrair e escolher talentos (Gebelein, 2006).

Nesta pesquisa foram analisadas as principais estratégias, métodos e técnicas de recrutamento e seleção adotadas por uma multinacional de telecomunicações, a empresa VIVO S.A. O estudo busca compreender em profundidade o funcionamento dessas práticas e identificar as melhores abordagens utilizadas pela organização.

Além disso, foi realizada a avaliação da efetividade do processo seletivo, investigando se as estratégias e técnicas empregadas pela Vivo S.A. são eficazes na identificação e seleção dos candidatos mais qualificados e alinhados com os objetivos da

empresa. Além disso, foram avaliados os resultados obtidos com o processo de recrutamento e seleção, bem como a satisfação dos estagiários recém-contratados em relação ao processo.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A partir dos anos 1920, os economistas iniciaram debates sobre o trabalho, explorando perspectivas estratégicas inovadoras relacionadas à gestão de pessoas. Nessa época, algumas empresas já adotavam práticas iniciadas e executadas que buscavam o gerenciamento do trabalho como uma vantagem competitiva, em vez de meramente um controle de pessoal. (LENGNICK-HALL et al., 2009).

As estratégias de Porter, como rentabilidade, inovação e qualidade, foram utilizadas e posteriormente associadas às práticas de gestão de recursos humanos. Foi estabelecida uma conexão entre o conteúdo de uma determinada estratégia e o tipo de práticas de gestão de RH que auxiliam em sua implementação. (SCHULER; JACKSON, 1987). Uma abordagem adicional é a Visão Baseada em Recursos (VBR), proposta por Barney (1991), que concentra sua atenção nos recursos internos como uma fonte fundamental para a geração de vantagem competitiva. Os recursos que são “escassos, valiosos, inimitáveis e não substituíveis, servem de base para uma vantagem competitiva sustentada” (COLLINGS, 2009, p. 44).

Tanto na perspectiva da gestão baseada em recursos quanto na visão estratégica de pessoas, os indivíduos são reconhecidos como talentos para a organização, conforme Almeida (2004, p. 16). Essa abordagem forma a base da gestão estratégica de pessoas, que direciona os orçamentos da área de gestão de pessoas para articular com a estratégia organizacional e aproveitar as competências dos colaboradores, ou seja, o conjunto de seus conhecimentos, habilidades e atitudes. (HONDEGHEM, HORTON, SCHEEPERS, 2005).

Enquanto o RH depende do posicionamento estratégico da empresa, também é possível cultivar e desenvolver as pessoas para formar e construir uma capacidade estratégica (COLLINGS, 2009; ULRICH, 2000). Boxall, Purcell e Wright (2007) concordam ao afirmar que a gestão de pessoas abrange as estratégias estabelecidas pelas organizações e busca avaliar os impactos de sua implementação e os resultados obtidos no desempenho organizacional.

No contexto do Recrutamento e Seleção, a abordagem de Peter Drucker (2002) destaca a relevância de buscar candidatos alinhados com a cultura organizacional e que demonstrem o potencial necessário para contribuir de maneira significativa com o alcance dos objetivos estabelecidos. Além disso, Drucker ressalta importância de investir no desenvolvimento dos colaboradores, oferecendo treinamentos e oportunidades de aprendizado contínuo.

Assim, uma nova demanda surge no âmbito organizacional, que consiste em aprimorar os processos seletivos. Esses processos desempenham um papel essencial na eficiência da organização no ambiente empresarial, permitindo a identificação e integração de talentos dispersos pelo mercado de trabalho. Esses talentos possuem o potencial de gerar benefícios a longo prazo, contanto que sejam identificados e agregados por meio de um processo de recrutamento e seleção eficaz e eficiente.

Para Le Boterf (2003), a competência vai além da simples inclusão de elementos constituintes, pois engloba a capacidade de utilizar valores, conhecimentos e habilidades para transformar o conhecimento adquirido em resultados efetivos ao lidar com uma variedade de situações complicadas. Esses resultados estão intrinsecamente ligados às demandas do mercado, que têm um impacto direto nas práticas de recursos humanos. Dessa forma, surge a necessidade de estudos sobre a efetividade dos processos de recrutamento e seleção adotadas pelas grandes empresas.

Torna-se evidente que os recrutadores devem concentrar cada vez mais sua atenção nas competências individuais e no reconhecimento das características comportamentais de seus colaboradores, pois essas competências são essenciais para a obtenção de uma vantagem competitiva no mercado. No entanto, é um fato incontestável que essas características são intrínsecas aos seres humanos e não podem ser encontradas em máquinas e equipamentos. Portanto, descobrir e atrair pessoas talentosas passou a ser uma tarefa cada vez mais complexa, porém fundamental (ASSIS, 2011).

Portanto, é perceptível a importância de compreender a efetividade dos processos seletivos na atualidade, uma vez que a capacidade de encontrar talentos no mercado tornou-se um aspecto indispensável para o sucesso das organizações.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Para conduzir uma investigação de qualidade, é fundamental formular uma pergunta eficaz que sirva como guia ao longo da dissertação. Conforme destacado por Campenhoudt et al. (2017, p. 117), essa pergunta representa a “abordagem ou perspectiva teórica que decidimos adotar para tratarmos o problema formulado”. Nesse contexto, Coutinho (2014, p. 8) salienta que “é através da investigação que se reflete e problematizam os problemas nascidos na prática, que se suscitam o debate e se edificam as ideias inovadoras”. O que ressalta a importância da problemática como elemento indispensável em uma pesquisa.

O recrutamento consiste em atrair indivíduos que apresentem as condições necessárias para integrar a empresa. Em contrapartida, a seleção se distingue do recrutamento, representando a “tomada de decisão sobre qual das finalistas deve ser oferta do cargo” (Camara, Guerra & Rodrigues, 2016, p. 344). De acordo com Pina (2012, p.26), “hoje em dia é imprescindível um processo de recrutamento e seleção apurado, atualizado e adequado em qualquer que seja a organização”. Sendo assim, torna-se necessário que os responsáveis pelo recrutamento e seleção possuam competências qualificadas e sejam capazes de conduzir o processo com eficiência.

A modernização no âmbito dos processos seletivos trouxe à tona métodos que vão além das entrevistas e análises de currículos, incorporando, por exemplo, dinâmicas de grupo, avaliações comportamentais, testes específicos, e até mesmo ferramentas tecnológicas, como inteligência artificial, para analisar dados e identificar padrões.

Considerando as diversas alternativas existentes para o recrutamento e seleção de indivíduos, e questionando como essas abordagens impactam a efetividade global do processo seletivo, surgiu a seguinte indagação: Qual a percepção da efetividade das práticas dos processos seletivos, segundo a ótica de estagiários e gestores, da empresa VIVO S.A.?

1.3 OBJETIVO GERAL

Descrever a percepção da efetividade das práticas dos processos seletivos, segundo a ótica de estagiários e gestores, da empresa VIVO S.A.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Apresentar o processo de recrutamento e seleção da VIVO S.A.;
- Identificar as estratégias de recrutamento e seleção que são percebidas como efetivas, segundo a perspectiva gerencial na VIVO S.A.;
- Definir os critérios e competências considerados efetivos sob a ótica gerencial na VIVO S.A.;
- Descrever as práticas organizacionais adotadas para a promoção da socialização organizacional na VIVO S.A.;
- Descrever, por meio de uma abordagem quantitativa, a satisfação dos estagiários recém-ingressos na VIVO S.A. em relação à efetividade do processo seletivo.

1.5 JUSTIFICATIVA

O recrutamento e seleção são processos cruciais para as organizações, uma vez que impactam diretamente sua capacidade de atrair, identificar e selecionar os profissionais mais recorrentes e acompanhados com os objetivos estratégicos da empresa. Diante da importância dessas etapas no gerenciamento de pessoas, torna-se fundamental realizar um estudo aprofundado em relação ao processo seletivo de estagiários na VIVO S.A. Além disso, a pesquisa visa identificar competências, critérios, ferramentas eficazes e a satisfação em relação ao processo seletivo de colaboradores recém-contratados.

O objetivo é compreender maneiras de aprimorar a eficiência do processo de recrutamento e seleção dentro da organização, considerando sua visibilidade e permitindo que se torne uma referência para empresas que buscam melhorar seus processos internos. Ademais, será viável a seleção aprimorada de novos estagiários, evitando a contratação de colaboradores que não se enquadrem no perfil exigido pela área e cargo.

A eficiência e a eficácia são resultados de elementos competitivos dinâmicos e, quando tratados em conjunto, impulsionam a produtividade, o crescimento econômico e o aumento do bem-estar social. Portanto, a busca por essa combinação representa um avanço significativo em qualquer nível organizacional (HUNT; DUHAN, 2002). Dessa forma, é de suma importância a obtenção de novos estudos que abordam a efetividade, uma vez que tem o objetivo de adquirir avanços administrativos.

Neste capítulo, foram apresentadas as contextualizações sobre a função dos recursos humanos nas organizações e a progressão das práticas de RH ao longo dos anos. No próximo capítulo, serão exploradas as principais definições relacionadas aos fundamentos teóricos dos temas envolvidos nesta pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O Recrutamento e Seleção, independentemente do modelo de negócio, é uma atividade essencial, uma vez que é utilizado para o preenchimento de vagas em aberto e faz parte da rotina organizacional. Para garantir a qualidade e precisão desses processos, são utilizados instrumentos cientificamente garantidos.

Neste Capítulo serão apresentados os termos-chave para a compreensão da pesquisa realizada, buscando definir conceitos como: cultura organizacional; socialização; profissiografia; recrutamento; seleção; efetividade; satisfação interna dos colaboradores em relação ao processo seletivo.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

De acordo com Schein (2009), a cultura organizacional é um conjunto de pressupostos inventados, descobertos ou desenvolvidos por um grupo. Por sua vez, Pettigrew (1996) destaca que a cultura consiste em um conjunto central de crenças e pressupostos que se manifestam nas estruturas, sistemas, símbolos, mitos e padrões de recompensas na organização. Portanto, a cultura organizacional não está apenas presente nas estruturas da organização, mas também nas atitudes dos funcionários.

A cultura organizacional representa as relações e a forma como os funcionários se organizam, interagem e tomam decisões dentro da empresa. Dessa maneira, os bons hábitos são geralmente validados e transmitidos para as gerações futuras como práticas corretas, perpetuando assim essa própria cultura.

Segundo Dias (2003), Robbins (2005) e Schein (2009), a consolidação de uma cultura organizacional está diretamente relacionada à permanência de um determinado grupo de funcionários, uma vez que a rotatividade dificulta a validação dos valores. De acordo com esses autores, a cultura evolui à medida que as organizações lidam com problemas internos e externos, adaptando-se ao ambiente.

A consolidação da cultura organizacional pode ser considerada uma vantagem competitiva (Prado, 2005). No entanto, a habilidade de criar, controlar ou alterar uma cultura é questionada pelos defensores da perspectiva fenomenológica, que argumentam que a cultura

emerge da interação social e é produzida por meio de negociação e associação de símbolos e significados. Observa-se que a alta direção exerce influência sobre o comportamento dos demais colaboradores da organização, entretanto, as decisões dos líderes não podem, de forma unilateral, provocar alterações profundas na cultura organizacional.

A cultura organizacional desempenha um papel fundamental na integração dos colaboradores aos princípios e valores estabelecidos pela organização. Através dessa integração, a empresa pode desenvolver ações e estratégias que aprimoram a socialização dos indivíduos. A participação dos gestores e outros profissionais na disseminação da cultura organizacional é de extrema importância, não apenas para estabelecer as práticas e costumes da empresa, mas principalmente para integrar os funcionários aos valores e objetivos organizacionais.

Nesse sentido, a forma como os colaboradores são tratados e as relações entre os diferentes grupos dentro do ambiente organizacional devem ser compreendidas, uma vez que essa fase inicial de integração afeta e impulsiona o conceito cultural da empresa.

A ilustração 1 mostra a formação das culturas organizacionais, de acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 512). Eles explicam que a cultura é estabelecida por meio da filosofia dos fundadores da empresa, que influenciam os critérios de contratação. As ações dos líderes definem os comportamentos desejados, que devem ser estabelecidos desde o começo do processo.

Ilustração 1 - Como se formam as culturas organizacionais (2010)



Fonte:Robbins, Judge e Sobral, 2010

A cultura de uma empresa se manifesta em três níveis, sendo os níveis externos os mais facilmente observáveis, enquanto os níveis mais profundos não são visíveis. Os artefatos representam os elementos mais visíveis da cultura organizacional, englobando aspectos como

o prédio, o arranjo físico, o uniforme, o logotipo, a linguagem e o comportamento. No segundo nível, encontram-se os valores declarados, que ainda não atingiram a profundidade máxima da cultura, sendo identificados por meio de questionamentos.

De acordo com Godoy et al. (2008, p. 26), os valores declarados são abertos a debate, pois não alcançaram o nível mais profundo da cultura. O terceiro nível de manifestação da cultura refere-se às certezas tácitas compartilhadas, que representam os pressupostos básicos. Esses valores levam a comportamentos que, cada vez menos questionados, são praticados automaticamente.

A cultura desempenha várias funções na organização, impondo limites, proporcionando identidade organizacional e alinhando interesses. “A cultura organizacional define a maneira como os integrantes da organização devem interagir entre si e com o mundo externo. A cultura padroniza a maneira como as pessoas devem resolver esses dois problemas e reduz a incerteza” (MAXIMIANO, 2012, p. 315). “Finalmente ela serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que orienta e dá forma às atitudes e comportamentos dos funcionários” (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL, 2010, p. 504).

Existem duas funções em relação à cultura organizacional de grande importância nas empresas: promove a integração interna e a adaptação externa.

Integração interna significa que os participantes da organização desenvolvem uma identidade coletiva e sabem como trabalhar juntos com eficácia. É a cultura que norteia os relacionamentos cotidianos e que determina como as pessoas se comunicam dentro da organização, que comportamento é aceitável ou não e como o poder e o status são distribuídos. Adaptação externa refere-se à maneira pela qual uma organização alcança suas metas e lida com entidades e pessoas de fora (DAFT, 2003, p. 293).

Freitas (1991a, p.14) acrescenta notando que os valores compartilhados são uma fonte de força, pois os colaboradores “se sentem como parte importante da organização, são motivados porque a vida organizacional tem significado para eles”. Quando os indivíduos percebem uma compatibilidade entre seus próprios valores e os valores da empresa, experimentam um sentimento de sucesso pessoal. Além disso, eles adquirem uma compreensão mais profunda da organização e do seu funcionamento, o que os torna menos propensos a se ressentir das pressões do trabalho. Esses indivíduos se dedicam mais para alcançar os objetivos e metas da organização e também atribuem uma maior importância aos stakeholders externos e internos.

O comprometimento dos funcionários com a organização é um resultado da sua aceitação da cultura organizacional. Os indivíduos internalizam os valores e objetivos da

empresa, demonstrando disposição para se empenhar intensamente na busca das metas e resultados desejados. De acordo com Naves e Coleta (2003), o comprometimento é caracterizado por três aspectos principais: (1) a crença e aceitação sólidas dos objetivos e valores da organização; (2) uma propensão a investir esforço significativo em benefício da organização; e (3) o forte desejo de permanecer como membro da organização (NAVES; COLETA, 2003, p. 211).

Nesse contexto, é possível afirmar que a cultura organizacional e a interação entre as pessoas é fundamental para alcançar os objetivos das empresas. Conforme apontado por Mullins (2004), a eficiência de uma organização está intrinsecamente ligada às pessoas que compõem sua equipe e aos recursos disponíveis, podendo ser um fator determinante para o sucesso ou fracasso da organização.

2.1.1 SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL

Segundo Levy Jr. (1973), a socialização é um processo contínuo no qual o indivíduo adquire conhecimentos, identifica hábitos e valores que o auxiliam no desenvolvimento de sua personalidade e integração em grupos, possibilitando a sua sociabilidade. O autor enfatiza que “em estado de isolamento social, o indivíduo não é capaz de desenvolver um comportamento humano, pois este deve ser aprendido ao longo de suas interações com os grupos sociais”.

Durkheim (1997) destaca a importância da socialização ao afirmar que a sociedade só pode existir porque influencia o indivíduo, moldando sua vida, comportamentos e gerando consciência, ideias e valores. Ao longo do processo de desenvolvimento humano, o indivíduo participa de vários grupos sociais. A socialização permite que a pessoa adquira as normas que definem os critérios morais e éticos, de acordo com os padrões da sociedade em que está inserida. Por meio da interação contínua com o ambiente, o indivíduo internaliza crenças e valores, construindo padrões de comportamento específicos para cada grupo. Esses valores são consolidados e influenciam suas escolhas, incluindo as escolhas profissionais.

Esse mesmo processo é crucial no contexto organizacional. Ao ingressarem em uma nova empresa, os colaboradores precisam ser apresentados aos valores, crenças, normas e práticas da organização, passando por um processo de socialização que lhes permitirá se integrar aos processos de comunicação e integração. Os recém-chegados podem experimentar um choque de realidade quando suas suposições sobre a forma como as pessoas interpretam e

respondem a ações ou eventos não correspondem àquelas que realmente prevalecem em seu novo contexto. Como resultado, eles são levados a reavaliar suas suposições sobre a organização e buscar informações sobre o comportamento das pessoas. Uma das principais formas pelas quais as organizações podem influenciar o processo de aprendizagem é por meio do uso de táticas específicas de socialização.

Van Maanen e Schein, renomados estudiosos da teoria organizacional, explicam como os métodos de socialização influenciam os resultados desejados e a orientação de desempenho. De acordo com sua teoria, os recém-chegados respondem aos seus papéis e desempenhos de maneiras diferentes porque as táticas de socialização aplicadas pelas organizações moldam a informação que eles recebem. Ao fornecer e reter informações ou fornecer informações de diferentes maneiras, os responsáveis pela organização podem encorajar os recém-chegados a interpretar e responder a situações de maneira previsível.

2.2 RECRUTAMENTO

Existem diversos conceitos que buscam abordar a prática do recrutamento de pessoal. Para Rynes (1991, p. 429), o recrutamento é definido como um processo que engloba uma série de práticas organizacionais e decisões que impactam o número e o perfil dos indivíduos interessados em solicitar ou aceitar uma vaga específica. Barber (1998), por sua vez, considera o recrutamento como a prática de identificar e atrair potenciais candidatos, embasada em ações intencionais realizadas pela organização. Já Collings (2009) define o recrutamento como a busca e atração de candidatos qualificados para uma vaga, levando em consideração a necessidade de localizar e selecionar os candidatos adequados.

Para Marras (2011, p.54), o recrutamento de pessoal é uma responsabilidade atribuída ao departamento de recursos humanos, com o objetivo de atrair indivíduos internos, externos ou uma combinação de ambos. Dessa forma, o recrutamento envolve a identificação e seleção de pessoas adequadas e qualificadas, tanto dentro quanto fora da organização, para ocupar as vagas disponíveis.

Atualmente, o recrutamento é reconhecido como um processo contínuo e estratégico para as organizações. O tamanho da empresa pode influenciar a designação do profissional responsável pela função de recrutamento. No contexto das organizações do século XXI, o recrutamento e seleção são centralizados em um único departamento, e são conduzidos de forma contínua devido à necessidade de renovação ou expansão do quadro de funcionários em

momentos distintos. Esse processo é intensificado quando há uma demanda significativa para recrutar novos colaboradores.

Conforme Banov (2012, p.38):

Atualmente, o recrutamento tem tido um valor mais elevado se comparado com épocas anteriores, em função de um grande número de candidatos disponíveis e da falta de qualificação mínima destes candidatos para ocupação das vagas em aberto, o que faz o recrutamento cada vez mais estratégico para encontrar candidatos que atendam às necessidades das vagas.

Para atrair os candidatos desejados em meio a um grande número de interessados, o processo de recrutamento requer a utilização de meios específicos. São aplicados critérios que visam estabelecer restrições ao acesso dos candidatos. O recrutamento de pessoal é categorizado em três tipos: interno, externo e misto.

2.2.1 RECRUTAMENTO INTERNO

O recrutamento interno concentra-se nos candidatos que já estão trabalhando dentro da organização, visando promovê-los ou transferi-los para atividades mais desafiadoras e motivadoras. Quando uma vaga se abre em uma organização, o recrutamento interno é realizado ao buscar preencher essa vaga por meio do remanejamento dos próprios funcionários, que podem ser transferidos, promovidos ou ambos, conforme destacado por GIANI (2011).

Conforme Giani (2011), para garantir um recrutamento interno contínuo e justo, é necessário considerar a avaliação de desempenho e/ou a avaliação de potencial dos colaboradores. A avaliação de desempenho mensura os resultados alcançados no trabalho em relação às responsabilidades do cargo, enquanto a avaliação de potencial busca identificar as qualificações, requisitos e habilidades exigidos pelo cargo. Além disso, outros dados relevantes são levados em consideração, como os resultados da avaliação realizada durante a entrada na organização, os resultados obtidos em treinamentos internos, a análise do cargo atual e do cargo desejado, os planos de carreira e as oportunidades de promoção do candidato interno, bem como a existência de um possível substituto para sua posição.

O recrutamento interno se destaca como uma prática que valoriza os colaboradores, proporcionando oportunidades de crescimento e realização pessoal. Dentro desse contexto, França (2007) identifica os principais motivos para a ocorrência do recrutamento interno:

- Promoção: Nesse caso, um funcionário que está preparado para assumir uma posição mais elevada na organização deixa o cargo anterior e passa a ocupar um novo cargo em outro setor ou função, gerando uma vaga a ser preenchida por outro indivíduo.
- Transferência: Trata-se da movimentação de funcionários para cargos nos quais suas habilidades e formação podem ser melhor aproveitadas dentro da organização.
- Remanejamento de pessoal: Essa prática envolve a preparação de funcionários para atuar em diferentes áreas ou setores da organização, permitindo que estejam aptos a assumir cargos mais altos no futuro, além de suprir necessidades emergenciais.

Para Tachizawa (2001), o recrutamento interno tem como objetivo encontrar candidatos dentro da própria organização para ocupar uma determinada vaga. Para alcançar sucesso nesse processo, é fundamental que haja integração entre o gestor e os demais setores, além de uma comunicação intensa e contínua entre as diferentes áreas. Além disso, conforme Lacombe (2005), ao utilizar os funcionários que já estão inseridos no quadro da empresa, cria-se um ambiente motivador para todos os colaboradores, transmitindo a ideia de que todos dentro da organização possuem oportunidades de desenvolvimento profissional e podem construir uma trajetória de carreira.

Para facilitar a compreensão, Ribeiro (2012) apresenta as vantagens e desvantagens do recrutamento interno por meio da figura 2, a qual permite uma visualização clara desses aspectos.

Tabela 1: Vantagens e desvantagens do Recrutamento Interno

Tipo de Recrutamento	Vantagens	Desvantagens
Interno	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mais rápido; ➤ Mais barato; ➤ Oferece oportunidades de crescimento; ➤ Motiva o funcionário e a equipe. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Impede a incorporação de novos talentos; ➤ Limita a renovação dos recursos humanos; ➤ Não permite absorção do know-how de outras empresas; ➤ Dificuldade em encontrar pessoas qualificadas para a assumir as novas funções.

Fonte: Adaptado de Ribeiro, 2012, p.45.

A tabela apresenta as vantagens e desvantagens do recrutamento interno, a escolha do mais adequado dependerá das necessidades específicas da organização no momento, do tempo disponível, dos recursos financeiros e de outras variáveis que possam surgir. Ribeiro (2008, p. 59) afirma que “se um empregado sabe que pode avançar dentro da empresa, sente-se encorajado para buscar o autodesenvolvimento”.

Existem diversas fontes de recrutamento disponíveis, como banco de dados interno, indicações, cartazes da empresa, sites de vagas, universidades, escolas, cursos, consultorias de outplacement, agências de emprego, mídias, consultorias e headhunters (Marras, 2011).

Algumas empresas utilizam currículos físicos em papel, enquanto outras optam por sistemas eletrônicos, e há aquelas que utilizam ambos simultaneamente. Diariamente, surgem dezenas, até centenas de oportunidades de trabalho em todo o país, mas muitas delas não chegam à maioria dos candidatos em potencial. Isso ocorre porque parte dessas vagas é preenchida pelas empresas utilizando seus bancos de currículos existentes, sem serem divulgadas publicamente, enquanto outra parte é divulgada apenas entre os profissionais conhecidos da área de recursos humanos da empresa, ou seja, por meio de indicações.

2.2.2 RECRUTAMENTO EXTERNO

O recrutamento externo envolve a busca de indivíduos no mercado de trabalho para preencher uma necessidade da empresa em sua equipe de funcionários. Nesse caso, é essencial considerar duas variáveis estratégicas: o tempo e o custo. É importante determinar o tempo necessário para divulgar a vaga e quantos recursos financeiros estarão disponíveis para essa finalidade (Marras, 2011).

Em alguns casos, as organizações enfrentam a falta de mão de obra qualificada para preencher novas posições que surgem. Nessas situações, recorre-se ao recrutamento externo para ocupar as vagas disponíveis. Para Marras (2011, p.58) “é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir a necessidade da empresa no seu quadro de efetivo”.

Com o objetivo de facilitar a compreensão, Ribeiro (2012) utiliza a Figura 3 como uma ilustração que apresenta de forma clara as vantagens e desvantagens do recrutamento externo. Essa representação visual permite uma melhor visualização desses aspectos.

Tabela 2: Vantagens e desvantagens do Recrutamento Externo

Tipo de Recrutamento	Vantagens	Desvantagens
Externo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Novos colaboradores; ➤ Renova e enriquece os recursos humanos da empresa; ➤ Aproveita pessoal já desenvolvido por outras empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mais demorado; ➤ Mais caro; ➤ O conhecimento sobre o candidato é menor; ➤ Desmotiva o candidato interno.

Fonte: Adaptado de Ribeiro, 2012, p.45.

Nesse sentido, é importante que as organizações avaliem cuidadosamente as vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo, a fim de determinar qual é o tipo mais adequado para o processo seletivo da empresa. É evidente que o recrutamento requer precauções, uma vez que não se resume simplesmente à divulgação de vagas, mas engloba todo um processo. Portanto, é essencial a realização de um planejamento adequado. (Cocenza & Costa, 2009).

O modelo de recrutamento misto combina os dois métodos mencionados anteriormente. Isso pode ocorrer nas seguintes situações: a) quando a vaga é inicialmente divulgada internamente, mas não há candidatos qualificados, então é divulgada externamente; b) quando a vaga é aberta simultaneamente interna e externamente, a fim de selecionar o candidato mais qualificado; c) quando a vaga é inicialmente divulgada para o mercado externo, mas, caso não haja candidatos qualificados, é divulgada internamente. (França-Limogini, 2002).

Para Lacombe (2000), o recrutamento externo traz consigo indivíduos externos à organização, que possuem novas experiências, perspectivas e conhecimentos, e podem contribuir para a melhoria dos processos da empresa, além de trazer uma visão externa e sensibilizar a administração e o mercado. No entanto, o autor defende a ideia de que o ideal é combinar ambos os tipos de recrutamento, priorizando o recrutamento interno.

2.3 SELEÇÃO DE PESSOAS

A seleção ocorre imediatamente após o recrutamento, no processo de contratação de novos colaboradores para a organização. Trata-se de uma atividade que envolve escolha, tomada de decisão e filtragem dos candidatos, resultando em uma seleção mais restrita e criteriosa.

Para Lacombe (2005, p. 79), “a seleção abrange o conjunto de práticas e processos usados para escolher, dentre os candidatos disponíveis, aquele que parece ser o mais adequado para a vaga existente”. De acordo com Marras (2009, p. 79), a seleção de pessoal é uma atividade atribuída ao sistema de Administração de Recursos Humanos (ARH), cujo objetivo é selecionar, de forma metodológica, os candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, visando suprir as necessidades internas da empresa.

Uma seleção eficiente deve priorizar candidatos que possuam habilidades, atitudes e comportamentos essenciais para a empresa e que são difíceis de adquirir apenas por meio de treinamento. Essas habilidades incluem a capacidade de lidar com pessoas, escuta ativa, controle emocional, autoconhecimento e consciência de suas limitações e pontos fortes. No entanto, avaliar com precisão todos esses fatores não é uma tarefa simples. Além disso, é necessário ter um amplo conjunto de candidatos, pois quanto maior o número de concorrentes, maior a probabilidade de encontrar a pessoa certa para a posição.

O papel do selecionador é reconhecer a importância da seleção no contexto da gestão de pessoas, definir critérios para a seleção de pessoas, reconhecer vantagens e limitações dos meios adotados para recrutamento e seleção de pessoas e conduzir entrevistas para selecioná-las. (Gil, 2001, p. 91-92).

Todo processo de seleção de pessoal baseia-se fundamentalmente na análise comparativa de dois campos (Marras, 2009, p. 79):

Tabela 3: Campos de análise e seleção

Exigência do cargo	Características do candidato
São as características necessárias para o desempenho adequado das funções do cargo, envolvendo conhecimentos, habilidades e atitudes requeridas pelo profissional.	Trata-se do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para executar suas tarefas de forma adequada.

Fonte: adaptado de Marras (2009).

Conforme a tabela acima, se as exigências do cargo vão além das características do candidato, isso significa que ele não atende às condições ideais para ocupar a posição em questão. Por outro lado, quando as exigências do cargo correspondem às características do candidato, ele possui as condições ideais para ocupar o cargo. Ademais, se as características do candidato vão além das exigências do cargo, significa que ele possui mais do que as condições necessárias para desempenhar o cargo.

A quantidade de etapas de seleção e sua ordem variam não apenas entre as organizações, mas também dependem do tipo de cargos que estão sendo preenchidos. Independentemente do método utilizado, é fundamental que esteja em conformidade com os padrões éticos aceitos, garantindo a privacidade, a confiabilidade e o cumprimento dos requisitos legais.(BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2009, p. 103).

Em relação ao Treinamento e Desenvolvimento, Ribeiro (2005, p. 16), diz que é importante “reter talentos dentro da empresa, a área de recursos humanos deve criar medidas para estimular e desenvolver o potencial de seus profissionais”. A empresa acredita que seja uma forma de desenvolver um melhor ambiente de trabalho. Sendo assim, torna-se o Treinamento e desenvolvimento essencial após a seleção de pessoas, que consiste em ensinar o novo contratado em executar suas tarefas conforme a determinação da organização, de forma que elas possam obter novos conhecimentos, modificar atitudes e comportamentos e liberar sua criatividade.

Lynch e Black (1995) argumentam que os investimentos em treinamento estão diretamente relacionados ao aumento da lucratividade em longo prazo, especialmente quando as empresas reorganizam suas operações com base em programas como trabalho em equipe e círculos de qualidade, desde que esses programas estejam alinhados com a educação dos trabalhadores. Dessa forma, o treinamento é reconhecido como um instrumento administrativo vital para aumentar a produtividade do trabalho, além de ser um fator comprovado de autossatisfação para os treinandos e um motivador eficaz (Carvalho e Nascimento, 1997).

Para uma compreensão mais aprofundada do treinamento, é importante entender o processo como um todo, que envolve várias etapas. Essas etapas principais do processo de treinamento incluem: a) diagnóstico das necessidades de treinamento; b) planejamento do treinamento; c) execução do treinamento; e d) avaliação dos resultados do treinamento (Gil, 2001; Bomfin, 2004; Goldstein e Randall, 1978; Hamblin, 1978; Carvalho e Nascimento, 1997).

Essas etapas são essenciais para garantir a eficácia do treinamento, identificando as necessidades específicas de desenvolvimento, elaborando um plano adequado, executando-o de maneira eficiente e, por fim, avaliando os resultados obtidos. Através desse processo estruturado, as organizações podem otimizar os benefícios do treinamento, aprimorando o desempenho dos colaboradores e impulsionando o sucesso organizacional.

2.4 TÉCNICAS E MÉTODOS DE SELEÇÃO

As ferramentas de seleção são métodos empregados para observar e analisar os candidatos que estão envolvidos no processo seletivo e compará-los aos requisitos exigidos pelo cargo. Essas ferramentas devem ter uma natureza prognóstica, buscando identificar características pessoais que possam prever o comportamento futuro do candidato como funcionário da empresa. (KNAPIK, 2008, p. 148).

O autor também acrescenta que algumas das ferramentas ou técnicas comumente utilizadas em um processo seletivo incluem:

- Entrevistas de seleção;
- Provas situacionais;
- Provas específicas;
- Dinâmicas de grupo;
- Testes psicológicos.

A entrevista é um dos métodos mais utilizados nos processos de seleção em organizações, independentemente do porte ou dos cargos a serem preenchidos. Sua finalidade é observar e avaliar o candidato em tempo real, além de verificar as informações apresentadas no currículo. Durante a entrevista, são analisadas a veracidade e a consistência das informações fornecidas pelo candidato. Portanto, são frequentemente exploradas na entrevista as qualificações do candidato, seus conhecimentos, formação profissional, histórico de empregos anteriores, conquistas, posições ocupadas, principais responsabilidades, experiência profissional, objetivos e planos futuros, bem como suas habilidades e pontos fracos. (LACOMBE, 2011).

Conforme mencionado por Knapik (2008), as provas situacionais têm como objetivo identificar como um candidato se comportaria diante de situações reais do dia a dia de trabalho. Já as provas específicas são utilizadas para testar os conhecimentos e competências relacionados à área de trabalho específica. As dinâmicas de grupo são técnicas vivenciais realizadas com um grupo de candidatos, através de exercícios específicos, permitindo observar o comportamento de cada participante. O principal objetivo das dinâmicas de grupo é avaliar como cada candidato trabalha em equipe, verificando se possui habilidades colaborativas.

Por outro lado, os testes psicológicos são empregados para traçar o perfil das características psicológicas do candidato. É fundamental que esses testes sejam elaborados com precisão e rigor científico, desenvolvidos por profissionais competentes e devidamente credenciados em psicologia diferencial e psicologia organizacional, com domínio do método estatístico (CARVALHO, 2007). É essencial que os testes psicológicos sejam desenvolvidos e administrados por profissionais especializados na área, no intuito de garantir uma avaliação adequada dos resultados.

Além disso, existe a técnica da profissiografia, também conhecida como análise profissiográfica, que é uma abordagem metodológica que visa levantar o perfil profissiográfico de um cargo específico (Brannick, Levine, & Morgeson, 2002; Pasquali, Moura, & Freitas, 2010). As atividades de formação devem estar direcionadas para o desenvolvimento de competências profissionais que são essenciais para o desempenho efetivo do profissional no atual cenário, que se caracteriza por necessidades e exigências em constante evolução. É de extrema importância que as capacitações sejam alinhadas aos Perfis Profissiográficos dos diferentes cargos dentro da instituição, uma vez que esses perfis incluem as tarefas realizadas e os requisitos necessários para sua execução. Nesse contexto, as pesquisas voltadas para análises profissiográficas desempenham um papel fundamental no processo de capacitação e na análise da estrutura de cursos de formação e aperfeiçoamento.

A Análise Profissiográfica é uma metodologia que tem como objetivo principal a elaboração do perfil profissiográfico de um cargo específico, por meio de uma análise detalhada de suas características e necessidades. Essa abordagem identifica as atribuições, responsabilidades e tarefas desempenhadas no cargo, incluindo requisitos psicológicos e restrições específicas. É importante ressaltar que essa técnica é fundamentada nos princípios científicos e permite a criação de um perfil profissiográfico validado, com base em dados coletados junto à própria população ocupante do cargo (BRASÍLIA, 2014).

Para garantir resultados satisfatórios no processo de seleção, é recomendado o uso de mais de uma ferramenta de seleção. A escolha das técnicas deve ser realizada levando em consideração as especificações de cada cargo da organização.

2.5 EFICIÊNCIA, EFICÁCIA E EFETIVIDADE

Com o objetivo de definir o entendimento de efetividade nos processos seletivos para esta pesquisa, serão adotadas as definições teóricas discutidas anteriormente sobre efetividade e processos de recrutamento e seleção de pessoas.

Embora seja amplamente compreendido, o conceito de eficiência adquire significados específicos no campo de estudos da administração. De acordo com Machado (2011), a eficiência é definida como a busca pela máxima produção com o mínimo de recursos empregados. Por outro lado, a eficácia é descrita como a capacidade de produzir o efeito desejado. Nesse sentido, Marcovitch (1979) concorda ao afirmar que a eficiência se manifesta quando os recursos humanos e materiais são utilizados de maneira adequada.

Rojo (1998) associa a eficiência à redução de custos decorrente dos processos e à concretização da qualidade total. Essa visão é corroborada por Siqueira (2015), segundo o qual a eficiência, mesmo resultando em economia de custos, nunca compromete os níveis de qualidade do serviço, pelo contrário. Observa-se, portanto, que ser eficiente é amplamente desejável e indica competência na utilização dos recursos em qualquer atividade produtiva, independentemente da esfera em que ocorra. Além disso, tanto a adoção de tecnologias avançadas quanto a redução de custos são insuficientes se não atenderem satisfatoriamente às necessidades dos clientes ou cidadãos, resultando na falta de efetivação da missão organizacional. (BASTO et al., 1993).

Destaca-se, assim, que a efetividade é a combinação da eficiência com a busca por objetivos planejados (eficácia), resultando em produtos ou serviços que atendem a um mercado ou público. Adicionalmente, Carvalho (2015) afirma que uma organização é considerada efetiva quando consegue produzir efeitos desejados.

Ilustração 2 - Fluxograma de Eficiência, Eficácia e Efetividade



Fonte: Elaboração própria

Assim sendo, a efetividade pode ser compreendida como a combinação da eficiência e eficácia. Dessa forma, o conceito de efetividade considera a capacidade de alcançar objetivos e propósitos que resultem em efeitos e impactos positivos para a organização a longo prazo.

Em relação aos processos seletivos, é essencial que dentro de todas as organizações, o departamento de Recursos Humanos tenha acesso a dados que permitam medir a efetividade das contratações. Essas informações são essenciais para avaliar as estratégias e seus impactos. Por meio dessa análise, é possível identificar as medidas a serem adotadas para aprimorar todas as etapas do processo de recrutamento e seleção, visando a melhoria contínua. (Cerqueira, Jacqueline).

Avaliar a efetividade em processos seletivos não significa medir somente através de indicadores ou métricas, mas também envolve verificar e avaliar os candidatos com base em fatores subjetivos que são importantes para a organização, preferencialmente com base nos valores que compõem a cultura organizacional específica de cada empresa, tais como: competências comportamentais e técnicas, autonomia, resultados e etc. Esses aspectos ainda podem ser mensuráveis em relação ao desempenho profissional. Os critérios e padrões devem ser estabelecidos com base em critérios específicos, nos resultados desejados para cada cargo e na afinidade cultural entre o candidato e a organização, no intuito de fornecer parâmetros comparativos. Para serem efetivos, esses critérios não podem ser definidos de forma aleatória.

2.6 EFETIVIDADE NO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

A efetividade organizacional pode ser descrita como a habilidade de uma instituição atender às expectativas relacionadas a produtos, serviços e resultados produzidos em seu próprio ambiente. Trata-se de uma medida que avalia a correspondência entre o que foi

planejado e o que foi efetivamente executado. (CAVALIERI, MACEDO-SOARES e THIOLENT, 2004).

Um processo de recrutamento e seleção efetivo garante que a empresa tenha uma força de trabalho competente, alinhada aos objetivos e necessidades do negócio. Existem várias dimensões de efetividade no recrutamento e seleção que devem ser consideradas. Em primeiro lugar, a efetividade está relacionada à capacidade de atrair um amplo conjunto de candidatos qualificados. Isso envolve a divulgação da vaga em canais adequados, como sites de emprego, redes sociais, indicações internas e entre outros. Quanto maior o número de candidatos qualificados, maiores são as chances de encontrar o profissional ideal para a posição.

Outra dimensão importante da efetividade é a seleção criteriosa dos candidatos. Isso envolve a análise minuciosa dos currículos, a realização de entrevistas estruturadas e a aplicação de testes ou avaliações relevantes para a posição. Um processo seletivo efetivo identifica os candidatos que possuem as competências e habilidades necessárias para desempenhar com sucesso as funções do cargo.

Além disso, a efetividade no recrutamento e seleção também está relacionada à eficiência do processo. Um processo ágil e bem estruturado permite que a empresa identifique rapidamente os candidatos adequados, evitando atrasos na contratação e garantindo que as posições sejam preenchidas dentro do prazo desejado.

A diversidade também é um aspecto crucial da efetividade no recrutamento e seleção. Uma equipe diversificada traz perspectivas e habilidades diversas, o que pode impulsionar a inovação e a resolução de problemas. Portanto, um processo seletivo efetivo busca atrair candidatos de diferentes origens, raças, gêneros e culturas, promovendo a igualdade de oportunidades (Cerqueira, Jacqueline).

Por fim, a efetividade no recrutamento e seleção é medida pelos resultados obtidos. Isso inclui o desempenho dos profissionais contratados, sua adaptação à cultura e ao ambiente de trabalho, sua produtividade e satisfação no cargo. Um processo de recrutamento e seleção efetivo contribui para a retenção de talentos, a redução do turnover e o sucesso geral da organização. (Cerqueira, Jacqueline).

De acordo com o projeto de liderança e transformação, a participação do líder no processo de recrutamento e seleção é fundamental para sua efetividade. O líder desempenha um papel importante na identificação das habilidades e qualificações necessárias, na triagem

de currículos e no fornecimento de feedback sobre os candidatos. Além disso, em certos casos, o líder tem o poder de tomar a decisão final de contratação, assegurando a escolha do candidato mais adequado para a posição.

Em resumo, a efetividade no recrutamento e seleção é fundamental para o sucesso de uma organização. Ela envolve a capacidade de atrair candidatos qualificados, selecionar os melhores talentos, promover a diversidade, garantir eficiência no processo e obter resultados positivos na performance dos profissionais contratados. Ao investir em um recrutamento e seleção efetivos, as empresas estão construindo uma base sólida para o crescimento e prosperidade a longo prazo.

2.7 SATISFAÇÃO DO PROCESSO SELETIVO

De acordo com Kotler (2000), a satisfação é o sentimento de contentamento ou decepção resultante da comparação entre o desempenho esperado e as expectativas em relação a um processo. Se o desempenho corresponde ao que foi esperado, a pessoa se sentirá satisfeita. No entanto, caso o desempenho seja considerado abaixo do esperado, haverá insatisfação. Assim, a comparação entre a percepção do desempenho e as expectativas prévias determinará se a escolha foi satisfatória ou inadequada.

Segundo Gustavo Dias, a experiência do candidato ao longo do processo seletivo tem um impacto significativo em sua percepção da marca e em sua posterior rentabilidade e retenção na empresa após a contratação. É essencial considerar o candidato como um cliente e garantir sua satisfação. Cada etapa do processo requer atenção especial para proporcionar uma experiência excepcional aos candidatos. Em um mundo cada vez mais digital, todas as percepções, sejam positivas ou negativas, são compartilhadas e podem influenciar outros candidatos. Portanto, é importante garantir uma experiência positiva e evitar possíveis impactos negativos.

Segundo pesquisas do Gupy, 33% dos candidatos que vivenciam alguma experiência negativa no processo seletivo tendem a divulgá-la nas redes sociais. Em contrapartida, 62% dos candidatos com uma experiência positiva na fase de recrutamento passam a consumir produtos da empresa em questão.

Portanto, essas informações ressaltam a importância crucial de conduzir um processo seletivo eficiente e destacam como essa etapa deve ser estratégica, com foco na criação de uma experiência positiva para os talentos em potencial que podem se tornar membros da equipe de uma empresa.

Neste capítulo, foram delineadas as principais definições associadas aos fundamentos teóricos pertinentes aos temas envolvidos nesta pesquisa. No próximo capítulo, será detalhada a estrutura metodológica empregada para a condução deste estudo.

3. MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste capítulo, são detalhados os elementos da estrutura metodológica que foram usados na condução do estudo. Dessa forma, são fornecidas informações sobre o tipo de pesquisa adotada, o perfil dos participantes, a organização do estudo e a metodologia de coleta de dados.

A pesquisa engloba todas as atividades direcionadas à resolução de um problema específico. Por meio dela, é possível gerar conhecimento que contribui para a compreensão e direcionamento das ações relacionadas ao tema investigado (PÁDUA, 2019).

O método adotado nesta pesquisa é uma combinação qualitativa e quantitativa. Que busca aprofundar a compreensão da ferramenta no contexto empresarial, examinando suas características qualitativas por meio de uma abordagem interpretativa e semântica (GIL, 2002). Para Minayo (2002), a pesquisa qualitativa busca explorar um universo de significados, crenças e atitudes que refletem processos e relações em um nível mais profundo.

Além disso, foi realizado um questionário quantitativo para avaliar o grau de satisfação dos estagiários em relação ao processo seletivo. A intenção é capturar a percepção deles sobre o recrutamento e seleção organizado pela empresa, identificar não apenas o seu contentamento geral, mas também as áreas específicas que podem exigir melhorias. Esse método permite uma análise mais abrangente e mensurável da experiência dos estagiários, fornecendo dados quantitativos valiosos para aprimorar futuros processos seletivos e a eficácia global do programa de estágio. A pesquisa quantitativa é utilizada para medir opiniões, reações, sensações, hábitos, atitudes, entre outros aspectos, de um universo específico por meio de uma amostra representativa, comprovada estatisticamente. (SOARES, 2019).

A pesquisa permite medir o tamanho e a intensidade de um fenômeno, bem como investigar suas causas e consequências. Em diversas áreas científicas, a pesquisa quantitativa desempenha um papel significativo, devido à necessidade de mensurar e dimensionar os fenômenos estudados (SILVA; NÓBREGA, 2018). Portanto, a pesquisa atual adotou uma abordagem mista, combinando elementos quantitativos e qualitativos.

Para a realização desta pesquisa, foi realizado um estudo de caso na Organização VIVO - TELEFÔNICA BRASIL S/A, com o propósito de compreender a percepção dos

gestores responsáveis pela aplicação dos processos seletivos em relação a efetividade. De acordo com Yin (2005, citado por Gil, 2008, p.58), o estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, em situações em que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas. Ademais, é uma pesquisa exploratória, uma vez que segundo Gil (1995), a pesquisa exploratória tem como objetivo principal a aproximação com o problema de pesquisa, tornando-o explícito ou construindo hipóteses. Geralmente, assume a forma de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

Conforme menciona Triviños (1987, p. 109):

Os estudos exploratórios permitem ao investigador aumentar sua experiência em torno de determinado problema. O pesquisador parte de uma hipótese e aprofunda seu estudo nos limites de uma realidade específica, buscando antecedentes, maior conhecimento (...) planeja um estudo exploratório para encontrar elementos necessários que lhe permitam, em contato com determinada população, obter os resultados que deseja. Um estudo exploratório, por outro lado, pode servir para levantar possíveis problemas de pesquisa.

Yin (2015) descreve seis fontes de evidências que podem ser utilizadas em um estudo de caso: documentação, artefatos físicos, entrevistas, registros em arquivos, observações diretas e observação participante. Para esta pesquisa, foram realizadas entrevistas. Segundo Yin (2015), a entrevista apresenta pontos fortes, pois é direcionada, focando diretamente nos tópicos do estudo de caso, além de ser perceptiva, fornecendo explicações e visões pessoais, como percepções, atitudes e significados.

Bardin (2011) define a entrevista como um método de pesquisa específico, classificando-a em entrevistas diretas ou não diretas (fechadas e abertas). Além disso, a autora ressalta que a análise de conteúdo em entrevistas é uma tarefa bastante complexa, muitas vezes exigindo uma análise manual. Para Minayo (2001), a metodologia desempenha um papel crucial na definição da pesquisa, constituindo uma análise baseada em parâmetros científicos.

Este estudo teve como objetivo principal descrever e apresentar as características do recrutamento e seleção de estagiários em uma multinacional. Ademais, buscou analisar critérios, níveis de socialização, feedbacks, competências e os processos internos que podem interferir diretamente na efetividade de um processo seletivo.

Além disso, o estudo teve o intuito de descrever as relações entre efetividade e processos seletivos por meio de uma análise de conteúdo. Em relação a esta análise, emergiram discutindo sobre suas diferentes funções. Conforme Bardin (2011), uma análise de

conteúdo não deixa de ser uma análise de significados. Pelo contrário, trata-se de uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo extraído das comunicações e sua respectiva interpretação.

3.1 CARACTERÍSTICAS DA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

A Vivo, empresa de telecomunicações fundada em 1998 e pertencente ao Grupo Telefônica, é uma das principais empresas do setor no Brasil. Com especializações abrangentes, como telecomunicações, conexão 4G, TV, fibra óptica, telefonia fixa e móvel, internet fixa e móvel, cloud computing, business intelligence, big data, transformação digital, digitalização, 4G+, 5G, tecnologia, ultravelocidade, inovação e IoT, a Vivo se destaca como líder de mercado. (LINKEDIN, 2023).

Com uma equipe composta por 33 mil colaboradores diretos e 101 mil aliados, que são prestadores de serviços e terceirizados, a Vivo possui uma base impressionante de 98,8 milhões de acessos em suas operações móveis e fixa. A empresa oferece um portfólio completo de produtos e serviços, abrangendo desde serviços de voz (fixa e móvel) e dados móveis até banda larga fixa, ultra banda larga, TV por assinatura, tecnologia da informação e serviços digitais, como serviços financeiros, de nuvem, entretenimento e segurança. Assim, a empresa está comprometida em oferecer serviços de excelência e uma experiência superior aos clientes em todo o país. (TELEFÔNICA, 2023).

A Vivo é controlada pelo Grupo Telefónica, um dos maiores conglomerados de telecomunicações do mundo, com atuação em 12 países da Europa e América Latina. O Grupo Telefónica traz consigo uma vasta experiência e expertise no setor, fortalecendo ainda mais a posição da Vivo como uma empresa líder e inovadora no mercado de telecomunicações. (TELEFÔNICA, 2023).

A escolha da Vivo S.A. como objeto de estudo nesta pesquisa se dá devido ao porte significativo da empresa e sua posição de referência em diversos aspectos. Além disso, destaca-se o recente desenvolvimento do Programa de Estágio, iniciado em 2022, e os esforços contínuos da organização em aprimorar esse processo. O processo seletivo da Vivo S.A. apresenta várias etapas distintas, diferenciando-o dos processos seletivos de empresas menores. Essa característica torna o processo de seleção rigoroso e inclui diferentes formas de

avaliação. Portanto, a organização se mostra compatível com os objetivos propostos neste trabalho de pesquisa.

3.2 DESCRIÇÃO DA PESQUISA

Com o propósito de obter uma compreensão aprofundada das características da percepção de efetividade do recrutamento e seleção, especialmente sob a perspectiva gerencial da Vivo em Brasília, a pesquisa buscou analisar diversos aspectos. Entre eles estão critérios de seleção, níveis de socialização, feedbacks, competências e os processos internos que podem exercer influência direta na efetividade de um processo seletivo. Este interesse advém do reconhecimento de que as empresas estão constantemente em busca de aprimorar a seleção de candidatos com perfis mais alinhados aos requisitos dos cargos disponíveis.

A pesquisa realizada desenvolveu uma abordagem exploratória/descritiva com um recorte transversal, se fundamentou no levantamento de dados primários, adotando um método qualitativa-quantitativa. Assim, contribuiu para uma investigação abrangente e informada, focando especialmente na análise qualitativa do processo de recrutamento e seleção sob a ótica gerencial. Além disso, a pesquisa também buscou compreender a satisfação dos estagiários envolvidos no processo seletivo, incorporando uma abordagem quantitativa ao considerar a perspectiva dos estagiários. A combinação dos dois métodos, proporcionou uma visão detalhada, contribuindo para uma compreensão mais profunda e abrangente do funcionamento e da efetividade do processo seletivo da empresa.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA E PERFIL DOS PARTICIPANTES

De acordo com Marconi e Lakatos (2010), é essencial que a população estudada em uma pesquisa represente adequadamente o universo em questão, de forma que os dados coletados possam ser generalizados e aplicados ao ambiente de pesquisa. Nesse contexto, a segmentação adotada neste estudo incluiu os gestores encarregados do processo de recrutamento e seleção de estagiários na região Centro-Oeste da empresa Vivo. Adicionalmente, contemplaram-se as percepções de satisfação dos estagiários que estiveram envolvidos no processo seletivo da organização em todo o território nacional.

3.3.1 PESQUISA QUALITATIVA

No que diz respeito à entrevista realizada com os gestores da região Centro-Oeste, foram selecionados 8 gerentes. Conforme apresentado na Tabela 4, nota-se que a amostra da pesquisa é equitativamente composta por 50% (4) mulheres e 50% (4) homens, todos com uma média de idade de 39 anos e ocupando posições de liderança na organização. Esses líderes contam com uma extensa experiência na empresa, acumulando uma média de 15 anos de serviço. Além disso, todos os entrevistados apresentaram um nível educacional mais elevado, com graduação completa e, pelo menos, uma pós-graduação. A escolha de gestores com diversas formações e trajetórias profissionais buscou proporcionar uma visão abrangente sobre o processo seletivo de estagiários, considerando a diversidade de conhecimentos, experiências e abordagens na tomada de decisões durante o recrutamento e seleção.

Tabela 4 – Dados dos participantes da pesquisa qualitativa

Sexo	Frequência	Porcentagem
Mulher Cisgênero	4	50%
Homem Cisgênero	4	50%
Total	8	100%

Idade	Frequência	Porcentagem
30 a 39 anos	4	50%
40 a 49 anos	3	38%
Acima de 50 anos	1	13,00%
Total	8	100%

Tempo de Empresa	Frequência	Porcentagem
4 a 10 anos	3	38%
11 a 20 anos	3	38%
Acima de 21 anos	2	25%
Total	8	100%

Fonte: Dados da pesquisa

A escolha da amostra, composta por gestores da região Centro-Oeste, visa obter uma compreensão abrangente das práticas e da efetividade do recrutamento e seleção de estagiários nesse contexto específico. Ao envolver gestores com experiência consolidada, busca-se capturar diversas perspectivas e vivências relacionadas ao processo seletivo.

3.3.2 PESQUISA QUANTITATIVA

No que se refere à pesquisa com os estagiários da Vivo, foram coletadas um total de 317 respostas. No entanto, após a análise dos dados e a exclusão de itens em branco ou questionários incompletos, a amostra final consistiu em 298 respondentes de diferentes formações acadêmicas, desde aqueles nos primeiros anos de graduação até aqueles que estão chegando à conclusão de seus cursos. A inclusão de estagiários com perfis diversos proporcionou uma compreensão mais abrangente das percepções e experiências dos participantes em relação ao processo seletivo. Isso considera os diferentes níveis de conhecimento e expectativas em relação à carreira profissional, contribuindo para uma análise mais representativa.

A amostra foi fornecida por estudantes universitários em todo o território nacional. Na tabela 5, é possível observar que o estudo ficou composto por 42,95% (128) homens cisgênero, 56,38% (168) mulheres cisgênero, 0,31% (1) mulher transgênero e 0,31% (1) gênero não-binário.

No que tange a faixa etária dos respondentes, a predominância foi de 18 a 21 anos (com 48% de respostas). Porém a idade média ficou em torno de 23 anos, com desvio padrão de 4,35. Além disso, são estudantes provenientes de instituições particulares e públicas, o semestre predominante foi o 3º e 4º com 46% dos participantes. Esses estagiários representam uma diversidade de cursos e áreas de formação, refletindo a variedade presente nas instituições de ensino superior.

Em relação ao tempo de estágio, 58% dos respondentes tem de 1 a 6 meses de empresa. Além disso, a amostra foi nacional, com destaque para a matriz regional localizada em São Paulo, representando 79% dos participantes.

Tabela 5: Dados dos participantes da pesquisa quantitativa

Sexo	Frequência	Porcentagem
Mulher Cisgênero	168	56,38%
Homem Cisgênero	128	42,95%
Mulher Transgênero	1	0,31%
Gênero não-binário	1	0,31%
Total	298	100%

Regional	Frequência	Porcentagem
Centro-Oeste	9	3%
Leste	16	5%
Minas Gerais	3	1%
Nordeste	5	2%
Norte	7	2%
São Paulo	235	79%
Sul	23	8%
Total	298	100%

Idade	Frequência	Porcentagem
18 a 21 anos	143	48%
22 a 24 anos	75	25%
25 a 27 anos	36	12%
28 a 31 anos	23	8%
32 a 35 anos	14	5%
Acima de 35 anos	7	2%
Total	298	100%

Semestre	Frequência	Porcentagem
1° e 2°	46	15%
3° e 4°	138	46%
5° e 6°	72	24%
7° e 8°	27	9%
9° e 10°	14	5%
Finalizado	1	0,31%
Total	298	100%

Tempo de Estágio	Frequência	Porcentagem
1 a 6 meses	172	58%
7 a 12 meses	91	31%
13 a 18 meses	17	6%
19 a 24 meses	18	6%
Total	298	100%

Fonte: Dados da pesquisa

A metodologia mista possibilitou uma análise ampla da efetividade do processo, considerando tanto a visão dos responsáveis pela condução dos processos seletivos, quanto a percepção dos próprios estagiários sobre a adequação e eficácia do processo seletivo.

3.4 CARACTERIZAÇÃO DOS INSTRUMENTOS DE PESQUISA

Nesta pesquisa, foram trabalhados dois instrumentos de coleta de dados: roteiro de entrevistas e um questionário através do formulário na plataforma OneDrive. Conforme destacado por Carreira (2009), a escolha da entrevista como instrumento de pesquisa representa uma abordagem eficaz na coleta de dados qualitativos que refletem as percepções do entrevistado.

Quanto à seleção do questionário, o propósito foi descrever características e mensurar variáveis potenciais no grupo escolhido, incluindo dados demográficos e opiniões pessoais (Richardson, 2012). A obtenção das percepções dos estagiários que participaram do Programa de Estágio foi essencial para validar a eficácia do processo seletivo da empresa.

3.4.1 PESQUISA QUALITATIVA

No que diz respeito as entrevistas, optou-se por adotar um roteiro semiestruturado, contendo 12 questões elaboradas para orientar as entrevistas. Este roteiro abrange uma variedade de detalhes, incluindo o processo de recrutamento, critérios, habilidades e ferramentas necessárias, estratégias utilizadas na seleção, considerações sobre a diversidade dentro da empresa, alinhamento cultural e percepções sobre a efetividade do processo seletivo. A escolha por um roteiro semiestruturado proporcionou flexibilidade durante as entrevistas, permitindo a exploração detalhada de experiências individuais dos entrevistados.

A entrevista capturou percepções de efetividade na perspectiva gerencial da Vivo, com a participação voluntária dos gerentes. O contato foi realizado através da plataforma Teams para o agendamento das entrevistas, garantindo uma data definida para sua realização. Todas as entrevistas foram conduzidas de forma online, gravadas e posteriormente transcritas.

3.4.2 PESQUISA QUANTITATIVA

Na fase de construção dos indicadores do formulário de pesquisa quantitativa, o objetivo delineado, alinhado à proposta de Gil (1998), era promover uma familiaridade aprofundada com o tema, com o intuito de torná-lo mais explícito e construir hipóteses sólidas. Nesse contexto, foram priorizados estudos com bibliografias disponíveis sobre cultura organizacional e processo seletivo, visando abranger as principais temáticas e dimensões relacionadas ao recrutamento e seleção.

Na metodologia quantitativa, empregou-se um questionário estruturado composto por perguntas afirmativas fechadas, abordando questões que visavam compreender a satisfação dos estagiários em relação à comunicação, feedbacks, socialização, alinhamento cultural e diversas etapas do processo seletivo. Conforme destacado por Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 53):

O questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja. Em geral, a palavra questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. Ele contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas com um problema central.

A estrutura do questionário foi dividida em duas seções distintas. A primeira seção, composta por 5 perguntas demográficas, teve como objetivo coletar informações sobre o perfil dos participantes. Já na segunda seção, utilizou-se uma escala Likert de 1 a 10, em que o valor 1 indicava discordância total e o valor 10, concordância total. A escala Likert é um instrumento que permite avaliar o nível de concordância ou discordância diante das proposições apresentadas.

A interpretação dos resultados baseou-se na atribuição de pontuações para cada resposta, utilizando uma escala de 10 pontos, e os resultados obtidos foram interpretados de acordo com a média alcançada. Além disso, a segunda seção foi composta por 14 questões afirmativas, apresentando perguntas relacionadas ao tema em análise. Os participantes foram convidados a expressar seu grau de concordância em relação à satisfação com o processo de recrutamento e seleção da empresa em estudo. Essa abordagem proporcionou uma análise quantitativa na coleta de dados.

3.5 CARACTERIZAÇÃO DOS PROCEDIMENTOS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

3.5.1 PESQUISA QUALITATIVA

Os gestores encarregados da condução do processo seletivo na Vivo foram devidamente informados sobre os objetivos da pesquisa. Durante a reunião de entrevistas, foi lido e apresentado um termo de consentimento livre e esclarecido, reforçando os princípios éticos e garantindo a confidencialidade das identidades dos colaboradores. Além disso, solicitou-se a gravação da chamada online, facilitando uma análise posterior dos resultados.

O roteiro semiestruturado da entrevista foi aplicado durante o expediente dos colaboradores, respeitando o consentimento voluntário dos participantes que manifestaram interesse no tema abordado. As entrevistas foram realizadas de forma online e posteriormente gravadas, totalizando 8 sessões com duração aproximada de 15 a 20 minutos cada. Os entrevistados foram informados sobre sua liberdade para se ausentar ou interromper a reunião a qualquer momento.

Na pesquisa qualitativa, pretende-se efetuar análises de conteúdo. Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo não apenas envolve a análise de significados, mas também se dedica a uma descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo extraído das comunicações, bem como à sua interpretação correspondente.

3.5.2 PESQUISA QUANTITATIVA

Para a coleta de dados dos questionários, foram utilizadas as plataformas oficiais de comunicação da empresa, incluindo e-mails e grupos oficiais, com o consentimento da área de LGPD e RH. No questionário da pesquisa, foi esclarecido que os dados seriam utilizados exclusivamente para fins de pesquisa científica, sem impacto ou aplicação na organização de origem dos participantes. Além disso, foi incluída a pergunta "você concorda em responder?" para garantir o consentimento dos participantes e sigilo para suas respostas.

A coleta foi realizada do período 02/10/2023 a 16/10/2023. Foram obtidas 317 respostas de estagiários. Para a compilação, os dados foram exportados para uma Planilha Google contendo as respostas do formulário, possibilitando uma análise visual mais eficaz. Os dados foram analisados de forma conjunta, fornecendo uma compreensão mais abrangente do panorama obtido pela pesquisa.

No âmbito da pesquisa quantitativa, a proposta é conduzir uma análise por meio de uma abordagem descritiva, a qual, conforme definido por Gil (1999), visando descrever principalmente as características de uma determinada população. A pesquisa descritiva (média, desvio padrão e coeficiente de variação) engloba diversos estudos, notáveis por sua ênfase no uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários e observação sistemática.

Ainda segundo Gil (1998),

A pesquisa descritiva pode ser aquelas que tem o objetivo de estudar as características de determinado grupo, tal qual sua distribuição por idade, sexo, procedência, nível de escolaridade, estado de saúde física e mental, etc (...), é uma

pesquisa com o objetivo de levantar as opiniões, atitudes e crenças de uma população.

Neste capítulo, foi delineada a estrutura metodológica utilizada na condução deste estudo. No próximo capítulo, serão apresentados os resultados obtidos por meio da análise de conteúdo, utilizando a técnica de estudo de caso. Além disso, pretende-se realizar uma análise aprofundada dos resultados qualitativos, com o objetivo de promover reflexões significativas sobre o tema abordado. Ademais, será abordada a pesquisa quantitativa, explorando estatisticamente a percepção dos estagiários em relação ao processo seletivo.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo, são apresentados os resultados encontrados na análise de conteúdo realizada por meio da técnica de estudo de caso, utilizando as informações das entrevistas realizadas. Além disso, são expostos os resultados obtidos da aplicação dos questionários, acompanhados de suas análises através dos princípios teóricos expostos no Capítulo 2 deste estudo. Este capítulo se subdivide em: apresentação da cultura, recrutamento, seleção de pessoas, socialização organizacional, satisfação dos estagiários e percepção da efetividade do recrutamento e seleção.

Além disso, é importante destacar que as transcrições das entrevistas estão acessíveis no “Apêndice C”, e os nomes dos entrevistados foram modificados com o objetivo de preservar o sigilo da identidade dos colaboradores.

4.1 APRESENTAÇÃO DA CULTURA DA ORGANIZAÇÃO VIVO S.A.

A Vivo, motivada pelo propósito de “Digitalizar para Aproximar”, não apenas lidera os avanços tecnológicos, mas também se dedica a conectar pessoas, negócios e toda a sociedade. Isso contribui para a construção de uma nação mais interligada e para uma transformação significativa na vida dos brasileiros. A empresa desenvolve soluções para que pessoas e empresas possam se digitalizar, preparando-se para a era da transformação digital. Essa cultura é evidenciada no relato da "Entrevistada 6", conforme referência:

A Vivo tem a cultura de digitalizar para aproximar, então eu acho que casa muito com a geração que está vindo agora, de entender que a gente tem que ir muito pelo digital, a gente deixa de ser uma empresa de telefonia, a gente passa a ser uma empresa de tecnologia, acredito que seja de extrema importância ter esse alinhamento cultural prévio, porque a cultura da Vivo é bem marcante, se o candidato não acredita nesse propósito ou não concorda, não tem como dar certo, então esse alinhamento é realizado dentro do próprio processo seletivo. (Entrevistada 6).

É possível observar que a empresa está empenhada em aprimorar sua tecnologia e inovação por meio da transformação digital, explorando constantemente novas abordagens para redefinir a Vivo de maneira abrangente. Portanto, é de suma importância que os candidatos estejam em sintonia cultural e compartilhem a opinião nesse propósito

fundamental da empresa. O “Entrevistado 5” menciona também a importância do alinhamento cultural:

Não é 100% se a pessoa não estiver alinhada culturalmente, vai ter pouca chance de ser efetivada na empresa, de ser contratado, então assim, acho que não só para os estagiários, qualquer pessoa que for participar de um processo seletivo, ela tem que ler primeiro a missão, visão e valores da empresa para ver se ela se identifica com aquilo. Do contrário, não faz sentido. Então é 100%, tem que estar 100% alinhado. (Entrevistado 5).

Além disso, é possível perceber a valorização da diversidade em todas as suas dimensões, sendo elas: pessoas, vivências, culturas, comportamentos, habilidades e atitudes, considerando-a como um diferencial significativo que reflete a riqueza da sociedade contemporânea. Em consonância com essa crença, existe um programa interno robusto, fundamentado nos pilares de Gênero, LGBTQIAP+, Raça, PcD e 50+, com o propósito de cultivar uma cultura inclusiva e promover um ambiente de trabalho diversificado e representativo. De acordo com o “Entrevistado 1” relata:

Hoje a Vivo tem práticas, não só uma prática. Ela tem o acompanhamento da classificação tanto de funcionários próprios, quanto vagas de estágio para a gente entender se está bem equilibrado a questão da diversidade. Hoje é uma cultura dentro da empresa a diversidade e para estagiários não é diferente. (Entrevistado 1).

A cultura de uma organização exerce uma influência direta sobre o comportamento de seus colaboradores, englobando elementos como sua missão, visão, valores, crenças, práticas costumeiras e processos (VERGARA, 2012). Além disso, através de uma pesquisa divulgada pela SHRM (Society for Human Resource Management) revelou que a ausência de alinhamento entre a cultura organizacional e o processo seletivo pode resultar em um custo anual de até sessenta por cento do salário do cargo, gerando um maior impacto financeiro para a empresa.

Durante o processo de seleção, é essencial que o candidato esteja alinhado culturalmente com os valores e princípios da empresa. A abordagem evidencia a preocupação da organização em garantir que os candidatos possuam habilidades técnicas adequadas e compartilhem a visão, missão e valores da empresa. Essa sinergia contribui significativamente para a formação de uma equipe coesa e engajada, fortalecendo a cultura organizacional.

4.2 APRESENTAÇÃO E DESCRIÇÃO DO RECRUTAMENTO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO VIVO S.A

O processo seletivo para a posição de estagiário na Vivo envolve quatro etapas, abrangendo desde o recrutamento de candidatos até a fase de seleção. A empresa adota o método de recrutamento externo, segundo o autor Knapik (2008, p. 142) “o recrutamento externo é realizado por meio de fontes que visam atrair pessoas qualificadas e aptas do mercado”.

De acordo com Elgenneni (2009), é importante realizar o recrutamento de maneira específica ao negócio e as características da vaga em questão. Nesse sentido, o programa de estágio na Vivo destaca-se pela sua notoriedade, e, como indicado pelo “Entrevistado 3”, a empresa emprega diversos métodos de divulgação:

O programa de estágio é bem divulgado na internet, porque a Vivo é uma empresa grande, então a maioria dos jovens sabem que existem dois programas anuais e existem meses específicos, meio e final do ano, então quando a Vivo lança, muitas pessoas já se inscrevem. A empresa divulga no LinkedIn, nas suas redes sociais, na Intranet da empresa, os próprios colaboradores também divulgam e os candidatos se inscrevem através do site Gupy, só são aceitos candidatos que se inscrevem através da plataforma, hoje existe uma equipe que cuida somente do Programa de Estágio nível Brasil. (Entrevistado 3).

Segundo Banov (2015), o aumento significativo no número de candidatos disponíveis no mercado, aliado à carência de qualificações adequadas, está exercendo uma influência crescente na necessidade de adotar estratégias mais criteriosas nos métodos de recrutamento. Dessa forma, o processo da empresa é bem estruturado, com equipes específicas para gerenciar o programa de estágio. Além disso, é amplamente divulgado, sempre em busca de pessoas motivadas que desejam construir uma carreira dentro da organização.

Nas publicações de divulgação, a empresa adota estratégias que convidam universitários comprometidos a participarem do processo seletivo. Conforme narrado pela “Entrevistada 8”: “o processo de recrutamento é realizado a partir das redes sociais e existem postagens estratégicas para a chamada de jovens comprometidos e motivados”. Ao adotar essas abordagens, a empresa pode aprimorar sua capacidade de recrutamento e identificar candidatos com o perfil adequado, tornando o processo de recrutamento mais eficiente e bem-sucedido.

Como indicado pelo entrevistado anteriormente, a empresa utiliza a plataforma Gupy para a realização de inscrições e divulgação do processo seletivo. A Gupy é um software extensivamente adotado por organizações para aprimorar os processos de recrutamento e

seleção. Essa ferramenta incorpora Inteligência Artificial, proporcionando maior dinamismo ao processo e auxiliando na triagem de currículos. Com essa solução, os recrutadores podem personalizar as etapas do processo, empregar testes pré-existentes ou adaptar-se de acordo com as exigências específicas da vaga. (Gupy, 2023).

A utilização desse tipo de ferramenta oferece benefícios significativos para a empresa. Além de tornar o processo de recrutamento e seleção mais preciso, a organização conquista uma vantagem competitiva no mercado, destacando-se e atraindo a atenção de novos talentos. Ademais, a Gupy analisa que as vantagens decorrentes da utilização de tecnologias tornam os processos mais eficiente, permitindo que as empresas adotem uma perspectiva diferenciada no momento da contratação. (Puccini et al., 2022).

Costa (2018) destaca que a principal vantagem do processo seletivo digital é ampliar significativamente a busca por candidatos, eliminando barreiras geográficas e proporcionando maior acesso à diversidade. Utilizando as mídias sociais, é possível alcançar um grande número de pessoas com uma única publicação de uma vaga disponível, ao mesmo tempo em que se pode analisar os candidatos interessados nas oportunidades antes de estabelecer um contato pessoal (Pondé, 2019). Como ponto negativo, Blommaert, Coenders e Van Tubergen (2013) Blommaert, Coenders e Van Tubergen (2013) destacam que o recrutamento e a seleção digital podem limitar o acesso de pessoas que não estão familiarizadas com as tecnologias, assim como aqueles que não têm acesso à internet.

Segundo Bezerra (2018), as empresas frequentemente aplicam a estratégia de desenvolvimento de líderes por meio de programas de estágio ou trainee, permitindo uma imersão na realidade da empresa. Na Vivo, não é diferente, o programa de estágio tem como objetivo a preparação de profissionais competentes e que têm o potencial de se tornarem líderes no futuro dentro da empresa, como destacado pela “Entrevistada 8”:

Precisamos de pessoas engajadas, comprometidas, com novas ideias, novos formatos, novos pensamentos, afinal, estamos em constante mudança, constante promoção e somos uma empresa que busca constantemente inovação. No programa de estágio podemos identificar e treinar potenciais talentos. O estagiário de hoje, pode ser o diretor de amanhã. (Entrevistada 8).

Nesse contexto, é possível afirmar que o programa de estágio desempenha um papel importante, posicionando-se como uma fonte de preparação para o estagiário que almeja se torna líder no futuro.

Ao analisar um trecho da “Entrevista 3”, nota-se a eficiência da captação de pessoas durante o processo de recrutamento.

Nível Brasil são mais ou menos 500 vagas de estágio, mas aqui em Brasília tem bem menos, acredito que dentro do consumer são menos de 10 vagas e muitas

peças disputando e se inscrevendo. Em uma dinâmica que eu participei, tinham mais de 30 pessoas na sala e iam ter outros dias de dinâmica com mais candidatos e outros gestores avaliando, então existe um número grande de candidatos inscritos para que selecionem mais de 30 pessoas para uma dinâmica em grupo de um dia. (Entrevistado 3).

De acordo com Gil (2008), a captação envolve a utilização de técnicas e recursos destinados a atrair candidatos capazes de preencher posições alinhadas aos objetivos do negócio. Essa perspectiva é afirmada por Toledo e Milione (1983), que destaca ser a etapa inicial do processo de busca, procurando garantir um número adequado de candidatos. A convergência de opiniões entre Gil (2008) e Toledo e Milione (1983) é uma condição que se destaca de maneira praticamente unânime entre os autores.

A esse consenso soma-se, Werther e Davis (1983), que sustentam ser um subprocesso com o propósito de identificar e atrair candidatos. Segundo Ribeiro (2008), trata-se de um sistema de informações específicas para atrair candidatos diversos, dos quais serão escolhidos futuros membros da equipe da organização. Este processo configura-se como uma investigação nas fontes capazes de fornecer à organização um contingente adequado de profissionais. Portanto, a busca pela concordância entre esses autores, reforça a importância da captação eficaz no recrutamento como um pré-requisito fundamental para o sucesso na seleção e contratação de novos colaboradores.

4.3 APRESENTAÇÃO E DESCRIÇÃO DA SELEÇÃO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO VIVO S.A.

Na Vivo, as estratégias e práticas utilizadas no processo de seleção são aplicadas especificamente na segunda fase do processo seletivo. Nessa etapa, os candidatos recrutados são encaminhados para as diversas fases de seleção, onde serão minuciosamente avaliados quanto ao conjunto de conhecimentos, habilidades, atitudes e técnicas consideradas essenciais para o desempenho eficaz no cargo de estagiário, garantindo aderência técnica dos candidatos e avaliando características comportamentais e interpessoais, para que haja uma seleção alinhada às demandas específicas do ambiente de trabalho.

A sinergia entre o recrutamento e a seleção destaca-se como uma estratégia integrada que tem o objetivo de atrair talentos, identificando aqueles que melhor se alinham à cultura organizacional e às expectativas da empresa. Esse processo visa, por fim, encontrar potenciais estagiários que não apenas atendam aos requisitos técnicos, mas que também demonstrem o

potencial de se tornarem líderes e contribuam positivamente para o desenvolvimento contínuo da empresa.

Para Gil (2008), a seleção é o momento de se comparar os candidatos captados, com o propósito de identificar os perfis com maior potencial de adaptação, tanto relativamente à oportunidade quanto à cultura da organização.

Em relação as etapas do processo de seleção de pessoas na organização, essas podem ser detalhadas com base no relato do “Entrevistado 5”:

São realizados em 4 etapas, na primeira etapa tem a triagem de currículos, em seguida os testes de perfis, depois disso, uma pré-seleção passa por uma entrevista com a gestão e aí, em conjunto, na quarta etapa fazem as escolhas dos candidatos para cada área, então eu acho que o processo é muito bom no formato que está, atende às expectativas, acho que é padrão para todos os cenários de processo de recrutamento e seleção da Vivo. (Entrevistado 5)

E igualmente no depoimento fornecido pela "Entrevistada 2":

O modelo atual é muito completo. A pessoa que não tem experiência e passar pelo processo seletivo que a Vivo tem hoje é incrível, a gente consegue ver que são várias etapas. Nós, gestores, participamos de algumas, como a entrevista e a dinâmica em grupo, eu sei que são feitas muitas outras etapas de antes das entrevistas e dinâmicas em grupo, são realizadas etapas conteúdo, de teste de perfil, lógica. Quando já chega para gente, eles já passaram por uma sabatina gigantesca de etapas e chegam vários, vários candidatos bons. Eu estou com estagiário já vai fazer 1 ano e pretendo contratá-lo, foram vários candidatos que chegaram para mim e que eu escolhi selecionar ele e tem sido uma grata surpresa mesmo. (Entrevistada 2)

Ferreira (2004), destaca que o início de um processo seletivo consiste na análise de currículos. Nesse contexto, o currículo deve apresentar, de maneira concisa e visual, informações relevantes sobre o candidato, como dados pessoais, objetivo profissional, formação acadêmica, cursos, idiomas e experiências. A avaliação de currículos funciona como uma triagem para as etapas subsequentes, permitindo que apenas os candidatos que atendem aos requisitos da vaga prossigam.

Como destaque na análise de Recrutamento, a Vivo empregou a plataforma Gupy para receber as inscrições e posteriormente realizar a triagem dos currículos. Essa tecnologia fornece diversas vantagens para a empresa, incluindo uma triagem mais rápida e precisa, personalização de acordo com as necessidades específicas da vaga. Além disso, a Gupy contribui para a construção de um banco de talentos construído, agilizando o recrutamento e a seleção de profissionais que melhor se alinham às demandas da organização. Conforme mencionado pela “Entrevistada 2”:

Os estagiários vêm com uma triagem grande, então todas as etapas que eles participam já tem tudo a ver com que a Vivo quer, a Gupy faz as etapas anteriores de forma bem completa com todos os candidatos. Quando chega para mim o candidato já vem com as expectativas alinhadas, eu coloco as minhas necessidades da área que eu já citei para você para ver se está de acordo com o que eu preciso para o meu dia

a dia, para minha rotina, para desenvolver as tarefas da minha área, ou seja, já vem com um perfil estruturado. (Entrevistada 2).

Essa abordagem inovadora não apenas otimiza a eficiência do processo, mas também evidencia a Vivo como uma empresa que incorpora tecnologias avançadas para garantir uma identificação eficaz de perfis alinhados e a seleção dos melhores talentos desde a fase inicial de análise de currículos, utilizando Inteligência Artificial.

Após a análise inicial dos currículos, os candidatos bem avaliados têm a oportunidade de realizar testes comportamentais e lógicos. Abaixo o “Entrevistado 3” descreve a percepção sobre os testes:

As primeiras etapas são de testes comportamentais e de lógica, através da plataforma Gupy, a Vivo já coloca o que quer em um candidato, o perfil que é preciso para que venham trabalhar aqui dentro e essa etapa de testes é essencial para que o candidato venha mais alinhado culturalmente e com noções básicas de matemática, que aqui em diversas áreas é preciso. (Entrevistado 3).

Segundo Elgennen (2009), os testes consistem em uma série de exercícios elaborados para avaliar as aptidões essenciais ao cargo. Eles desempenham um papel complementar, fornecendo informações cruciais que não são abordadas pelo currículo ou questionários. Dentre os diversos tipos de testes, incluem-se os de inteligência, personalidade, aprendizado e valores.

A etapa de testes comportamentais e lógicos na Vivo, tem como propósito garantir que os candidatos aprovados atendam aos requisitos técnicos da vaga e também demonstrem um alinhamento cultural com a organização, compartilhando valores e visão semelhantes à empresa para que possam prosseguir para as demais etapas.

Para (Moreira, 2017, p. 66) “O papel do selecionador é reconhecer a importância da seleção no contexto da gestão de pessoas, definir critérios para a seleção de pessoas, reconhecer vantagens e limitações dos meios adotados para recrutamento e seleção de pessoas e conduzir entrevistas para selecioná-las.” . De maneira geral, um processo seletivo de alta qualidade busca priorizar candidatos que possuam os conhecimentos, habilidades e atitudes possíveis para a vaga e estejam alinhados com a cultura da empresa. Além disso, uma ampla participação de indivíduos no processo contribui para a identificação do perfil de competência desejada. Conforme destacado por Souza e Souza (2016), a etapa de seleção é o momento em que o candidato é submetido a duas comparações distintas: a primeira envolve uma amostra de candidatos em relação ao perfil estabelecido pela organização, e a segunda comparação é realizada entre os candidatos.

A Vivo estabelece seus próprios critérios e habilidades para a avaliação dos candidatos. É crucial ressaltar que esses critérios são avaliados ao longo de todo o processo seletivo. Alguns deles foram compartilhados pelo “Entrevistado 1”:

A parte técnica é muito importante, entra como um critério já de pré-seleção e a parte comportamental é extremamente necessária, porque é onde a gente consegue observar a capacidade do candidato em trazer inovação e a sua própria vontade de se desenvolver, haja vista que esse é o grande objetivo do programa de estágio, proporcionar o desenvolvimento dos estagiários (...), é um programa que me chamou bastante atenção, foi um dos critérios, inclusive que eu optei por seguir com a contratação de estagiários. (Entrevistado 1).

Além disso, o relato da “Entrevistada 2”, é interessante, uma vez que ela aborda três critérios distintos:

O que eu levo muito em consideração é a vontade do participante, eu acho que a gente consegue ver na entrevista, o brilho no olho, aquela vontade de fazer acontecer, de fazer parte, de estar na empresa, às vezes ele traz uma informação importante da empresa, às vezes ele traz uma curiosidade que ele leu ou algum valor da empresa e agora ele quer fazer parte (...), o segundo ponto é o curso, porque às vezes a pessoa está fazendo direito, será que ele não vai se frustrar vindo para uma área de comunicação e o terceiro ponto é o que ele faz nas horas vagas, porque mesmo ele não tendo experiência, é o perfil de uma pessoa que pergunta o que precisa ser feito para contornar, às vezes até um problema financeiro, a ajuda da família a si próprio, ou seja, é algo que eu realmente olho muito. (Entrevistada 2).

A vontade de aprender, desenvolver a carreira, a paixão evidente e o conhecimento prévio da empresa foram apontados pela maioria dos entrevistados como critérios essenciais na seleção de estagiários. Estes elementos destacam a importância do comprometimento do candidato com seu crescimento profissional, ressaltando a relevância de uma compreensão prévia sobre a organização.

A terceira etapa envolve a condução da dinâmica em grupo de maneira virtual, na qual os gestores avaliam coletivamente todos os candidatos. De acordo com o “Entrevistado 1” a dinâmica ocorre de forma inovadora:

Hoje é feita uma sala online de dinâmicas e entrevistas. Após entrarem nessa sala, as dinâmicas são realizadas e assistidas por vários gestores que estão recrutando. Obviamente, já com uma pré-definição dos requisitos, das competências, do perfil, do que é necessário para cada função e então é feita essa mesa redonda para avaliarmos não só com a parte comportamental, mas também com a parte técnica dos estagiários. Então é bastante interessante, inovador, conta com a participação de todos, todos participam. Não tem como não ter uma participação, porque todos se ajudam em uma dinâmica.

A vontade de aprender, a gente olha muito na dinâmica de grupo, a gente acaba observando a questão do comportamental. Quando a gente observa que a pessoa tem muita disposição para aprender, tem muita disponibilidade, até mesmo tem traços de conseguir liderar alguma frente, algum projeto nos interessa bastante. (Entrevistado 1).

É possível conduzir a dinâmica de grupo, buscando interação entre os candidatos em um contexto de participação coletiva. O objetivo é observar atitudes, interesses e comprometerimentos, pois, conforme destaca Lacombe (2005, p. 89), a "dinâmica de grupo é, em geral, realizada colocando-se os candidatos numa simulação do trabalho cotidiano e observando suas atitudes." Dessa forma, é possível conhecer melhor o candidato em um ambiente mais amplo, com interações e situações adversas.

Conforme destacado pelo "Entrevistado 1", durante a dinâmica em grupo, todos os gestores têm uma pré-definição de requisitos, competências e perfil necessários para a vaga da respectiva área em questão. Sendo assim, é importante compreender o perfil e as competências essenciais para a seleção de um estagiário.

Comparando as obras de Banov (2010) e Faissal (2015), nota-se que elas ressaltam a importância de investigar informações e competências do candidato, destacando a necessidade de prestar atenção tanto às expressões verbais quanto às não verbais para compreender melhor o seu perfil. Para a "Entrevistada 2" são alguns pontos essenciais:

Tem que ser resiliente, motivado, gostar de fazer acontecer, tem que ser dedicado porque é uma empresa com muitos processos, com muitos fluxos, com muitas áreas. A gente depende e muito de outras pessoas. Então, a pessoa precisa ter um bom relacionamento interpessoal, porque o tempo todo a gente precisa da área central, a gente precisa de ajuda de um par nosso, de um outro estado, de um outro território. Somos uma regional que tem vários estados que compõem, então o tempo você precisa muito do outro, com isso, a relação interpessoal é muito importante também. (Entrevistada 2).

Segundo o "Entrevistado 3", é de suma importância contar com diversas ferramentas técnicas:

Acho que as competências que um estagiário tem que ter ele precisa saber mexer com Excel, pelo menos aqui na área, isso é imprescindível e eu acredito que em qualquer empresa hoje e aqui a gente usa bastante, então já olhamos isso de início (...), acho que ter a questão de habilidade com o PowerPoint com Excel pelo menos básico e ser proativo.

Um dos pontos que trazem a efetivação do estagiário é justamente você se desenvolver e para você se desenvolver, você precisa ter uma curiosidade, de querer aprender um determinado tema e uma dica que eu dou é não se prender somente aquilo que você faz. Então eu acho que é curiosidade por atividade, ser proativo e uma habilidade técnica básica, são esses 3 pontos assim bem importantes para o estagiário. (Entrevistado 3).

De acordo com a "Entrevistada 6", é preciso obter determinação, visto que as habilidades técnicas são adquiridas durante o programa de estágio: "Para mim, comprometimento e vontade de aprender são essas 2 essenciais, porque o restante, como é um estagiário, a gente vai moldando e vai ensinando e lapidando. De acordo com o que a gente tem necessidade". Quanto aos gestores, a maioria indicou que as habilidades e ferramentas possíveis podem ser adquiridas ao longo do estágio e não representam um impedimento para

entrada na Vivo. Contudo, alguns destacaram o Excel, PowerPoint e Word como ferramentas relevantes, ressaltando que a importância pode variar de acordo com a área na qual o estagiário venha a ser selecionado. Como referenciado pelo "Entrevistado 2":

Excel básico, Word. Assim, lógico que às vezes não vai vir nada avançado, mas pelo menos esse o pacote de office. No caso do marketing, o PowerPoint que é utilizado na própria faculdade. A pessoa que gosta de design, ela às vezes mexe ou pode aprender Excel organizando a grade horária, e então, acho que algumas ferramentas, como o pacote de office básico ajuda, porque chegar realmente sem um Excel, sem nada, não é que seja impossível, mas fica um pouquinho mais difícil. (Entrevistada 2)

O "Entrevistado 4" concorda com essa perspectiva:

Tecnicamente falando, precisa ter o pacote office, ter uma noção boa, eu não digo que é conhecimento básico, o básico é para quem não quer nada, não está no mercado ainda, a pessoa está aprendendo, então, tecnicamente, eu acho que ela tem que ter essas competências de pacote office. (Entrevistado 4).

Assim, é benéfico que o estagiário possua conhecimentos básicos do pacote office, embora isso não seja um fator decisivo para sua admissão na Vivo, considerando que diversos gestores enfatizaram que essas habilidades e competências podem ser aprimoradas ao longo do período de estágio. Quanto às competências comportamentais, foram mencionadas repetidamente características como resiliência, habilidades interpessoais e a disposição para aprender.

Por fim, a quarta e última etapa do processo seletivo é a entrevista. Para Faissal (2015), a entrevista é um dos mecanismos mais importantes no processo de contratação, pois desempenha o papel de validar informações sobre um candidato e investigar questões essenciais para aprovação ou reprovação. Ao comparar as obras de Banov (2010) e Faissal (2015), observa-se que ambas destacam a importância da entrevista como um mecanismo para investigação de fatos e competências do candidato. O "Entrevistado 1" descreve a última fase do processo da seguinte maneira:

Depois dos selecionados nessa dinâmica por nós, os finalistas vão para uma entrevista final com o gestor no mesmo dia e na mesma chamada online, se houver empate, ou seja, se dois gestores quiserem o mesmo estagiário, o próprio estagiário pode optar a qual a área lhe convém, porque pode ser em áreas distintas, o estagiário pode direcionar qual é opção dele e para qual gestor que ele quer se encaminhar. (Entrevistado 1).

Após a seleção dos candidatos mais destacados na dinâmica em grupo, avançam para a etapa de entrevista individual. Ao final, é realizada a seleção do candidato. Todas as etapas do processo seletivo ocorre de maneira online. Segundo Cappelli (2001), a contratação de novos colaboradores por meio da internet apresenta um custo estimado vinte vezes inferior em comparação com processos que não utilizam, resultando em significativa economia de tempo,

proporcionando maior agilidade ao setor de Recursos Humanos, tornando-o mais eficiente e, consequentemente, mais estratégico. Lorenz, Oliveira e Silva (2019) ressaltam que a utilização de tecnologia no processo seletivo oferece vantagens como maior rapidez, eficácia e precisão. No entanto, é crucial destacar que os recursos tecnológicos devem ser complementados pelo envolvimento ativo dos recrutadores.

Ao longo do processo seletivo, os gestores foram questionados sobre a relevância das questões de diversidade, conforme relatado pela “Entrevistada 7”, “ a empresa é completamente comprometida com a diversidade, sendo sim levada em consideração, inclusive tem % pré-definidos para atingir candidatos diversos”. De acordo com a opinião do “Entrevistado 5”:

A diversidade é a cara da Vivo, acho que é um dos temas principais da empresa, já faz parte da cultura, é uma empresa muito diversa, que leva sim em consideração, eu acho que soma demais com um time, pessoas virem com pensamentos diferentes, etnias diferentes, raças, crenças, toda essa diversidade é levada em consideração, porque a gente sabe que pessoas que pensam iguais, o resultado será igual. Então quanto mais gente pensando e agindo de forma diferente, o resultado vai ser inovador, não é? Acho que isso que faz uma diferença no nosso quadro da Vivo, a diversidade é levada 100% em consideração. (Entrevistado 5).

A promoção da diversidade é fundamental na cultura da Vivo, evidenciada pelas metas conforme mencionado anteriormente. Assim, reforça o compromisso da empresa com a inclusão e a equidade, garantindo que a seleção de estagiários seja guiada por princípios que valorizam as diferenças individuais. Essa visão alinhada com a diversidade enriquece o ambiente de trabalho e contribui para a construção de equipes mais dinâmicas e inovadoras.

Rocha, Ferreira e Silva (2012) destacam que a diversidade pode ser encarada como uma vantagem competitiva, enquanto Pereira e Hanashiro (2010) argumentam que ela contribui positivamente para o desenvolvimento das organizações, facilitando o acesso a novos segmentos de mercado e promovendo o estímulo à criatividade e à produtividade dos indivíduos.

Portanto, a execução do processo seletivo com alinhamento à cultura organizacional, utilização da Inteligência Artificial, a concisão e integração das quatro etapas, e a inclusão da diversidade tornam-se aspectos fundamentais para a efetividade do processo. Esses elementos são apresentados para a construção de uma equipe alinhada aos valores e objetivos da organização.

4.4 DESCRIÇÃO DAS PRÁTICAS ADOTADAS PARA A SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL NA VIVO S.A.

Práticas organizacionais direcionadas à promoção da socialização interna são realizadas após a seleção dos novos estagiários na Vivo. Essas estratégias têm o intuito de integrar os novos membros à cultura da empresa, proporcionando um ambiente favorável ao desenvolvimento das relações interpessoais e à compreensão dos valores fundamentais da organização. A socialização interna desempenha um papel de extrema relevância na adaptação dos estagiários ao contexto empresarial, fortalecendo a identificação com os objetivos e princípios da empresa.

As organizações buscam divulgar sua cultura por meio de um ou mais processos de socialização, permitindo que os colaboradores se ajustem aos padrões de comportamento da empresa. O objetivo é que esses colaboradores assimilem a cultura organizacional, promovendo o desenvolvimento de suas capacidades produtivas em benefício do crescimento da organização. O sucesso desse processo de socialização depende da eficácia da aplicação pela empresa e da absorção positiva pelos funcionários (Shinyashiki, 2003). O "Entrevistado 4" compartilha informações sobre a integração em sua área:

Tem os cursos de boas vindas, o Onboarding que são dois dias imersivos na cultura da Vivo para todos os novos estagiários, a parte que o estagiário é apresentado ao time, para as demais áreas, para que haja realmente essa interação e a rotina no dia a dia, assim, a empresa preza muito por isso, a integração entre as áreas para que realmente a pessoa se sinta confortável. (Entrevistado 4).

Quando os estagiários são contratados, os dois primeiros dias são dedicados ao Onboarding, um processo que visa integrar os novos colaboradores à organização. Composto por práticas e atividades, o Onboarding tem o propósito de receber, orientar e familiarizar os novos membros da equipe com a cultura, políticas, procedimentos e expectativas da empresa. Durante esse período, busca-se apresentar a missão, visão e valores, facilitando a transição dos funcionários recém-chegados e permitindo que se adaptem rapidamente ao ambiente de trabalho.

Na área da “entrevistada 2”, são realizadas algumas iniciativas:

A gente faz um café da manhã para receber esse estagiário, eu mesma converso, conto um pouquinho da área, apresento as pessoas da área, conto um pouquinho do nosso dia a dia mesmo, a gente faz um vídeo chamada com o restante da equipe, porque tem gente da equipe que fica em outro estado, coloca a pessoa, para todo mundo ver o rostinho dela, saber que tem aquele integrante, que ele é responsável pelas atividades X,Y, Z e a gente coloca nos grupos de WhatsApp da área. Ele participa das reuniões da área, então ele sabe do que está acontecendo. Por mais que no começo tenham algumas atividades fixas, mas ele começa a entender o todo da

área (...), ele é como se fosse um efetivo, está ali o tempo todo, participando de tudo, dos almoços, de tudo que a gente agenda. (Entrevistada 2).

A "Entrevistada 8" oferece uma visão abrangente de como a socialização ocorre na empresa:

Programas e equipes com qualquer funcionário pode fazer parte, programa de voluntariado, mentoria, feedbacks regulares, eventos como festa de fim de ano e comemorações regionais, ações de endomarketing, programas de comunicação interna e na regional, no consumer, fazemos o café com diretor e apresentações para a equipe com o On The Job. (Entrevistada 8).

Diversos entrevistados enfatizaram a aplicação do On The Job, que se refere a um aprendizado e desenvolvimento integrado às atividades regulares no ambiente de trabalho. Essa metodologia envolve a aquisição de novas habilidades e conhecimentos aprimorados diretamente no contexto das responsabilidades profissionais, proporcionando uma experiência prática e relevante. Garavan e Morley (1997) destacam que uma empresa que implementa programas formais de orientação para os recém-chegados obtém vantagens, pois esses programas promovem um sentimento de pertencimento e valor próprio nos novos funcionários dentro da organização.

De acordo com Reichers (1987), é vantajoso para a organização realizar uma socialização rápida do recém-chegado. Quanto mais ágil for o processo de socialização e adaptação do novo funcionário à empresa, menor será a ansiedade, permitindo que o indivíduo assuma suas responsabilidades o mais rapidamente possível. O autor sugere que uma empresa pode acelerar o processo de socialização proporcionando uma interação intensa entre os recém-chegados e os membros mais antigos da organização. Essa interação pode ocorrer em programas formais de orientação, treinamento e mesmo em atividades sociais informais.

Conforme mencionado acima, a Vivo adota métodos para facilitar a socialização dos estagiários com a equipe. O "Entrevistado 1" menciona que "o processo de integração acaba sendo um guarda-chuva amplo, que é desde antes da apresentação dele na área, até o ingresso dele nas atividades".

Os feedbacks também desempenham um papel fundamental na integração e socialização dos estagiários. Ao receber retornos sobre seu desempenho, os novos colaboradores compreendem melhor as expectativas da organização e se sentem mais integrados à equipe.

Segundo o autor Reichers (1987), o processo de socialização é intensificado quando tanto os recém-ingressos, quanto os colaboradores existentes demonstram proatividade na busca por interação. A postura pró-ativa é evidenciada quando o indivíduo formula perguntas, procura outros membros em suas áreas ou departamentos, solicita feedbacks e interage

socialmente com os colegas, incluindo atividades como almoços em equipe. Em relação aos feedbacks, os entrevistados relataram que são realizados alinhamentos culturais e feedbacks no dia a dia, como menciona o “Entrevistado 1”:

São realizadas avaliações periódicas, não só os feedbacks. No dia a dia mesmo, mas existem os ciclos de avaliação de desempenho, há uma janela oficial de abertura, para ter o feedback formalmente estabelecido quanto ao seu desempenho e suas entregas, em que os estagiários se avaliam e o gestor também avalia os estagiários. (Entrevistado 1).

Adicionalmente, o “Entrevistado 4” apresenta maiores detalhes:

É feita a avaliação de desempenho de forma periódica, a gente tem que entregar a avaliação do estagiário, então conseguimos ver o quanto ele está colaborando, são perguntas mais comportamentais, em relação ao comportamento interpessoal, resiliência, alinhamento cultural, do que técnicas, mas entendo que dá para mensurar bastante o nível da colaboração do estagiário com a empresa, inclusive o próprio estagiário mensurar se está atendendo as expectativas dele, o quanto ele está evoluindo, porque ele faz uma autoavaliação. (Entrevistado 4).

Em suma, a realização de feedbacks e métodos estruturados de socialização na Vivo tem um papel crucial no desenvolvimento e integração de novos estagiários à cultura organizacional. Através dessas práticas, busca-se fornecer orientações sobre as responsabilidades, expectativas do cargo, promovendo um ambiente colaborativo e inclusivo. A interação de feedback, juntamente com a implementação de programas de socialização bem planejados, acelera significativamente o processo de aprendizado, fortalecendo a sensação de pertencimento e reconhecimento do novo integrante na organização. Dessa forma, estabelece uma base sólida para o desenvolvimento profissional e gera eficácia no desempenho das responsabilidades designadas.

4.5 DESCRIÇÃO DA SATISFAÇÃO DOS ESTAGIÁRIOS RECÉM-INGRESSOS NA ORGANIZAÇÃO VIVO S.A.

No intuito de avaliar a satisfação dos estagiários em relação ao processo seletivo, foram analisados os dados quantitativos obtidos por meio da escala Likert de 10 pontos, que varia de 1 (Discordo Totalmente) a 10 (Concordo Totalmente). A Tabela 6 apresenta as médias, desvios padrões e coeficientes de variação, fornecendo uma visão detalhada das respostas dos participantes em relação a diversos aspectos do processo seletivo. Esses indicadores permitem

uma análise mais aprofundada da percepção e satisfação dos estagiários em diferentes fases do processo e aspectos específicos relacionados à seleção na organização.

Tabela 5 – Resultados descritivos da satisfação dos Estagiários

Variável	Média	Desvio Padrão	Coefficiente de Variação
Julgo que as etapas do processo de recrutamento e seleção, ao qual fui submetido, foram eficientes.	9,28	1,16	0,13
O perfil de estagiário procurado pela empresa estava de acordo com as minhas habilidades, competências e interesses.	9,17	1,39	0,15
A interação com os recrutadores e demais profissionais envolvidos no processo seletivo foi eficaz.	9,28	1,37	0,15
Recebi feedback adequado durante o processo de seleção.	8,72	2,03	0,23
Acho bastante aderente o alinhamento cultural entre a VIVO S.A e minhas expectativas pessoais.	9,50	1,11	0,12
Eu tive a oportunidade de conhecer a cultura e os valores da VIVO S.A antes de aceitar o estágio.	8,92	1,72	0,19
O processo seleciona cuidadosamente, e de maneira eficaz, minha adequação à cultura e aos valores da empresa.	9,16	1,41	0,15
Na minha opinião, meu curso apresentou competências suficientes para minha inserção em estágios.	8,63	1,92	0,22
Após a seleção, foi estabelecido um processo de socialização organizacional para os estagiários recém-contratados.	8,54	2,01	0,24
As disciplinas me proporcionaram competências necessárias à atuação em estágio.	8,07	2,18	0,27
Eu me sinto preparado(a) para ingressar no mercado de trabalho após minha formação.	8,83	1,71	0,19
O estágio me prepara para ingressar no mercado de trabalho.	9,51	1,30	0,14
Eu recomendo o Processo Seletivo da VIVO S.A a outros universitários.	9,73	0,98	0,10
Minha experiência no Processo Seletivo da VIVO S.A me deixou satisfeito.	9,57	1,10	0,11

Fonte: Dados da pesquisa

Conforme apontado por Judge, Robbins e Sobral (2011), ao transitar do nível individual para o organizacional, é possível observar uma relação entre satisfação e desempenho. Ao analisar dados agregados de satisfação e produtividade nas organizações, nota-se que aqueles com um menor índice de funcionários satisfeitos tendem a ser menos eficazes em comparação com aqueles que contam com um maior número de colaboradores satisfeitos.

A satisfação durante o processo seletivo desempenha um papel crucial na formação da percepção geral dos candidatos em relação à empresa. Uma experiência positiva desde o início, representada por etapas eficientes, alinhamento de perfis e uma comunicação eficaz,

pode influenciar diretamente na satisfação contínua dos colaboradores dentro do ambiente de trabalho. Como afirmam os autores acima: “funcionários felizes são funcionários mais produtivos”. Dessa forma, a percepção positiva dos candidatos em relação ao processo seletivo pode resultar em diversos benefícios para a organização.

É notório que todas as variáveis apresentaram resultados superiores à média. A Tabela 6 revela que as médias oscilaram entre 8,07 e 9,73, destacando-se pela consistência de avaliações positivas em diversas dimensões do processo seletivo. Esse padrão reflete uma percepção generalizada de satisfação e aprovação por parte dos participantes, evidenciando a qualidade e eficácia do processo seletivo da Vivo.

Em relação à pergunta "eu recomendo o Processo Seletivo da VIVO S.A a outros universitários" obteve a maior nota com média de 9,73, indicando a aprovação e satisfação por parte dos participantes. Essa avaliação positiva não apenas reflete a confiança depositada no processo seletivo, como também sugere que os participantes compartilham essa experiência com outros estudantes universitários.

No questionamento "julgo que as etapas do processo de recrutamento e seleção, ao qual fui submetido, foram eficientes" foi atribuída uma média significativamente alta de 9,28. Essa observação mostra que os participantes têm uma visão positiva quanto à eficiência do processo, indicando que as etapas foram bem organizadas e realizadas.

No que diz respeito ao alinhamento do perfil de estagiário com habilidades, competências e interesses, a média obtida foi de 9,17. Essa avaliação reflete a percepção dos participantes de que o perfil buscado pela empresa está em sintonia com suas características, atendendo às expectativas de forma eficaz. Além disso, as questões relacionadas à cultura e valores da empresa obtiveram resultados positivos, com médias de 8,92 e 9,16. Esses números indicam que os candidatos percebem uma aderência significativa entre suas expectativas e a cultura da Vivo. O alinhamento é fundamental para que as expectativas dos estagiários estejam em equilíbrio com a empresa.

A classificação elevada de 9,28 na variável referente à interação com os recrutadores, aponta que os participantes valorizam uma comunicação eficaz e positiva durante o processo seletivo. Esse aspecto é de extrema importância, uma vez que a interação direta com os recrutadores desempenha um papel significativo na formação da experiência do candidato.

A expressiva média de 9,57 no item referente à satisfação geral com a experiência no processo seletivo aponta uma impressão extremamente positiva e gratificante por parte dos candidatos. Assim, a avaliação elevada sugere que os participantes confirmaram a efetividade

do processo e que tiveram uma boa experiência ao longo de todas as etapas do recrutamento e seleção.

Embora não sejam avaliações baixas, as questões com médias um pouco menores, como "as disciplinas me proporcionaram competências necessárias à atuação em estágio." (nota 8,07) e "na minha opinião, meu curso apresentou competências suficientes para minha inserção em estágios." (nota 8,63), indica que a universidade pode não oferecer todas as competências necessárias para a inserção em estágios. Dessa forma, torna-se necessário que o estudante complemente o desenvolvimento de suas habilidades através de outros meios.

Além dos aspectos mencionados acima, a avaliação referente ao processo de socialização organizacional obteve uma média de 8,54, enquanto a coleta de feedbacks durante o processo alcançou uma média de 8,72. Apesar se serem estimativas sólidas, as médias podem indicar áreas em que a empresa tem oportunidades de aprimorar a transparência e a comunicação com os candidatos.

Quando questionados sobre a preparação para o ingresso no mercado de trabalho após a formação, a média foi de 8,83. No entanto, ao serem indagados se o estágio fornece preparação para o ingresso no mercado de trabalho, a média aumentou significativamente para 9,51, evidenciando que os participantes perceberam o estágio como uma preparação efetiva para enfrentar os desafios do mercado de trabalho.

De maneira geral, os resultados indicam que a Vivo desempenha um papel eficaz em seu processo seletivo, proporcionando uma experiência positiva para os candidatos. Essa efetividade pode ter um impacto significativo na atração de talentos fortalecidos, fortalecendo a posição da empresa no mercado de trabalho. Os elevados índices de satisfação refletem a competência na condução do processo seletivo e a capacidade da Vivo em alinhar as expectativas dos candidatos com o perfil procurado pela empresa. Essa sinergia entre o que os candidatos buscam e o que a empresa oferece contribui para a criação de uma imagem positiva, o que, por sua vez, pode atrair profissionais talentosos.

4.6 A PERCEÇÃO DA EFETIVIDADE DO RECRUTAMENTO E SELEÇÃO NA ORGANIZAÇÃO VIVO S.A.

A percepção da efetividade do processo de recrutamento e seleção na Vivo é construída através da implementação de critérios, alinhados aos valores fundamentais da organização.

Os critérios são cuidadosamente delineados, considerando as características específicas do cargo, em conjunto a cultura organizacional da empresa. A Vivo busca identificar candidatos estão alinhados com a cultura de desenvolvimento, aprendizado e o desejo de crescimento.

Quanto à efetividade do processo seletivo, todos os gestores expressam uma percepção positiva, destacando a eficácia das estratégias empregadas. As abordagens adotadas durante o processo seletivo são claramente identificadas pelos gestores, revelando uma compreensão das práticas que são avaliadas para o sucesso da seleção de candidatos.

Ao analisar o depoimento do “Entrevistado 1” quando questionado em relação à efetividade do processo seletivo:

Extremamente, principalmente nesse novo contexto em que o estagiário é tratado como um funcionário próprio e pode realizar todas as atividades, de forma independente, sem precisar de um funcionário 100% do tempo com ele ali, isso ajuda muito a trazer conhecimento para ele ajudar na fixação da rotina. Então, na minha opinião, sim, bastante eficaz o processo seletivo. É uma empresa em que o estagiário aprende a rotina do funcionário, ou seja, não é a empresa e sim o processo, se você abre a mente, pensa que isso é um conhecimento válido, você pode mudar de empresa, pode mudar de projeto que você vai estar lá sempre com um processo muito bem definido na sua cabeça e sabendo atuar e executar, independente da empresa. (Entrevistado 1).

É possível observar que, mesmo sendo um processo seletivo para estagiários, o tratamento é semelhante aos demais colaboradores efetivos da empresa. Dessa forma, reforça a importância dada à seleção e contratação, uma vez que os estagiários são considerados parte integrante da equipe. Essa estratégia pode contribuir para a integração mais eficaz no ambiente de trabalho e para a construção de uma cultura organizacional coesa.

O “Entrevistado 3” também expressa sua opinião em relação a efetividade do processo seletivo:

O programa de estágio é enriquecedor, o maior patrimônio de uma empresa são as pessoas, então você está formando, preparando e treinando novos talentos, se por acaso acontecer de você perder um funcionário ali que venha a sair da empresa por motivo pessoal ou então ele saiu da empresa para ir para uma outra empresa, você ter um programa de substitutos, isso não vai gerar um problema de pessoas na área que vai atrapalhar no desenvolvimento de atividades (...), então você ter um programa de substitutos é muito importante e eu acho que esse programa de estagiário ele casa muito bem com isso. (Entrevistado 3).

Outra estratégia notável empregada no programa de estágio é o investimento significativo em preparação dos estagiários. O intuito é evitar a existência de lacunas de conhecimento e habilidades na área de atuação dos estagiários. Ao fornecer treinamentos específicos e orientações detalhadas sobre as práticas, processos e rotinas da empresa, a organização busca garantir que os estagiários sejam aptos a contribuir de forma eficiente desde o início de sua experiência profissional.

O “Entrevistado 5” sobre o investimento no programa de estágio:

Sim, com certeza, não só acredito, como eu tenho certeza, se não fosse eficaz, a empresa não estaria investindo tanto em um programa de estágio e todo ano eles fazem a abertura do programa, pelo menos duas vezes ao ano com novas vagas e um novo recrutamento, então com certeza é muito proveitoso para ambas as partes, eu vejo uma troca muito grande de experiências. (Entrevistado 5).

O programa de estágio se revela altamente benéfico para a empresa, proporcionando uma oportunidade estratégica para o desenvolvimento de novos talentos. Ao investir na formação e orientação de estagiários, a organização está cultivando potenciais futuros profissionais que possam contribuir significativamente para os objetivos e metas da empresa. Segundo a “Entrevistada 7”: “o programa proporciona formar pessoas, conhecer suas habilidades, dar oportunidade de crescimento, formá-los em profissionais competitivos e daqui se tira vários talentos”.

Como mencionado anteriormente, as estratégias utilizadas para a obtenção da efetividade do recrutamento e seleção envolvem os critérios essenciais, que são destacados pela valorização de características como força de vontade, resiliência e competências de relações interpessoais. Além disso, o alinhamento cultural entre o candidato e a empresa é enfatizada como um fator crucial nesse processo. Esses critérios não são apenas requisitos superficiais, eles representam a essência daquilo que a organização busca em seus colaboradores. Conforme destacado pela “Entrevistada 8”: “Aqui não são avaliados somente a técnica, é avaliado o comportamento e perfil. Suas atitudes e valores, para que tenha um alinhamento cultural, com certeza é um fator relevante”.

Para a “Entrevistada 2” outro elemento essencial para a efetividade é o acompanhamento contínuo ao candidato pós-seleção:

O que eu vejo na Vivo eficaz é esse acompanhamento em relação ao candidato, o tempo todo estando ali para ele. Então ele participa de uma entrevista, de um processo seletivo extremamente completo, depois que termina esse processo seletivo bem completo, ele vai para a mão do gestor ali que contratando, a gente tem que estar sempre dando reports para área central, eu tenho que estar falando como é que o meu estagiário está, como é que ele está se desenvolvendo, se está tudo certo, se eu vou substituir, se eu não vou substituir. Eu tenho que estar fazendo umas avaliações, não é só uma coisa subjetiva, acho que o próprio estagiário também tem umas avaliações que ele preenche para checar, porque às vezes o erro pode estar na tarefa dele ou em algum processo, o tempo todo ele está sendo monitorado, várias áreas vão precisar de estagiários e a gente dá um report o tempo todo sobre cada um deles, então ela tem um começo, tem um meio e tem um fim desse ciclo. (Entrevistada 2).

É importante destacar que o processo seletivo da Vivo é altamente abrangente e completo. Desde o início, após a admissão do candidato, ocorre um acompanhamento

contínuo do estagiário para garantir o desenvolvimento constante de habilidades indispensáveis.

Outro aspecto em que a empresa dedica esforço é a promoção da diversidade. De acordo com a opinião do "Entrevistado 3", a efetividade do processo seletivo da Vivo fundamenta-se em três pilares:

Levar em consideração diversidade, ela precisa ser um pilar, se aquele estagiário, ele tem uma base pessoal muito bem informada, então acho que isso pra todo tipo de seleção, não só para o estagiário, porque querendo ou não, a questão pessoal dependendo ela afeta no desenvolvimento profissional, então como aquela pessoa é com a família, amigos, não estou falando que isso é um fator decisivo, mas que ajudam a identificar a personalidade de uma pessoa, então essas questões pessoais, são muito importantes.

Além disso, se aquele estagiário ali, mesmo que ele não tem experiência, não precisa, mas se ele, pelo menos em algum momento, ele já teve contato com alguma ferramenta, que a gente utiliza aqui dentro da Vivo, dependendo da área em que o estagiário vai entrar, mas é importante ver a escrita também, tudo isso pode contribuir para um processo que seja mais eficaz. Eu acho que é isso, são questões técnicas, pessoais e de diversidade, acredito que esses 3 pontos aí para qualquer seleção, não só de estagiário, ela é muito válida. (Entrevistado 3).

Os três pilares mencionados promove a equidade e enriquece a cultura organizacional. Esses elementos combinados podem garantir a identificação dos candidatos com as competências técnicas, alinhamento cultural e diversidade, contribuindo para equipes inovadoras e diversas.

No que diz respeito à medição da efetividade do processo seletivo, o "Entrevistado 3", relata:

Medimos com as efetivações dos estagiários. Quando começou foram muitos estagiários e vemos grande parte deles efetivados. Isso é muito bom para a empresa, porque ela cria uma base de talentos, futuramente esse estagiário será um gestor ou poderá assumir outras atribuições, então hoje você está entrando como estagiário, mas no ano que vem, você já está em outro cargo e eu vejo que o programa tem dado certo justamente por conta das nossas vivências aqui, eu já vi uns 4 ou 5 estagiários serem efetivados, isso mostra a eficácia do programa e o quanto é rico para a empresa, já que o maior patrimônio de uma empresa são as pessoas, investir nessa área e achar novos talentos e desenvolver eles ainda mais quando jovens é incrível. (Entrevistado 3).

A "Entrevistada 2" também menciona como é realizada essa avaliação:

Essa avaliação é uma coisa muito mais de RH, com certeza eles devem ter lá a quantidade de período que o estagiário ficou com a gente, o percentual de contratados efetivos e que foram efetivados e com certeza, deve ser um número muito alto, eu vejo no meu andar, ali na Vivo, que grande parte dos estagiários são promovidos e essa realidade é muito próxima agora, exatamente quais o RH avalia, eu não sei dizer, mas o que eu avalio é realmente assim, a durabilidade dele no meio dessa correria, dessa pressão dentro da área e depois, a futura contratação, que eu acho que é o que todo estagiário, pelo menos a maioria, quer. (Entrevistada 2).

Conforme Gandolfi (2006), a efetividade é atingida quando os resultados do projeto, como benefícios ou mudanças inovadoras, são permanentemente integrados à realidade da população atendida.

A avaliação da efetividade do estágio reflete-se nas contratações realizadas ao longo do ano. O processo de efetivação de estagiários destaca a competência da empresa em identificar e cultivar talentos internamente. Essa prática oferece aos estagiários a oportunidade de crescimento profissional, o sucesso na transição do ambiente acadêmico para o profissional evidencia as habilidades técnicas do estagiário, sua capacidade de se alinhar à cultura organizacional e contribuir positivamente para o ambiente de trabalho.

Pfeffer e Salancik (1978) propuseram uma abordagem para efetividade organizacional. Nessa perspectiva, um processo é considerado efetivo quando alcança sucesso na conquista de seus objetivos, atendendo às necessidades de seu público-alvo.

Em suma, a efetividade do processo seletivo da Vivo é percebida de forma positiva, tanto pela perspectiva gerencial, quanto pelos participantes do recrutamento e seleção. Esta conclusão é respaldada pelos indicadores de satisfação dos candidatos, que avaliaram positivamente diversas fases do processo, desde a eficiência das etapas até o alinhamento cultural e a preparação para o mercado de trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo proposto com essa pesquisa foi descrever a percepção de efetividade em relação ao processo de recrutamento e seleção na VIVO S.A., especialmente sob a perspectiva gerencial. Para atingir esse objetivo, foi aplicado um roteiro de entrevistas com os gestores responsáveis pela seleção de estagiários na organização. Uma abordagem detalhada e sistemática dessa metodologia permitiu a coleta de informações valiosas diretamente dos profissionais envolvidos na tomada de decisões relacionadas ao processo seletivo, proporcionando uma visão aprofundada sobre como a efetividade é percebida e avaliada dentro da empresa.

Além disso, foi realizado um questionário de satisfação entre os estagiários, coletando suas percepções e experiências em relação ao processo seletivo. A inclusão dos estagiários enriqueceu a análise, proporcionando uma visão holística da efetividade do processo na percepção gerencial e dos candidatos selecionados. Em relação aos gestores, é consensual a percepção de que o processo seletivo adotado é efetivo. Os estagiários, por sua vez, expressaram altos níveis de satisfação, refletidos em notas médias significativamente elevadas. Esses resultados convergentes entre ambas as perspectivas reforçam a efetividade global do processo seletivo da Vivo, deixando uma impressão sólida tanto entre aqueles que conduzem o processo, quanto entre os candidatos que o vivenciam.

Com base nos resultados obtidos, é evidente que a efetividade do processo seletivo da Vivo se destaca pela implementação de uma metodologia estruturada e abrangente, caracterizada por múltiplas etapas de seleção. Essas etapas são fundamentais para filtrar os candidatos de maneira consistente, utilizando critérios e nas competências essenciais alinhados aos valores e necessidades da empresa, demonstrando o compromisso em atrair e desenvolver talentos. Ademais, a Vivo adota uma abordagem abrangente, envolvendo a diversidade como um pilar essencial, proporcionando a promoção de perspectivas diversas que enriquecem o ambiente de trabalho e impulsionam a inovação.

As estratégias de recrutamento e seleção demonstram o interesse da empresa em identificar talentos de maneira eficaz. A Vivo busca desenvolver profissionais alinhados à cultura organizacional, proporcionando uma integração sólida e eficiente entre a equipe. A prática de efetivar estagiários evidencia o comprometimento com o desenvolvimento interno de talentos, ao mesmo tempo em que motiva os novos estagiários que almejam construir carreira em uma empresa multinacional.

Sugere-se a elaboração de indicadores específicos para cada área, no intuito de mensurar a efetividade do processo seletivo. Até ao momento, não há indicadores definidos para avaliar o desempenho de cada setor em relação ao recrutamento e seleção. A criação desses indicadores proporcionaria uma visão mais direcionada, permitindo análises métricas previstas sobre a eficácia do processo em diferentes contextos organizacionais. Ademais, escolher métodos de seleção alinhados à sua profissiografia é crucial para incorporar indivíduos mais específicos no desempenho de suas responsabilidades.

Por fim, a principal restrição deste estudo encontra-se nos gestores entrevistados, uma vez que, ocupando posições de liderança em equipes extensas, enfrentam demandas intensas em sua rotina diária. Essa circunstância acrescentou uma dificuldade adicional, já que encontrar disponibilidade de tempo para as entrevistas se tornou um desafio significativo. Além disso, outra limitação identificada neste estudo é uma área a ser explorada em pesquisas futuras, destaca-se a necessidade de buscar evidências de validade relacionadas à escala de satisfação dos estagiários em relação à efetividade do processo seletivo na Vivo. A validação contínua e a robustez dessa escala são aspectos cruciais para garantir a confiabilidade dos resultados e a aplicabilidade das considerações deste estudo. Para tanto, investigações futuras podem se concentrar em aprofundar a análise da validade da escala, considerando diferentes contextos e amostras, para enriquecer ainda mais a compreensão da efetividade do processo seletivo na empresa.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASSIS, M. T. **Gestão de programas de remuneração: conceitos, aplicações e reflexões: visão generalizada dos programas de aplicação.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2011.
- ALMEIDA, W. **Captação e seleção de talentos.** São Paulo: Atlas, 2004.
- COLLINGS, D. G. **Human Resource Management: a critical approach.** New York: Taylor & Francis e-Library, 2009.
- DRUCKER, Peter. **Fator Humano e Desempenho: O melhor de Peter F. Drucker sobre Administração.** São Paulo: Learning Thomson, 2002.
- CAMPENHOUDT, L. V.; MARQUET, J.; QUIVY, R. **Manual de investigação em ciências sociais;** (5ª ed.). Lisboa: Gradiva, 2017.
- CAMARA, P. B.; GUERRA, P. B.; RODRIGUES, J. v. **Humanator XXI: Recursos Humanos e Sucesso Empresarial;** (7ª ed.). Alfragide: Dom Quixote, 2016.
- COUTINHO, C. P. **Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas: Teoria e prática;** (2ª ed.). Coimbra: Almedina, 2014.
- CAMPOS, K. C. de L. et al. **Empregabilidade e competências: uma análise de universitários sob a ótica de gestores de recursos humanos.** Revista Psicol., Organ. Trab., Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 159-183, dez. 2008.
- LACOMBE, F. J. M. **Recursos Humanos: Princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2005.
- SOARES, S. M.; GELMINI, S.; DEMO, G.; COSTA, A. C. R. **Recrutamento e seleção: o que diz a produção nacional de primeira linha?.** Revista Pretexto, v. 21, n. 4, p. 111-128, 2020.
- RIBEIRO, A. de L. **Gestão de Pessoas,** (2ª ed.). São Paulo: Saraiva, 2012.
- RIBEIRO, A. L. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Saraiva, 2005.
- BANOV, M. R. **Recrutamento, seleção e competências.** São Paulo: Atlas, 2012.
- QUIRINO, T. R.; ANDRADE, J. E. B. **Mensuração de efetividade e eficiência de organizações de pesquisa aplicada: uma abordagem multifinalista.** Revista de Administração, v. 22, n.2, p. 55-65, 1987.

- MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. São Paulo: Futura, 2000.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage, 2015.
- CERQUEIRA, J. **Efetividade no preenchimento de vagas**. LINKEDIN, 2022. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/efetividade-preenchimento-de-vagas-jacqueline-cerqueira/?originalSubdomain=pt>
- DIAS, G. **Experiência do candidato: como melhorar esse processo**. GUPY, 2022.
- GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 2002.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.
- MINAYO, M. C. de S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 7.ed. São Paulo: Hucitec, 2000.
- MOREIRA, F. **A Importância Da Gestão Estratégica No Recrutamento E Seleção De Pessoal Nas Organizações**. Rio Grande do Sul, 2017.
- SOUTO, S. R. et al. **A Influência Da Cultura Organizacional Nos Processos De Recrutamento, Seleção E Socialização: Um Estudo De Caso De Uma Empresa Do Setor De Hotelaria De Minas Gerais**. *Revista Turismo Visão e Ação – Eletrônica*, v. 11, nº 01, 2009.
- PINTO, N. G. M.; CORONEL, D. A. **Eficiência e eficácia na administração: proposição de modelos quantitativos**. *Revista Unemat de Contabilidade*, 2017. v. 6, n. 11.
- DIAS, G. E. **Socialização organizacional: a integração de novos funcionários nas organizações**. Lisboa, 2014.
- KNAPIK, J. **Gestão de Pessoas e Talentos**. Curitiba: Ibpe, 2008.
- ELGENNENI, S. M. de M. **Recrutamento e seleção de pessoal: RH**. São Paulo: Pearson Prentice, 2009.
- BOUTON, K. **Recruiting for Cultural Fit**. 2015.
- FAIAD, C. et al. **Análise Profissiográfica e Mapeamento de Competências nas Instituições de Segurança Pública**. Universidade Salgado de Oliveira e Universidade de Brasília.

Ver: PSICOLOGIA: CIÊNCIA E PROFISSÃO, 2012, 32 (2), Pg. 388-403. BRASÍLIA. Cespe UnB. Universidade de Brasília. Profissiografia e Mapeamento. 2014.

TELEFÔNICA BRASIL, VIVO. LINKEDIN 2023. Disponível em: <https://www.linkedin.com/company/vivo-telefonicaabr/>

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. 12.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GUPY. **Guia do Recrutamento e Seleção de pessoas (R&S): o que é, como fazer o processo e melhores técnicas**. GUPY 2023.

PUCCINI, L. et al. **Impactos da utilização da Applicant Tracking System nos processos de recrutamento e seleção de pessoas: estudo em uma organização do segmento de soluções de Recursos Humanos**. 2022.

FERREIRA, P. Í. **Atração e Seleção de Talentos**. 1. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2014.

BLUMEN, D.; CEPellos, V. M. **O uso da tecnologia em processos de recrutamento e seleção: tendências e resistências**. 2022.

FAISSAL, R. **As técnicas de seleção**. In: FAISSAL, R. et all. **Atração e seleção de pessoas**. 3ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2015, cap. 4, p. 93 - 122.

WELMOWICKI, A. **Processo Seletivo e Diversidade da Força de Trabalho: Como as Empresas vêm Resolvendo esse Desafio?**. Rio de Janeiro, 2021.

APÊNDICE A

A fase de coleta de dados desta pesquisa propõe uma análise interna dos procedimentos de recrutamento e seleção para estagiários na VIVO S.A., com o intuito de identificar os critérios que compõem a percepção de efetividade do processo, conforme percebido pelos seus aplicadores. O principal objetivo é definir os critérios considerados cruciais para uma contratação eficaz. Isso implica na capacidade da organização de recrutar e selecionar candidatos alinhados ao perfil desejado a vaga, utilizando conhecimentos, competências e recursos eficientes para a organização.

Com esse objetivo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, utilizando o método de entrevista com roteiro semiestruturado. Esta abordagem visa explorar de forma aprofundada as experiências dos aplicadores de processos seletivos e entender como percebem a efetividade global do processo seletivo, com base em suas opiniões e vivências.

1. Qual a sua idade, grau de escolaridade e tempo de empresa?
2. Como você descreveria as etapas do processo atual de recrutamento e seleção de estagiários na empresa?
3. Quais são os principais critérios considerados ao selecionar candidatos para as vagas de estágio?
4. Quais competências e habilidades são essenciais para que um candidato atenda aos requisitos da empresa?
5. Quais as ferramentas ou técnicas são necessárias para o candidato ser recrutado e selecionado?
6. Qual é a avaliação do alinhamento entre as expectativas da empresa e as características dos estagiários selecionados?
7. Como você percebe a diversidade e abrangência dos candidatos selecionados no processo de recrutamento? A diversidade é levada em conta?
8. Quais fatores você acredita que estão associados a um recrutamento e seleção eficazes de estagiários?
9. Em sua opinião, qual é a importância do alinhamento cultural entre a empresa e o candidato durante o processo de seleção de estagiários?

10. Quais são as principais práticas organizacionais utilizadas para facilitar a integração e socialização de estagiários e novos colaboradores à cultura e aos processos da empresa?
11. Como a empresa mede a eficácia ou sucesso do programa de estágio em termos de contribuição para a organização e crescimento profissional dos estagiários?
12. Em sua opinião, você acredita que o programa de estágio é eficaz para a empresa?

APÊNDICE B

Roteiro de perguntas referente à satisfação dos estagiários durante o processo de recrutamento da empresa VIVO S.A. Foi realizado em uma escala Likert de 1 (discordo totalmente) a 10 (concordo totalmente), através do formulário do OneDrive. A escala Likert, utilizada como instrumento neste estudo, desempenha um papel crucial ao possibilitar a avaliação do nível de concordância ou discordância dos participantes em relação às proposições apresentadas, permitindo que os participantes expressem suas opiniões, baseada em suas vivências.

Com esse objetivo, foi realizada uma pesquisa quantitativa. A interpretação dos resultados foi fundamentada na atribuição de pontuações para cada resposta, com base na referida escala de 10 pontos. Os resultados obtidos foram analisados por meio da média alcançada, proporcionando uma compreensão mais abrangente das atitudes e opiniões dos participantes em relação aos temas abordados no questionário. Essa metodologia permitiu uma interpretação clara e eficaz das respostas coletadas, agregando valor à análise dos dados.

1. Qual a sua idade?
2. Qual o seu gênero?
3. Qual o seu curso?
4. Qual o seu semestre?
5. Quanto tempo de estágio na VIVO S.A.?
6. Julgo que as etapas do processo de recrutamento e seleção, ao qual fui submetido, foram eficientes.
7. O perfil do estagiário procurado pela empresa estava de acordo com as minhas habilidades, competências e interesses.
8. A interação com os recrutadores e demais profissionais envolvidos no processo seletivo foi eficaz.
9. Recebi feedback adequado durante o processo de seleção.
10. Acho bastante aderente o alinhamento cultural entre a VIVO SA e minhas expectativas pessoais.
11. Eu tive a oportunidade de conhecer a cultura e os valores da VIVO SA antes de aceitar o estágio.

12. O processo seleciona cuidadosamente, e de maneira eficaz, minha adequação à cultura e aos valores da empresa.
13. Na minha opinião, meu curso apresentou competências suficientes para minha inserção em estágios.
14. Após a seleção, foi estabelecido um processo de socialização organizacional para os estagiários recém-contratados.
15. As disciplinas me proporcionaram competências necessárias à atuação em estágio.
16. Eu me sinto preparado(a) para ingressar no mercado de trabalho após minha formação.
17. O estágio me prepara para ingressar no mercado de trabalho.
18. Eu recomendo o Processo Seletivo da VIVO S.A a outros universitários.
19. Minha experiência no Processo Seletivo da VIVO S.A me deixou satisfeito.

APÊNDICE C

Para a participação na entrevista, foi lido um termo de consentimento livre e esclarecido em termos éticos, expressando voluntariamente seu interesse no tema e garantindo a confidencialidade do nome do colaborador. No intuito de preservar a confidencialidade dos colaboradores, os nomes dos entrevistados foram modificados. Abaixo as transcrições de 8 entrevistas, realizadas a partir do dia 16 de outubro de 2023:

Entrevista 1

Entrevistadora: Posso iniciar a gravação?

Entrevistado 1: Pode sim.

Entrevistadora: A sua participação é voluntária e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa. Além disso, serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas, sendo utilizadas apenas para análise de conteúdo sem a identificação do entrevistado, você está de acordo com a entrevista?

Entrevistado 1: Estou plenamente de acordo em participar.

Entrevistadora: Obrigada, irei começar com o roteiro. Qual a sua idade, grau de escolaridade e tempo de empresa?

Entrevistado 1: Tenho 52 anos, graduação em ciências contábeis, pós-graduação em planejamento e gestão Empresarial. Em relação ao tempo de empresa, neste ano eu faço 23 anos de empresa.

Entrevistadora: Como você descreveria as etapas do processo atual de recrutamento e seleção de estagiários na empresa?

Entrevistado 1: O processo atual, ele é feito por um colegiado. Não é uma decisão unilateral, é até um processo bastante inovador, até em função da pandemia. Após a pandemia, adotamos o Mobility, que é um trabalho híbrido, então aprendemos muito em relação a questões do distanciamento com a flexibilidade de home office. Então hoje é feita uma sala online de dinâmicas e entrevistas. Após entrarem nessa sala, as dinâmicas são realizadas e assistidas por vários gestores que estão recrutando. Obviamente, já com uma pré-definição dos requisitos, das competências, do perfil do que é necessário para cada função e então é feita essa mesa redonda para avaliarmos não só com a parte comportamental, mas também com a parte técnica dos estagiários. Então é bastante interessante, inovador, conta com a participação de todos, todos participam. Não tem como não ter uma participação, porque todos se ajudam em uma dinâmica, depois dos selecionados nessa dinâmica por nós, os finalistas vão para uma entrevista final com o gestor no mesmo dia e na mesma chamada online, se houver empate, ou seja, se dois gestores quiserem o mesmo estagiário, o próprio estagiário pode optar a qual a área lhe convém, porque pode ser em áreas distintas, o estagiário pode direcionar qual é opção dele e para qual gestor que ele quer se encaminhar.

Entrevistadora: Quais são os principais critérios considerados ao selecionar candidatos para as vagas de estágio?

Entrevistador 1: A parte técnica é muito importante, entra como um critério já de pré-seleção e a parte comportamental é extremamente necessária, porque é onde a gente consegue observar a capacidade do candidato em trazer inovação e a sua própria vontade de se desenvolver, haja vista que esse é o grande objetivo do programa de estágio, proporcionar o desenvolvimento dos estagiários e eu vou até abrir um parêntese, o programa, autoriza que o estagiário tenha acesso à sistemas que ele possa nele mesmo operar nas atividades, operar hoje dentro dos sistemas do dia a dia, proporcionando a ele mais condições de absorver conhecimento. Então, é um programa que me chamou bastante atenção, foi um dos critérios, inclusive que eu optei por seguir com a contratação de estagiários.

No passado, era um acesso limitado, então, por ser estagiário não tem um vínculo empregatício, acabava que não podia ter acesso sistêmico, logo nos limitava muito, porque hoje em dia tudo é em função da tecnologia, tudo é sistema, ou seja, você precisa de permissões, critérios e o perfis para acessar sistemas. Então imagina o estagiário entrar e ficar só observando o funcionário trabalhar, antigamente eu não contratava estagiários, porque ele não tinha acesso a nada dentro da Vivo, assim o conhecimento não seria tão bem absorvido

como hoje. Com a vinda do programa de estágio, o estagiário pode ele mesmo executar atividades sob a supervisão de um funcionário, ajudando bastante o desenvolvimento do estagiário e do programa.

Entrevistadora: Quais competências e habilidades são essenciais para que um candidato atenda aos requisitos da empresa?

Entrevistado 1: A competência é em detrimento a essas questões tecnológicas, hoje em dia a é muito voltada à competência, por exemplo, técnica de até mesmo micro informática. Como Excel, como é hoje bem difundido Power BI então, olhando para a parte técnica, hoje a gente, pelo menos na área comercial, que eu atuo, acaba sendo assim, conhecimentos muito importantes para o estágio. O Estagiário que ingressa já com algum conhecimento, alguma competência voltada para essa parte ferramental, ele tem grande avanço, ele consegue se sair muito bem. Não é uma condição de exclusão, mas é uma condição que acaba ajudando muito no desenvolvimento dentro do dia a dia, porque aqui ele vai conviver com isso e vai conviver com essa linguagem. É trabalhar o indicador, saber fazer uma conta matemática que me me traga um percentual, contas de participação, peso. Então, assim, um pouquinho de estatística, isso ajuda bastante, a gente olha isso não como um critério de exclusão, como eu disse, mas assim como o ingrediente adicional que já favoreça o desenvolvimento e absorção do conhecimento de uma forma melhor.

Agora a questão dá vontade de aprender, né? E aí a gente olha muito isso na dinâmica de grupo que a gente acaba observando a questão do comportamental. Quando a gente observa que a pessoa tem muita disposição para aprender, tem muita disponibilidade para isso, até mesmo tem traços de conseguir liderar alguma frente, algum projeto nos interessa bastante. Então assim é um dos critérios, inclusive, que eu valorizo bastante, porque estando aqui dentro a gente ensina sobre a empresa, sobre o para a própria atividade e até mesmo ferramentas, caso tenha algum gap, a gente consegue ensinar, agora a parte comportamental já é mais complicado, porque vem muito da vontade da pessoa.

Entrevistadora: Quais as ferramentas ou técnicas necessárias para o candidato ser recrutado e selecionado?

Entrevistado 1: Dependendo da atividade, dependendo da área que o candidato venha a ser selecionado, pode ser que ele trabalhe mais com o Excel ou trabalho mais com os próprios

sistemas da Vivo ou trabalhe mais com apresentações, então depende muito. No meu caso, aqui na minha área, que é área de suporte, aí até o estágio que você hoje ocupa o Excel, não é tão exigido, mas a parte de conhecer do processo de venda, conhecer do processo de credenciamento de um parceiro, gestão de contratos favorece no núcleo que você atua. Se você tivesse em outra frente de trabalho, se tivesse um estagiário voltado para a parte de informações, o Excel seria uma condição muito importante, muito relevante para o desempenho da atividade. Então, assim vai depender muito do núcleo de trabalho, digamos assim, das frentes de trabalho que o estagiário vai estar envolvido do que necessariamente uma regra para que, válida para todos.

Entrevistadora: Qual é a avaliação do alinhamento entre as expectativas da empresa e as características dos estagiários selecionados?

Entrevistado 1: Essa avaliação acaba sendo diária, porque os estagiários estão ali inseridos dentro do nosso contexto, então ele tem sempre junto com ele, um funcionário que ajuda nesse direcionamento. As dúvidas, a dele, minhas dúvidas, a ajuda de um aprendiz da atividade. Esse é o feedback, acaba sendo intenso e contínuo.

Trazendo para uma avaliação mais completa do ponto de vista de gestão de projetos para o gestor, aí sim são as entregas e o próprio feedback do funcionário que acompanha o estagiário, ele vai me dando elementos para conseguir fazer uma avaliação das atividades que são entregues e como estagiário, hoje está tão bem inserido dentro da rotina do trabalho, se torna mais fácil de fazer esse tipo de avaliação porque você consegue avaliar, mensurar realmente as entregas que estão sendo realizadas.

Entrevistadora: Perfeito, como você percebe a diversidade e abrangência dos candidatos selecionados no processo de recrutamento? A diversidade é levada em conta?

Entrevistado 1: Totalmente. Inclusive hoje a Vivo tem práticas, não só uma prática. Ela tem o acompanhamento da classificação tanto de funcionários próprios, quanto vagas de estágio para a gente entender se está bem equilibrado a questão da diversidade. Hoje é uma cultura dentro da empresa a diversidade e para estagiários não é diferente.

O ingresso em algumas situações, as vagas são, inclusive tidas como exclusivas. A gente chama de vagas positivas com vagas para PcD, então assim eu tenho pouco poucos funcionários PcD, então a gente abre vagas exclusivas para o time, o que também ocorre para

vagas exclusivas de negros. Hoje ainda não é uma dor para a questão do estágio, mas sim, é observado e normalmente essas rodadas de contratação sempre tem as vagas que são destinadas ao público de diversidade para tentarmos preencher com pessoas diversas.

Entrevistadora: Quais fatores você acredita que estão associados a um recrutamento e seleção eficazes de estagiários?

Entrevistado 1: O próprio desejo dos estagiários em conhecer um pouco mais da empresa, conhecer o mercado no qual ele está. Se introduzindo, esse é um grande facilitador. No passado, inclusive, eu já vivi isso, pessoas que ainda não tem clareza, um entendimento sobre a empresa, sobre a rotina não se adaptarem, então acho que isso também é uma boa condição do próprio estagiário, entender qual é o contexto da empresa.

Qual é o rol de atividades que são colocadas ali, por isso que existe esclarecimento prévio. Os gestores apresentam a área, conversa sobre a rotina, descrevem quais são as atividades que serão executadas antes do candidato vir a ser efetivado na vaga, ou seja, isso também acaba sendo um passo importante para que o estagiário saiba de fato quais são. Se estão aliados com o seu objetivo maior, porque ainda tem que ser uma relação ganha ganha, para para a empresa, porque tem um colaborador a mais, uma mão de obra a mais para ajudar e para o estagiário que pode agregar valor na formação que ele está buscando, já está sendo preparado.

Entrevistadora: Em sua opinião, qual é a importância do alinhamento cultural entre a empresa e o candidato durante o processo de seleção de estagiários?

Entrevistado 1: Super importante, tem muita relação com a resposta anterior, de fato, a cultura da empresa, dita muito, o ritmo e o tom de como vai ser, por exemplo, você testemunha já no estágio aqui conosco, sobre a questão do trabalho remoto, é uma cultura da empresa. Na pandemia, passou a ser todos os dias de home office e agora pós pandemia são 2 dias presenciais e 3 em casa, então isso já é uma cultura da empresa e existem pessoas que talvez não tenham essa vivência e estranhe um pouco, porque realmente acaba sendo um pouco mais difícil de realizar alinhamento a distância e estar presente ali na atividade ao mesmo tempo, acaba que próprio estagiário tem que exercer essa autodisciplina, de conseguir se adaptar a essa cultura, sem ele perder o foco do que realmente ele está em busca.

Entrevistadora: Quais são as principais práticas organizacionais utilizadas para facilitar a integração e socialização de estagiários e novos colaboradores à cultura e aos processos da empresa?

Entrevistado 1: A integração ela já acontece de forma imediata na entrada, porque todo contratado, não só o estagiário, mas também funcionário recém contratado passa por um programa de formação inicial, para conhecer mais sobre a empresa, para entender mais sobre os seus próprios benefícios, as regras contratuais e a empresa como um todo, é preciso passar por esse treinamento, é uma imersão que acontece, ele só é apresentado para o gestor depois que ele realiza esse treinamento. E quando ele entra, eu chamo de treinamento on the job, que é quando ele se apresenta na área, sendo inserido no núcleo de trabalho, no grupo que ele vai pertencer e a equipe já faz as apresentações do todo o time da área, faz as apresentações sobre as rotinas, apresentação sobre os processos, para depois ele realmente ingressar e colocar a mão na massa. Então o processo de integração acaba sendo um guarda-chuva amplo, que é desde antes da apresentação dele na área, até o ingresso dele nas atividades, que aí sim, ele fica sendo supervisionado e acompanhado pelo funcionário que ajuda e depois o desenrolar das atividades do dia a dia.

Entrevistadora: Como a empresa mede a eficácia ou sucesso do programa de estágio em termos de contribuição para a organização e crescimento profissional dos estagiários?

Entrevistado 1: São realizadas avaliações periódicas, não só os feedbacks, como eu comentei, é que são realizados ali. É a tempo e a hora não é a medida da necessidade. No dia a dia mesmo, mas existem os ciclos de avaliação de desempenho, há uma janela oficial de abertura, para ter o feedback formalmente estabelecido quanto ao seu desempenho e suas entregas, em que os estagiários se avaliam e o gestor também avalia os estagiários.

Entrevistadora: Em sua opinião, você acredita que o programa de estágio é eficaz para a empresa?

Entrevistado 1: Extremamente, principalmente nesse novo contexto em que o estagiário é tratado como um funcionário próprio e pode realizar todas atividades, de forma independente, sem precisar de um funcionário 100% do tempo com ele ali, isso ajuda muito a trazer conhecimento para ele ajudar na fixação da rotina. Então, na minha opinião, sim, bastante

eficaz o processo seletivo. É uma empresa em que o estagiário aprende a rotina do funcionário, ou seja, não é a empresa e sim o processo, se você abre a mente, pensa que isso é um conhecimento válido, você pode mudar de empresa, pode mudar de projeto que você vai estar lá sempre com um processo muito bem definido na sua cabeça e sabendo atuar e executar, independente da empresa.

Entrevistadora: Muito obrigada por sua colaboração.

Entrevista 2

Entrevistador: Posso iniciar a gravação?

Entrevistada 2: Pode sim.

Entrevistadora: A sua participação é voluntária e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa. Além disso, serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas, sendo utilizadas apenas para análise de conteúdo sem a identificação do entrevistado, você está de acordo com a entrevista?

Entrevistada 2: Estou de acordo.

Entrevistadora: Obrigada, irei começar com o roteiro. Qual a sua idade, grau de escolaridade e tempo de empresa?

Entrevistada 2: Eu tenho 40 anos, graduação completa e pós-graduação em gestão empresarial e tenho 18 anos de empresa.

Entrevistadora: Como você descreveria as etapas do processo atual de recrutamento e seleção de estagiários na empresa?

Entrevistada 2: Sendo bem sincera, O modelo atual é muito completo. A pessoa que não tem experiência e passar pelo processo seletivo que a Vivo tem hoje é incrível, a gente

consegue ver que são várias etapas. Nós, gestores, participamos de algumas, como a entrevista e a dinâmica em grupo, eu sei que são feitas muitas outras etapas de antes das entrevistas e dinâmicas em grupo, são realizadas etapas conteúdo, de teste de perfil, lógica. Quando já chega para gente, eles já passaram por uma sabatina gigantesca de etapas e chegam vários, vários candidatos bons. Eu estou com estagiário já vai fazer 1 ano e pretendo contratá-lo, foram vários candidatos que chegaram para mim e que eu escolhi selecionar ele e tem sido uma grata surpresa mesmo.

Entrevistadora: Quais são os principais critérios considerados ao selecionar candidatos para as vagas de estágio?

Entrevistada 2: Bom, eu vou falar da minha área de marketing, o que eu levo muito em consideração é a vontade do participante, eu acho que a gente consegue ver na entrevista, o brilho no olho, aquela vontade de fazer acontecer, de fazer parte, de estar na empresa, às vezes ele traz uma informação importante da empresa, às vezes ele traz uma curiosidade ou valor que ele leu e agora ele quer fazer parte. Por exemplo, eu tive uma vez um candidato que ele falou, nossa, eu vi que a empresa é muito inclusiva, porque ela apoia muito essas questões LGBT e ele disse que queria muito fazer parte de uma empresa e que preza por isso, então é legal, porque a pessoa viu isso em algum lugar, ela se identificou, ela tem realmente vontade, né?

Assim, o primeiro ponto que eu falei aí é perceber a vontade do candidato. O segundo ponto é o curso, porque às vezes a pessoa está fazendo direito, não que seja impeditivo, mas assim, o que ele tá querendo na área de comunicação, às vezes ele vai, será que ele não vai se frustrar vindo para uma área de comunicação, uma área sem tantos processos como a área jurídica, então eu olho o curso que ele está fazendo e o terceiro ponto é o que ele faz nas horas vagas, porque mesmo ele não tendo experiência, às vezes ele comenta assim, eu ajudo a minha mãe a vender coisa na feira, eu faço canecas personalizadas para vender, é muito legal, porque mostra uma veia empreendedora, mostra o perfil de uma pessoa que arrisca, o perfil de uma pessoa que dá a cara a tapa mesmo, perguntando o que precisa ser feito para contornar, às vezes até um problema financeiro, a ajuda da família a si próprio, ou seja, é algo que eu realmente olho muito.

Entrevistadora: Quais competências e habilidades são essenciais para que um candidato atenda aos requisitos da empresa?

Entrevistada 2: Eu vou falar por mim, mas não que a Vivo cobra, tá? Eu vejo que na minha área é preciso ter muita resiliência, porque nem tudo acontece do jeito que o estagiário quer, do jeito que ele pensa que é correto, do jeito que ele aprendeu na faculdade, então é um jogo de cintura bem difícil e é preciso colocar no dia a dia. Mesmo assim, a resiliência de escutar ou não de saber que aquilo não está legal e de refazer e de não se deprimir, porque muitas vezes o estagiário, mesmo quem não é estagiário, às vezes recebe um feedback construtivo de algum trabalho, do que foi demandado e foi entregue e ele acha ruim e fica mega desmotivado, eu acho que tem que ser resiliente, motivado, gostar de fazer acontecer, que é um pouquinho disso que eu falei, tem que ser dedicado porque é uma empresa com muitos processos, com muitos fluxos, com muitas áreas. A gente depende e muito de outras pessoas. Então, a pessoa precisa ter um bom relacionamento interpessoal, porque o tempo todo a gente precisa da área central, a gente precisa de ajuda de um par nosso, de um outro estado, de um outro território. Somos uma regional que tem vários estados que compõem, então o tempo você precisa muito do outro, com isso, a relação interpessoal é muito importante também.

Entrevistadora: Quais as ferramentas ou técnicas necessárias para o candidato ser recrutado e selecionado?

Entrevistada 2: Excel básico, Word. Assim, lógico que às vezes não vai vir nada avançado, mas pelo menos esse o pacote de office.

No caso do marketing, o PowerPoint que é utilizado na própria faculdade. A pessoa que gosta de design, ela às vezes mexe ou pode aprender Excel organizando a grade horária, e então, acho que algumas ferramentas, como o pacote de office básico ajuda, porque chegar realmente sem um Excel, sem nada, não é que seja impossível, mas fica um pouquinho mais difícil.

Entrevistadora: Qual é a avaliação do alinhamento entre as expectativas da empresa e as características dos estagiários selecionados?

Entrevistada 2: Os estagiários vêm com uma triagem grande, então todas as etapas que eles participam já tem tudo a ver com que a Vivo quer, a Gupy faz as etapas anteriores de forma bem completa com todos os candidatos. Quando chega para mim o candidato já vem com as expectativas alinhadas, eu coloco as minhas necessidades da área que eu já citei para você

para ver se está de acordo com o que eu preciso para o meu dia a dia, para minha rotina, para desenvolver as tarefas da minha área, ou seja, já vem com um perfil estruturado.

Entrevistadora: E quando eles são selecionados, como vocês alinham a expectativa?

Entrevistada 2: Quando ele já chegou, a gente faz um café da manhã para receber esse estagiário, eu mesma converso, conto um pouquinho da área, apresento as pessoas da área, conto um pouquinho do nosso dia a dia mesmo. Na entrevista, eu já conto algumas coisas que não são somente flores, porque principalmente, quem vem para área de marketing, acha que a gente só faz evento, brinde e acha que é isso e na verdade, não é, então a gente tem muita pressão, a gente tem que lidar com muita coisa séria, que eu gosto de deixar bem claro mesmo, porque muitas vezes quem procura essa área está a fim de uma vida mais light e eu já deixo bem claro que aqui não é lugar de ser light e eu tomo muito cuidado para que os estagiários não fiquem sem fazer nada, então o tempo todo, o estagiário que eu tenho hoje ele está fazendo alguma coisa, já se desenvolveu muito, tem atividades que ele faz sozinho e ele já é referência para a realização dessas tarefas, não é aquele que busca a impressão na impressora, que busca o cafezinho ou que recebe material, para mim, é muito mais do que isso, ele gera planilha para mim, ele faz o layout, ele toma conta de um projeto de redes sociais. Para mim, ele faz muita coisa que é importante para a área como um todo.

Entrevistadora: Perfeito e como você percebe a diversidade e abrangência dos candidatos selecionados no processo de recrutamento? A diversidade é levada em conta?

Entrevistada 2: A diversidade é levada em conta, com certeza, e chegam muitos candidatos. Não é de diversas formas, alguns deixam claro que fazem parte de algo em específico, mas, por exemplo, que é o meu caso, quando você contrata, você descobre que ele era um caso de diversidade e é muito legal, a minha área mesmo a gente tem mais de 50% de pretos e pardos, nós temos uns 4,5 gays de uma área de que 14 pessoas, então é uma área bastante diversa e que a gente preza muito por isso também, assim como a empresa.

Entrevistadora: Quais fatores você acredita que estão associados a um recrutamento e seleção eficazes de estagiários?

Entrevistada 2: O que eu vejo na Vivo eficaz é esse acompanhamento em relação ao candidato, o tempo todo estando ali para ele. Então ele participa de uma entrevista, de um processo seletivo extremamente completo, depois que termina esse processo seletivo bem completo, ele vai para a mão do gestor ali que contratando, a gente tem que estar sempre dando reports para área central, eu tenho que estar falando como é que o meu estagiário está, como é que ele está se desenvolvendo, se está tudo certo, se eu vou substituir, se eu não vou substituir. Eu tenho que estar fazendo umas avaliações, não é só uma coisa subjetiva, acho que o próprio estagiário também tem umas avaliações que ele preenche para checar, porque às vezes o erro pode estar na tarefa dele ou em algum processo, o tempo todo ele está sendo monitorado, várias áreas vão precisar de estagiários e a gente dá um report o tempo todo sobre cada um deles, então ela tem um começo, tem um meio e tem um fim desse ciclo.

Entrevistadora: Você chegou a falar um pouco sobre alinhamento cultural, mas em sua opinião, qual é a importância do alinhamento cultural entre a empresa e o candidato durante o processo de seleção de estagiários?

Entrevistada 2: Os interesses que ele tem e o que a gente tem para oferecer, nem sempre é exatamente do jeito que eles pensam ou tem expectativa, até porque o dia a dia não é fácil, não é fácil como a gente já falou, então assim, será que eu acredito na missão da empresa, no que ela prega, na forma como ela se coloca no mercado ou eu só quero cumprir, é muito importante esse alinhamento, porque você estar dentro de um ambiente que você se sente bem, que você se identifica, acho que tudo fica mais fácil, sabe.

Entrevistadora: Você comentou sobre um café da manhã, e eu queria saber quais são as principais práticas organizacionais utilizadas para facilitar a integração e socialização de estagiários e novos colaboradores à cultura e aos processos da empresa?

Entrevistada 2: Isso, a gente faz o café da manhã, a gente faz um vídeo chamada com o restante da equipe, porque tem gente da equipe que fica em outro estado, coloca a pessoa, para todo mundo ver o rostinho dela, saber que tem aquele integrante que ele é responsável pelas atividades X,Y, Z e a gente coloca nos grupos de WhatsApp da área. Ele participa das reuniões da área, então ele sabe do que está acontecendo. Por mais que no começo tenha algumas atividades fixas, mas ele começa a entender o todo da área. Já aconteceu dele chegar e fala, nossa, eu já estou fazendo isso, será que tem a oportunidade de aprender as tarefas de

outro núcleo ou projetos, então pegamos e fizemos um job rotation, mas por isso, porque ele via as atividades de outra área e se interessou. Ele é como se fosse um efetivo, está ali o tempo todo, participando de tudo, dos almoços, de tudo que a gente agenda.

Entrevistadora: Como a empresa mede a eficácia ou sucesso do programa de estágio em termos de contribuição para a organização e crescimento profissional dos estagiários?

Entrevistada 2: Essa avaliação é uma coisa muito mais de RH, com certeza eles devem ter lá a quantidade de período que o estagiário ficou com a gente, o percentual de contratados efetivos e que foram efetivados e com certeza, deve ser um número muito alto, eu vejo no meu andar, ali na Vivo, que grande parte dos estagiários são promovidos e essa realidade é muito próxima agora, exatamente quais o RH avalia, eu não sei dizer mas o que eu avalio é realmente assim, a durabilidade dele no meio dessa correria, dessa pressão dentro da área e depois, a futura contratação, que eu acho que é o que todo estagiário, pelo menos a maioria, quer.

Entrevistadora: Em sua opinião, você acredita que o programa de estágio é eficaz para a empresa?

Entrevistada 2: Muito, muito mesmo. Eu sou a prova viva de como só tem a somar e tem somado também no meu dia a dia, é muito eficaz. É uma vaga que a gente ganha, que ela não está no nosso organograma, então já é ótimo, porque é algo a mais, um plus e quando chega assim é ótimo, no primeiro momento dá trabalho, porque você precisa parar tudo e dar algumas orientações, mas depois, quando estagiário pega o que precisa ser feito, começa a fluir, ele começa a fazer as atividades sozinho e é fantástico e benéfico para a equipe, Vivo e o estagiário

Entrevistadora: Muito obrigada por aceitar e ajudar a pesquisa.

Entrevista 3

Entrevistadora: Posso iniciar a gravação?

Entrevistado 3: Sim.

Entrevistadora: A sua participação é voluntária e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa. Além disso, serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas, sendo utilizadas apenas para análise de conteúdo sem a identificação do entrevistado, você está de acordo com a entrevista?

Entrevistado 3: De acordo.

Entrevistadora: Obrigada, irei começar com o roteiro. Qual a sua idade, grau de escolaridade e tempo de empresa?

Entrevistado 3: 30 anos, ensino superior completo em contabilidade, pós-graduação em banco de dados e 9 anos de Vivo.

Entrevistadora: Como você descreveria as etapas do processo atual de recrutamento e seleção de estagiários na empresa?

Entrevistado 3: O programa de estágio é bem divulgado na internet, porque a Vivo é uma empresa grande, então a maioria dos jovens sabem que existem dois programas anuais e existem meses específicos, meio e final do ano, então quando a Vivo lança, muitas pessoas já se inscrevem. A empresa divulga no LinkedIn, nas suas redes sociais, na Intranet da empresa, os próprios colaboradores também divulgam e os candidatos se inscrevem através do site Gupy, só são aceitos candidatos que se inscrevem através da plataforma, hoje existe uma equipe que cuida somente do Programa de Estágio nível Brasil. E as etapas que de fato participamos, é a dinâmica em grupo, que é realizada em um sala online e os aprovados dessa dinâmica, passam para a entrevista, mas antes de chegarem nessas duas últimas fases, as primeiras etapas são de testes comportamentais e de lógica, através da plataforma Gupy, a Vivo já coloca o que quer em um candidato, o perfil que é preciso para que venham trabalhar aqui dentro e essa etapa de testes é essencial para que o candidato venha mais alinhado culturalmente e com noções básicas de matemática, que aqui em diversas áreas é preciso.

Entrevistadora: E abrem muitas vagas?

Entrevistado 3: Sim, eu sei que nível Brasil são mais ou menos 500 vagas de estágio, mas aqui em Brasília tem bem menos, acredito que dentro do consumer são menos de 10 vagas e muitas pessoas disputando e se inscrevendo. Em uma dinâmica que eu participei, tinham mais de 30 pessoas na sala e iam ter outros dias de dinâmica com mais candidatos e outros gestores avaliando, então existe um número grande de candidatos inscritos para que selecionem mais de 30 pessoas para uma dinâmica em grupo de um dia.

Entrevistadora: Quais competências e habilidades são essenciais para que um candidato atenda aos requisitos da empresa?

Entrevistado 3: Acho que as competências que um estagiário tem que ter ele precisa saber mexer com Excel, pelo menos aqui na área, isso é imprescindível e eu acredito que em qualquer empresa hoje e aqui a gente usa bastante, então já olhamos isso de início. Eu não diria Power BI, porque já entra mais para a competência de um analista, mas não que isso seja impeditivo de o estagiário buscar querer aprender pra futuramente entrar como analista, dependendo da área que ele está, porque se for outra área, vai ser outras coisas que serão exigidas quando, na visão comercial aqui, mas eu acho que ter a questão de habilidade com o PowerPoint com Excel pelo menos básico e ser proativo.

Eu acho que esse é o principal ponto do estagiário, é ser proativo e ser curioso porque um dos pontos que trazem a efetivação do estagiário é justamente você se desenvolver e para você se desenvolver, você precisa ter uma curiosidade, de querer aprender um determinado tema e uma dica que eu dou é não se prender somente aquilo que você faz. Então eu acho que é curiosidade por atividade, ser proativo e uma habilidade técnica básica, são esses 3 pontos assim bem importantes para o estagiário.

Entrevistadora: Qual é a avaliação do alinhamento entre as expectativas da empresa e as características dos estagiários selecionados?

Entrevistado 3: Quando o estagiário entra, ele está sempre acompanhado com um funcionário, aprendendo como funcionam os fluxos internamente, acredito que vão moldando essas expectativas pós entrada, antes de entrar, na própria entrevista já relatamos como funciona dentro da área, em qual área ele vai atuar e durante a dinâmica e entrevista a gente consegue identificar o perfil daquele candidato e pós entrada é como eu falei, uma série de

monitoramento e feedbacks constantes para que alinhe essas expectativas e não haja frustração interna por parte do estagiário.

Entrevistadora: Como você percebe a diversidade e abrangência dos candidatos selecionados no processo de recrutamento? A diversidade é levada em conta?

Entrevistado 3: A diversidade é levada em conta, tanto de gênero, raça, todo o público LGBT, a gente tem muita adesão, você consegue ver nos times que temos pessoas brancas, pardas, negros. Então a gente tem assim essa diversidade. Em relação aos estagiários, 50% homem e 50% mulher, então é bem diverso sim, só não tem diversidade em questão de idade, porque a maioria dos candidatos são jovens, mas em relação aos outros fatores, a Vivo é bem diversa.

Entrevistadora: Quais fatores você acredita que estão associados a um recrutamento e seleção eficazes de estagiários?

Entrevistado 3: Eu acho que levar em consideração diversidade, ela precisa ser um pilar, se aquele estagiário, ele tem uma base pessoal muito bem informada, então acho que isso pra todo tipo de seleção, não só para o estagiário, porque querendo ou não, a questão pessoal dependendo ela afeta no desenvolvimento profissional, então como aquela pessoa é com a família, amigos, não estou falando que isso é um fator decisivo, mas que ajudam a identificar a personalidade de uma pessoa, então essas questões pessoais, são muito importantes.

Além disso, se aquele estagiário ali, mesmo que ele não tem experiência, não precisa, mas se ele, pelo menos em algum momento, ele já teve contato com alguma ferramenta, que a gente utiliza aqui dentro da vivo, dependendo da área em que o estagiário vai entrar, mas é importante ver a escrita também, tudo isso pode contribuir para um processo que seja mais eficaz. Eu acho que é isso, é questões técnicas, pessoais e de diversidade, acredito que esses 3 pontos aí para qualquer seleção, não só de estagiário, ela é muito válida.

Entrevistadora: Em sua opinião, qual é a importância do alinhamento cultural entre a empresa e o candidato durante o processo de seleção de estagiários?

Entrevistado 3: Assim, a cultura da vivo que a gente prega é essencial até para o candidato saber se é aquilo que ele quer, não é a empresa, ela tem que estar muito transparente. Estudar

nosso valores internos, porque a Vivo prega de uma forma muito positiva quais são os nossos valores, inclusive, tem metas aqui de mulheres na liderança de do público LGBT, de pessoas de raças distintas, ela prega muito essa parte cultural e eu acho que isso é importante para qualquer pessoa que esteja entrando, masas falando diretamente pro estagiário, já que ele está começando a etapa profissional da vida dele, ele precisa saber a empresa que ele está entrando, os valores culturais que aquela empresa prega até pra você ter brilho nos olhos, falando por mim, eu amo trabalhar na Vivo, quando eu entrei aqui, a primeira coisa que eu pensei foi, eu quero trabalhar o resto da minha vida aqui na Vivo, é uma empresa muito boa, você tem expectativa de crescimento, tem uma boa remuneração, tem valores, então tudo isso é importante, está bem transparente e eu acho é deixado muito claro isso no processo de seleção.

Entrevistadora: Quais são as principais práticas organizacionais utilizadas para facilitar a integração e socialização de estagiários e novos colaboradores à cultura e aos processos da empresa?

Entrevistado 3: Falando sobre a minha área, o estagiário que entra, ele já faz on the job ali com a equipe, então ele já passa conhecendo o que cada um faz, não em sua totalidade, porque hoje a gente tem infinidade de processos, não dá para detalhar 100%, mas o estagiário ele entra e já passa a etapa com cada pessoa que foi aquilo que eu te falei lá no início, que é importante sua curiosidade, mas é importante esse direcionamento do gestor, de mostrar para o estagiário que está entrando, o que cada área faz, o que cada célula faz dentro de uma área, então, tem sim essa integração, aqui na nossa área, o estagiário sentou com o pessoal para ver o que cada um faz, isso já envolve muito a questão social, porque ele vai ter um contato com todas as pessoas da equipe praticamente e será abraçado na equipe e também a questão de processos e no dia a dia que a gente também proporciona.

A gente faz essa provocação aqui para o nosso estagiário, então hoje ele cuida de rota cruzada, mas em determinado momento eu preciso aqui de um apoio dele para poder desenvolver um relatório e fazer um acompanhamento onde ele vai ajudar, até para provocar e desenvolver a pessoa. Os processos aqui dentro são muito bem feitos em relação a isso.

Entrevistadora: Como a empresa mede a eficácia ou sucesso do programa de estágio em termos de contribuição para a organização e crescimento profissional dos estagiários?

Entrevistado 3: Acredito que medimos com as efetivações dos estagiários. Quando começou foram muitos estagiários e vemos grande parte deles efetivados. Isso é muito bom para a empresa, porque ela cria uma base de talentos, futuramente esse estagiário será um gestor ou poderá assumir outras atribuições, então hoje você está entrando como estagiário, mas no ano que vem, você já está em outro cargo e eu vejo que o programa tem dado certo justamente por conta das nossas vivências aqui, eu já vi uns 4 ou 5 estagiários serem efetivados, isso mostra a eficácia do programa e o quanto é rico para a empresa, já que o maior patrimônio de uma empresa são as pessoas, investir nessa área e achar novos talentos e desenvolver eles ainda mais quando jovens é incrível.

O programa ele é bem efetivo, a forma como a como a vivo mensura, eu não vou saber te falar se existe hoje uma ferramenta para fazer isso, talvez o RH tenha mais insumos para falar, mas com certeza eles têm uma amostra, exemplo, de 800 estagiários, a gente conseguiu efetivar 400 hoje, o próprio people book, mas olhando nas nossas áreas a questão da vivência mesmo a gente consegue ver que o programa vem sendo muito bem aceito e a gente tem tido sim efetivações.

Entrevistadora: A última pergunta cabe muito nisso que você falou, mas em sua opinião, você acredita que o programa de estágio é eficaz para a empresa?

Entrevistado 3: Sim, com certeza, eu vejo isso, o programa de estágio é enriquecedor, o maior patrimônio de uma empresa são as pessoas, então você está formando, preparando e treinando novos talentos, se por acaso acontecer de você perder um funcionário ali que venha a sair da empresa por motivo pessoal ou então ele saiu da empresa para ir para uma outra empresa, você ter um programa de substitutos, isso não vai gerar um problema de pessoas na área que vai atrapalhar no desenvolvimento de atividades. O que hoje acontece bastante, principalmente em lojas, a gente vê que, como não tem um programa de talentos, algumas empresas não apostam tanto nisso, quando saem dois vendedores de dentro da loja, fica aquela loucura de que precisam contatar alguém urgente para que substitua aquela vaga, então você contrata uma pessoa que não está pronta, não está preparada, é uma pessoa que talvez não tenha passado em vários aspectos da entrevista, mas você precisa repor aquela vaga e contrata, gerando custo para a empresa. porque contratar, desligar gera custo para a empresa, então você ter um programa de substitutos é muito importante e eu acho que esse programa de estagiário ele casa muito bem com isso.

Entrevistadora: Obrigada por ter aceitado participar.

Entrevista 4

Entrevistadora: Posso iniciar a gravação?

Entrevistado 4: Sim.

Entrevistadora: A sua participação é voluntária e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa. Além disso, serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas, sendo utilizadas apenas para análise de conteúdo sem a identificação do entrevistado, você está de acordo com a entrevista?

Entrevistado 4: De acordo.

Entrevistadora: Obrigada, irei começar com o roteiro. Qual a sua idade, grau de escolaridade e tempo de empresa?

Entrevistado 4: Tenho 44 anos, graduação completa e duas pós-graduações concluídas e tenho 3 anos e 10 meses de Vivo.

Entrevistadora: Como você descreveria as etapas do processo atual de recrutamento e seleção de estagiários na empresa?

Entrevistado 4: Eu gosto do formato, acho ele bem dinâmico, está bem dentro do perfil, acho bem atual, atende a necessidade do jovem, principalmente porque eu acho que os processos, obviamente, eu já estou há muitos anos no mercado, então eu vi esses processos mudarem muito e hoje eu vejo que está no perfil do jovem atual. Eu, por exemplo, tenho dificuldade em me adaptar a ele.

Eu acho que é muito dinâmico, às vezes dinâmico até demais e eu me perco um pouco nele, mas eu quem e tenho que me adaptar, as coisas são assim mesmo, então elas vão

mudando e a gente tem que adaptar, mas acho que ele é um processo bem completo e apesar de ser um período do dia, normalmente é só uma manhã, mas ele é bem conciso e consegue ser bem completo. Então eu acho que realmente dá para escolher as pessoas certas.

Entrevistadora: Quais são os principais critérios considerados ao selecionar candidatos para as vagas de estágio?

Entrevistado 4: Apesar do estagiário está entrando para aprender, eu vejo muito que essa nova geração da qual você faz parte, vocês são muito antenados, então eu espero que a pessoa realmente tenha conhecimentos técnicos, apesar de ser estágio, mesmo sendo poucos conhecimentos, não dá para entrar totalmente cru e eu acho que o estágio hoje ele tem um outro objetivo, que é realmente inserir o novo profissional no mercado de trabalho, de entender a dinâmica do dia a dia, relacionamento interpessoal, relacionamento com as demais áreas. Então, assim, acho que o estagiário hoje, ele tem mais que aprender esse tipo de coisa, porque isso que faz a diferença na carreira profissional, porque a parte técnica todo mundo corre atrás e é acessível hoje, não é algo complicado.

Entrevistadora: Quais as ferramentas ou técnicas necessárias para o candidato ser recrutado e selecionado?

Entrevistado 4: Tecnicamente falando, precisa ter o pacote office, ter uma noção boa, eu não digo que é conhecimento básico, o básico é para quem não quer nada, não está no mercado ainda, a pessoa está aprendendo, então, tecnicamente, eu acho que ela tem que ter essas essas competências de pacote office, alguns tem algumas habilidades a mais, como Power BI que não era um sistema que fazia parte do pacote office que eu vejo que hoje é essencial alguns conhecimentos, às vezes até mesmo da área de tecnologia, de computação, análise, sistemas, enfim, tudo ligado a essa área. Eu acho que é importante, pelo menos para trabalhar na Vivo hoje e da parte comportamental, eu diria que tem que ser realmente uma pessoa assim, desenrolada, comunicativa, sabe? uma pessoa que tem pelo menos habilidade para para a relação interpessoal, ela vai se desenvolver, mas ela não pode ser fechada, tímida, calada, porque são empecilhos.

Sobre as técnicas, o Excel está até ficando um pouco para trás em relação ao Power BI, mas assim elas são essenciais, hoje não tem como a pessoa entrar e falar que não sabe mexer no Excel, fazer minimamente algumas fórmulas, organizar uma planilha, se a pessoa

não souber, não dá e o Power BI já é um plus, hoje ainda é um plus, mas eu acredito que logo vai ser algo que terão que saber, pelo menos o básico.

Entrevistadora: Qual é a avaliação do alinhamento entre as expectativas da empresa e as características dos estagiários selecionados?

Entrevistado 4: Assim, a gente vai muito no dia a dia, na conversa, é perguntando mesmo se é está atendendo, se o estagiário realmente entende que tem algo que ficou faltando, se ele sente necessidade de mais alguma coisa ou está suprimindo as necessidades dele, e aí, com relação à empresa para com o estagiário, já é diferente, a gente tem avaliações periódicas que são feitas de forma unilateral, só a empresa que avalia essa percepção, ela não é passada diretamente para o estagiário, porque são feedbacks internos que a gente tem que dar com relação ao funcionário, mas para o funcionário é na rotina, da mesma forma que ele pergunta, a gente fala, entendeu? Eu acho que é uma forma mais simplificada e mais eficaz, enfim, você realmente já fala direto com a pessoa, já olha os pontos que são importantes para serem desenvolvidos.

Entrevistadora: Como você percebe a diversidade e abrangência dos candidatos selecionados no processo de recrutamento? A diversidade é levada em conta?

Entrevistado 4: É levado em conta em vários processos que eu já participei. Eu não vou chamar de direcionamento o que eles passam, mas assim, o processo em várias vezes que eu já fiz, tem como prioridade. Assim, é mencionado que dessa vez, a oportunidade deve ser dada para pessoas pretas ou dessa vez pessoas do grupo LGBTQIAP+ ou pessoas PcD, então assim, a gente realmente tenta fazer o mais é diversificado nas escolhas. Existe esse, porque é difícil achar uma palavra no eu, eu não diria direcionamento, que parece que está sendo induzido a fazer, mas não é isso, a palavra certa, é que é sugerido que seja feito assim, e agora, assim dos grupos que são pré-selecionados pela empresa que faz, é do mais diverso possível, justamente para atender a necessidade da empresa e do mercado e da sociedade em si.

Entrevistadora: Quais fatores você acredita que estão associados a um recrutamento e seleção eficazes de estagiários?

Entrevistado 4: É a empresa que faz a pré seleção, ela busca identificar o perfil comportamental parecido com o perfil da empresa, eu acho que é bem assertivo e o restante acaba sendo secundário, se você pega pessoas comunicativas, que tem vontade, que o pessoal de RH sabe fazer isso, identificar essas pessoas que realmente querem crescer, aprender e acaba tendo um processo assertivo. Agora, se você for muito para uma área mais técnica ou simplesmente porque tem que estudar numa universidade X,Y,Z ou coisas assim, você acaba deixando de fora outras pessoas e minha opinião não é interessante.

Entrevistadora: Em sua opinião, qual é a importância do alinhamento cultural entre a empresa e o candidato durante o processo de seleção de estagiários?

Entrevistado 4: É fundamental, se não tiver esse alinhamento, não funciona, porque aí entra naquela história da expectativa, a empresa vai ter uma expectativa pessoal e existe a cultura organizacional que é muito forte e não tem como se a pessoa não se identifica com aquilo ou com aquele perfil de empresa, ela não vai realmente conseguir se alinhar ali. Então é isso, tem que ser muito bem explicitado pré-admissão ou no próprio processo seletivo, para que realmente não haja problema, porque se não vai dar problema.

Entrevistadora: Quais são as principais práticas organizacionais utilizadas para facilitar a integração e socialização de estagiários e novos colaboradores à cultura e aos processos da empresa?

Entrevistado 4: Aí é uma série de etapas, por exemplo, tem os cursos de boas vindas, o Onboarding, que são dois dias imersivos na cultura da Vivo para todos os novos estagiários, a parte que o estagiário é apresentado ao time, para as demais áreas, para que haja realmente essa interação e a rotina no dia a dia, assim, a empresa preza muito por isso, a integração entre as áreas para que realmente a pessoa se sinta confortável.

Entrevistadora: Como a empresa mede a eficácia ou sucesso do programa de estágio em termos de contribuição para a organização e crescimento profissional dos estagiários?

Entrevistado 4: É feita com essa pesquisa que eu falei anteriormente, que é a avaliação de desempenho realizada de forma periódica, a gente tem que entregar a avaliação do estagiário, então conseguimos ver o quanto ele está colaborando, são perguntas mais comportamentais

em relação ao comportamento interpessoal, resiliência, alinhamento cultural, do que técnicas, mas entendo que dá para mensurar bastante o nível da colaboração do estagiário com a empresa, inclusive o próprio estagiário mensurar se está atendendo as expectativas dele, o quanto ele está evoluindo, porque ele faz uma autoavaliação.

Entrevistadora: Em sua opinião, você acredita que o programa de estágio é eficaz para a empresa?

Entrevistado 4: Eu acho que é porque vários estagiários foram contratados e efetivados, vários estão como funcionários efetivos hoje em dia e isso só demonstra que realmente dá certo, o negócio que está funcionando é que as pessoas são bem selecionadas, são pessoas que têm capacidade de realmente assumir as funções estabelecidas e eu entendo que está dando certo e sendo efetivo.

Entrevistadora: Obrigada por sua colaboração a essa entrevista.

Entrevista 5

Entrevistadora: Posso iniciar a gravação?

Entrevistado 5: Pode sim.

Entrevistadora: A sua participação é voluntária e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa. Além disso, serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas, sendo utilizadas apenas para análise de conteúdo sem a identificação do entrevistado, você está de acordo com a entrevista?

Entrevistado 5: Sim, de acordo.

Entrevistadora: Obrigada, irei começar com o roteiro. Qual a sua idade, grau de escolaridade e tempo de empresa?

Entrevistado 5: Tenho 37 anos, graduação e pós-graduação completa e 16 anos de empresa.

Entrevistadora: Como você descreveria as etapas do processo atual de recrutamento e seleção de estagiários na empresa?

Entrevistado 5: O recrutamento é realizado por uma equipe à parte, mas sei que é divulgada em diversas redes sociais. É um processo muito válido e proveitoso, dos últimos processos que eu participei, são realizados em 4 etapas, na primeira etapa tem a triagem de currículos, em seguida os testes de perfis, acredito que seja um comportamental e um lógico. Depois disso, uma pré-seleção é realizada na dinâmica em grupo e passa por uma entrevista com a gestão e aí, em conjunto, na quarta etapa fazem as escolhas dos candidatos para cada área, então eu acho que o processo é muito bom no formato que está, atende às expectativas, acho que é padrão para todos os cenários de processo de recrutamento e seleção da Vivo.

Entrevistadora: Quais são os principais critérios considerados ao selecionar candidatos para as vagas de estágio?

Entrevistado 5: É muito pessoal, acho que é mais é perfil, depende da área de atuação, porque não adianta a gente pegar um estagiário, que não tem o perfil para aquela atividade, então eu acho que o primeiro critério é o perfil, óbvio, atender a elegibilidade dos critérios que a empresa precisa, como está cursando uma faculdade que tenha relação com a área que irá atuar, um perfil técnico e perfil inovador.

Entrevistadora: Quais competências e habilidades são essenciais para que um candidato atenda aos requisitos da empresa?

Entrevistado 5: Ter ambidestria, antigamente era muito comum se falar em resiliência, mas a resiliência é meio que a forma de se adaptar aquele novo cenário para que ele não domine você, então eu acho que na minha percepção esse é uma das principais habilidades.

Entrevistadora: Quais as ferramentas ou técnicas necessárias para o candidato ser recrutado e selecionado?

Entrevistado 5: É relativo isso, porque de modo geral, depende muito da área de atuação, então fica difícil falar qual ferramenta, o estagiário, a gente pega para capacitar, no meu caso, eu vejo mais a vontade de crescer dentro da empresa que a pessoa tem, a garra, a vontade mesmo de fazer acontecer, do que qualquer outra coisa, ela vai chegar aqui na área, normalmente. É uma área nova, então a gente sabe que vai ter que capacitar ela, ferramenta que a gente já sabe que para mexer com qualquer ferramenta é só treinamento que a pessoa vai desenvolver naquela habilidade.

Entrevistadora: Qual é a avaliação do alinhamento entre as expectativas da empresa e as características dos estagiários selecionados?

Entrevistado 5: Bom, hoje a gente tem um processo de avaliação dos estagiários, que são realizados em em 2 etapas, a gente utiliza essa ferramenta para ver se a pessoa está atendendo os critérios ou não. Então, tem uma parte que tem avaliação do gestor, das atividades desempenhadas pelo estagiário e depois disso, tem a autoavaliação que o estagiário faz para ele mesmo demonstrar como o desempenho dele está dentro das atividades que foram propostas.

Entrevistadora: Como você percebe a diversidade e abrangência dos candidatos selecionados no processo de recrutamento? A diversidade é levada em conta?

Entrevistado 5: Sempre, a diversidade é a cara da Vivo, acho que é um dos temas principais da empresa, já faz parte da cultura, é uma empresa muito diversa, que leva sim em consideração, eu acho que soma demais com um time, pessoas virem com pensamentos diferentes, etnias diferentes, raças, crenças, toda essa diversidade é levada em consideração, porque a gente sabe que pessoas que pensam iguais, o resultado será igual. Então quanto mais gente pensando e agindo de forma diferente, o resultado vai ser inovador, não é? Acho que isso que faz uma diferença no nosso quadro da Vivo, a diversidade é levada 100% em consideração.

Entrevistadora: Quais fatores você acredita que estão associados a um recrutamento e seleção eficazes de estagiários?

Entrevistado 5: Vai depender muito do estagiário em si, eu acho que os primeiros fatores são: desempenho, colaboração, cooperação e a dedicação do estagiário com o que está se propondo a executar, eu acho que esse é um dos pilares principais, depois disso vem a questão de ferramentas, o que a empresa está oferecendo para ele exercer as atividades, é necessário ter um local de trabalho adequado, um ambiente adequado para ele, horário adequado, tem que levar em consideração onde que fica o prédio para questão de deslocamento, compatibilidade com horários e diversos outros fatores.

Entrevistadora: Em sua opinião, qual é a importância do alinhamento cultural entre a empresa e o candidato durante o processo de seleção de estagiários?

Entrevistado 5: Totalmente importante, não é 100% se a pessoa não estiver alinhada culturalmente, vai ter pouca chance de ser efetivada na empresa, de ser contratado, então assim, acho que não só para os estagiários, qualquer pessoa que for participar de um processo seletivo, ela tem que ler primeiro a missão, visão e valores da empresa para ver se ela se identifica com aquilo. Do contrário, não faz sentido. Então é 100%, tem que estar 100% alinhado.

Entrevistadora: Quais são as principais práticas organizacionais utilizadas para facilitar a integração e socialização de estagiários e novos colaboradores à cultura e aos processos da empresa?

Entrevistado 5: Quando os estagiários chegam, tem o Onboarding e o dia a dia com os funcionários, a convivência e a receptividade dos demais.

Entrevistadora: Como a empresa mede a eficácia ou sucesso do programa de estágio em termos de contribuição para a organização e crescimento profissional dos estagiários?

Entrevistado 5: A avaliação de desempenho, lá existem notas no qual vários critérios são avaliados e através de lá conseguem tirar essa medição se o estagiário está sendo produtivo ou não. O próprio programa de estagiários para a empresa, o quanto que está sendo rentável e quanto está obtendo de ganho.

Entrevistadora: Em sua opinião, você acredita que o programa de estágio é eficaz para a empresa?

Entrevistado 5: Sim, com certeza, não só acredito, como eu tenho certeza, se não fosse eficaz, a empresa não estaria investindo tanto em um programa de estágio e todo ano eles fazem a abertura do programa, pelo menos duas vezes ao ano com novas vagas e um novo recrutamento, então com certeza é muito proveitoso para ambas as partes, eu vejo uma troca muito grande de experiências.

Entrevistadora: Muito obrigada pela participação.

Entrevista 6

Entrevistadora: Posso iniciar a gravação?

Entrevistada 6: Pode sim.

Entrevistadora: A sua participação é voluntária e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa. Além disso, serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas, sendo utilizadas apenas para análise de conteúdo sem a identificação do entrevistado, você está de acordo com a entrevista?

Entrevistada 6: Concordo.

Entrevistadora: Obrigada, irei começar com o roteiro. Qual a sua idade, grau de escolaridade e tempo de empresa?

Entrevistada 6: Tenho 33 anos, ensino superior completo e pós-graduação. Tenho 13 anos de Vivo.

Entrevistadora: Como você descreveria as etapas do processo atual de recrutamento e seleção de estagiários na empresa?

Entrevistada 6: É um processo completo e rápido, eu gosto bastante da questão do colegiado que a gente escolhe dentro de uma sala de colegiado online com várias outras áreas, podendo debater e escolher os candidatos, eu acho super positivo essa parte.

Entrevistadora: Quais são os principais critérios considerados ao selecionar candidatos para as vagas de estágio?

Entrevistada 6: Eu acho que é o perfil da área, o que a área precisa. Primeiro, é assim, um perfil da área e depois o perfil do candidato, então a gente entende primeiro o que a área tem a necessidade e no que esse estagiário poderá auxiliar a gente dentro da nossa área, depois que a gente parte para as premissas do que o estagiário pode trazer para a gente.

Entrevistadora: Quais competências e habilidades são essenciais para que um candidato atenda aos requisitos da empresa?

Entrevistada 6: Para mim, comprometimento e vontade de aprender são essas 2 essenciais, porque o restante, como é um estagiário, a gente vai moldando e vai ensinando e lapidando. De acordo com o que a gente tem necessidade.

Entrevistadora: Quais as ferramentas ou técnicas necessárias para o candidato ser recrutado e selecionado?

Entrevistada 6: Sinceramente, ferramentas eu não vejo como muito importante para o recrutamento de um estagiário, porque, por exemplo, aqui na nossa área a gente usa muito Excel, PowerPoint, a gente usa pouco o Power apps, então eu acho que quando ele entra, a gente tem um leque para poder ensinar, nem sempre essas ferramentas são necessárias, acredito que para o nível de estagiário, a vontade de aprender é maior do que ele já ter vivência nessas ferramentas.

Entrevistadora: Qual é a avaliação do alinhamento entre as expectativas da empresa e as características dos estagiários selecionados?

Entrevistada 6: Normalmente a gente trabalha com o feedback, de mês em mês ou de 2 em 2 meses a gente faz uma comparação das atividades que foram designadas para o estagiário e se ele já fez as atividades, então a gente coloca, por exemplo, se a atividade está concluída e certa ou não, se foi entregue dentro do prazo ou fora do prazo, se estava dentro das expectativas e superou as expectativas ou se ficou abaixo, eu acho que a gente usa muito esses 3 níveis de avaliações.

Entrevistadora: Como você percebe a diversidade e abrangência dos candidatos selecionados no processo de recrutamento? A diversidade é levada em conta?

Entrevistada 6: Com certeza, inclusive dentro da minha área. Hoje eu vou ter só 3 estagiários e dos 3 estagiários, eu tenho 1 preto e 2 que são brancos, então eu acho que tudo certo dentro dos candidatos que eu tinha para selecionar.

Entrevistadora: Quais fatores você acredita que estão associados a um recrutamento e seleção eficazes de estagiários?

Entrevistada 6: A área mesmo que eu acho bacana quando casa com o curso que o estagiário está fazendo e também o que o candidato a estagiário pretende, qual o nível que ele quer de desenvolvimento, então vai muito dele também, eu acho que são essas 2 coisas.

Entrevistadora: E quais são os cursos que vocês procuram assim?

Entrevistada 6: Normalmente a gente é bem abrangente, a gente coloca administração, marketing, recursos humanos, economia, publicidade, quase todas as engenharias, então somos bem abrangentes

Entrevistadora: Em sua opinião, qual é a importância do alinhamento cultural entre a empresa e o candidato durante o processo de seleção de estagiários?

Entrevistada 6: A Vivo tem a cultura de digitalizar para aproximar, então eu acho que casa muito com a geração que está vindo agora, de entender que a gente tem que ir muito pelo digital, a gente deixa de ser uma empresa de telefonia, a gente passa a ser uma empresa de tecnologia, acredito que seja de extrema importância ter esse alinhamento cultural prévio,

porque a cultura da Vivo é bem marcante, se o candidato não acredita nesse propósito ou não concorda, não tem como dar certo, então esse alinhamento é realizado dentro do próprio processo seletivo.

Entrevistadora: Quais são as principais práticas organizacionais utilizadas para facilitar a integração e socialização de estagiários e novos colaboradores à cultura e aos processos da empresa?

Entrevistada 6: A gente tem boas vindas, quando o estagiário entrou, acho que você já passou por isso, onde é apresentado a cultura da Vivo, os objetivos, a missão e os valores da empresa e no dia a dia a gente preza também a sempre utilizar o compliance para ajudar a gente. Com isso, entender até onde eu posso cobrar ele, porque ele não é um funcionário efetivo entre aspas, mas até onde eu posso cobrar esse colaborador, dentro das áreas dele, das funções, o que ele consegue fazer sozinho, o que a gente consegue ajudar, o que pode ser feito em equipe, em dupla ou em grupo? Acredito que seja muito isso.

Entrevistadora: Como a empresa mede a eficácia ou sucesso do programa de estágio em termos de contribuição para a organização e crescimento profissional dos estagiários?

Entrevistada 6: Através dos feedbacks, eu acredito que é em cima das tarefas. Hoje por exemplo, na nossa área a gente vai muito em cima do kanban, então a gente vai determinando as tarefas e verificando se foi entregue dentro do prazo ou então essa tarefa está metade. Esse estágio da tarefa X já está certo, esse aqui ainda vai para frente, então eu acho que é muito através dos feedbacks, de mostrar o que é preciso ser feito, como ser feito e o prazo para ser feito, eu acho que tudo por etapas é mais fácil.

Entrevistadora: Em sua opinião, você acredita que o programa de estágio é eficaz para a empresa?

Entrevistada 6: Com certeza, porque hoje eu tenho um braço direito e um braço esquerdo, eu tenho 2 estagiários junto comigo e é uma via de mão dupla, a Vivo ensina como que você pode subir, o que é um ambiente corporativo e o estagiário também passa para a gente essa questão da agilidade, que por ser mais novo, ajuda muito essa agilidade de trazer novas visões para o mundo tecnológico hoje.

Entrevistadora: Muito obrigada por aceitar e ajudar a pesquisa.

Entrevista 7

Entrevistadora: Qual a sua idade, grau de escolaridade e tempo de empresa?

Entrevistada 7: 46 anos, ensino superior completo, pós graduação e 24 anos de empresa.

Entrevistadora: Como você descreveria as etapas do processo atual de recrutamento e seleção de estagiários na empresa?

Entrevistada 7: Processo pautado em fases de entrevistas e dinâmicas, que tem o intuito de conhecer todos os inscritos no processo e identificar suas habilidades e competências.

Entrevistadora: Quais são os principais critérios considerados ao selecionar candidatos para as vagas de estágio?

Entrevistada 7: Força de vontade; Interesse por fazer parte da equipe; mostrar ser uma pessoa engajada/comprometida.

Entrevistadora: Quais competências e habilidades são essenciais para que um candidato atenda aos requisitos da empresa?

Entrevistada 7: Depende da área de atuação que o candidato está concorrendo.

Entrevistadora: Quais as ferramentas ou técnicas são necessárias para o candidato ser recrutado e selecionado?

Entrevistada 7: Depende da área que irá atuar, na administração de vendas, é interessante que tenha um conhecimento mínimo de Excel para facilitar a rotina de atividades, mas não há impeditivo caso o candidato não tenha.

Entrevistadora: Qual é a avaliação do alinhamento entre as expectativas da empresa e as características dos estagiários selecionados?

Entrevistada 7: Nessa etapa empresa terceira realiza a primeira abordagem, passando para os candidatos o que a vaga oferece e quais as habilidades são necessárias dependendo da área e existe uma avaliação de desempenho de forma periódica realizada com o estagiário com feedbacks sobre as entregas.

Entrevistadora: Como você percebe a diversidade e abrangência dos candidatos selecionados no processo de recrutamento? A diversidade é levada em conta?

Entrevistada 7: Empresa é completamente comprometida com a diversidade, sendo sim levada em consideração, inclusive tem % pré-definidos para atingir candidatos diversos.

Entrevistadora: Quais fatores você acredita que estão associados a um recrutamento e seleção eficazes de estagiários?

Entrevistada 7: Estratégias de atração de talentos, competências, cultura organizacional, que é levado ao estagiário quando ele entra na empresa.

Entrevistadora: Em sua opinião, qual é a importância do alinhamento cultural entre a empresa e o candidato durante o processo de seleção de estagiários?

Entrevistada 7: Super necessário para que o candidato entenda o funcionamento da empresa e se este é o local que almeja iniciar sua carreira.

Entrevistadora: Quais são as principais práticas organizacionais utilizadas para facilitar a integração e socialização de estagiários e novos colaboradores à cultura e aos processos da empresa?

Entrevistada 7: Momento de socialização com a equipe, conhecendo a área que irá atuar, os colaboradores que fazem parte dessa área juntamente com as atividades que exercem. Após isso é inserido num grupo de trabalho na qual irá fazer parte, nessa etapa ele conhece as

atividades que a equipe executa, o que elas contribuem para a organização e todo o fluxo que é desempenhado.

Entrevistadora: Como a empresa mede a eficácia ou sucesso do programa de estágio em termos de contribuição para a organização e crescimento profissional dos estagiários?

Entrevistada 7: O RH pode ter uma planilha interna, mas dentro da área atualmente é realizada com os feedbacks e a entrega que o estagiário tem dentro da área, se ele está em constante aprendizado também é levado em consideração nesse indicador.

Entrevistadora: Em sua opinião, você acredita que o Programa de Estágio é eficaz para a empresa? Por quê?

Entrevistada 7: Sim, pois o programa proporciona formar pessoas, conhecer suas habilidades, dar oportunidade de crescimento, formá-los em profissionais competitivos e daqui se tira vários talentos.

Entrevistadora: Obrigada por contribuir com essa pesquisa.

Entrevista 8

Entrevistadora: Qual a sua idade, grau de escolaridade e tempo de empresa?

Entrevistada 8: 31 anos, graduação e MBA completo, 10 anos de empresa.

Entrevistadora: Como você descreveria as etapas do processo atual de recrutamento e seleção de estagiários na empresa?

Entrevistada 8: Acredito que seja o suficiente e completo, o processo de recrutamento é realizado a partir das redes sociais e existem postagens estratégicas para a chamada de jovens comprometidos e motivados. Sobre a seleção, existem duas fases que os gestores participam, a dinâmica em grupo e entrevistas que são realizadas no mesmo dia, é um processo dinâmico e interessante.

Entrevistadora: Quais competências e habilidades são essenciais para que um candidato atenda aos requisitos da empresa?g

Entrevistada 8: Cada vaga precisamos de um perfil e habilidades diferentes, mas as habilidades em comum são: comunicação, postura, vontade de aprender e trazer visões diferentes para o nosso negócio. Quem está antenado e perfil complementar que talvez não tenhamos na área.

Entrevistadora: Quais as ferramentas ou técnicas são necessárias para o candidato ser recrutado e selecionado?

Entrevistada 8: Para a vaga de estágio, a pessoa não precisa ter ferramentas ou técnicas, pois é algo que conseguimos desenvolver. Precisa estar cursando o curso superior e estar disponível, em relação a ferramentas, é desenvolvido durante o estágio, é preciso ter força de vontade e brilho nos olhos.

Entrevistadora: Qual é a avaliação do alinhamento entre as expectativas da empresa e as características dos estagiários selecionados?

Entrevistada 8: A Vivo é uma empresa de tecnologia, então seria um perfil mais conectado e antenado com as novas tecnologias e que estejam sempre em busca de aprender e se desenvolver.

Entrevistadora: Como você percebe a diversidade e abrangência dos candidatos selecionados no processo de recrutamento? A diversidade é levada em conta?

Entrevistada 8: Com certeza, acredito que é um pilar muito importante que a empresa leva em consideração no processo seletivo.

Entrevistadora: Quais fatores você acredita que estão associados a um recrutamento e seleção eficazes de estagiários?

Entrevistada 8: Planejamento, divulgação ampla, perfil clara para as vagas por área, pois o perfil que procuro na minha área não é o mesmo perfil que a área de dados precisaria, avaliação curricular, dinâmica em grupo, acessibilidade e valorização da diversidade.

Entrevistadora: Em sua opinião, qual é a importância do alinhamento cultural entre a empresa e o candidato durante o processo de seleção de estagiários?

Entrevistada 8: Fator muito relevante ainda mais por ser uma vaga de estágio. Aqui não são avaliados somente a técnica, é avaliado o comportamento e perfil. Suas atitudes e valores, para que tenha um alinhamento cultural, com certeza é um fator relevante.

Entrevistadora: Quais são as principais práticas organizacionais utilizadas para facilitar a integração e socialização de estagiários e novos colaboradores à cultura e aos processos da empresa?

Entrevistada 8: Programas e equipes com qual qualquer funcionário pode fazer parte, programa de voluntariado, mentoria, feedbacks regulares, eventos como festa de fim de ano e comemorações regionais, ações de endomarketing, programas de comunicação interna e na regional, no consumer, fazemos o café com diretor e apresentações para a equipe com o On The Job.

Entrevistadora: Como a empresa mede a eficácia ou sucesso do programa de estágio em termos de contribuição para a organização e crescimento profissional dos estagiários?

Entrevistada 8: Não tenho ciência do processo, mas na minha opinião são os estagiários que ficam na companhia o período do programa e que são efetivados.

Entrevistadora: Em sua opinião, você acredita que o programa de estágio é eficaz para a empresa?

Entrevistada 8: Sem dúvidas, precisamos de pessoas engajadas, comprometidas, com novas ideias, novos formatos, novos pensamentos, afinal, estamos em constante mudança, constante promoção e somos uma empresa que busca constantemente inovação. No programa de estágio

podemos identificar e treinar potenciais talentos. O estagiário de hoje, pode ser o diretor de amanhã.

Entrevistadora: Obrigada por contribuir com essa pesquisa.