



**Universidade Federal do Pampa**

**Campus Sant'Ana do Livramento  
Graduação em Administração  
Trabalho de Curso**

## **A INSERÇÃO DO RECÉM-FORMADO EM ADMINISTRAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO DE SANT'ANA DO LIVRAMENTO/RS**

**Autoria: Gisele Ivone Farinha De Souza**

**Orientador: Sebastião Ailton Da Rosa Cerqueira Adão**

### **RESUMO**

A busca contínua por formação é um requisito básico para a garantir a empregabilidade, após a conclusão do ensino superior o recém-formado deve enfrentar os desafios para inserção no mercado de trabalho. O objetivo do presente estudo é analisar como ocorre a inserção profissional de administradores recém-formados no mercado de trabalho de Sant'Ana do Livramento/RS. Para tanto foi realizada uma pesquisa descritiva, de caráter qualitativa, com método de estudo de caso e utilizando como ferramenta de coleta de dados entrevista semiestruturada. No qual foram realizadas com três gestores de empresas de recrutamento e seleção, cujo o campo de atuação se encontra no mercado de Sant'Ana do Livramento/RS. Os resultados obtidos demonstram a complexidade da cultura empresarial de inserção dos recém-formados, no qual priorizam custo, em contrapartida aos benefícios ao longo prazo de uma contratação profissional. Como uma alternativa apresenta-se a sugestão da implementação de programas de trainee como método de fomentar a inserção dos recém-formados em administração.

**Palavras-chave:** Empregabilidade; Inserção Profissional; Mercado de trabalho.

## **THE INSERTION OF RECENT ADMINISTRATION GRADUATES INTO THE LABOR MARKET OF SANT'ANA DO LIVRAMENTO/RS**

### **ABSTRACT**

The continuous search for training is a basic requirement to guarantee employability. After completing higher education, the recent graduate must face the challenges of entering the job market. The objective of this study is to analyze how the professional insertion of recently graduated administrators occurs in the labor market of Sant'Ana do Livramento/RS. To this end, a descriptive, qualitative research was carried out, using a case study method and using a semistructured interview as a data collection tool. In which they were carried out with three

managers of recruitment and selection companies, whose field of activity is in the Sant'Ana do Livramento/RS market. The results obtained demonstrate the complexity of the business culture for the insertion of recent graduates, which prioritizes cost, in contrast to the long-term benefits of professional hiring. As an alternative, the suggestion is to implement trainee programs as a method of encouraging the insertion of recent administration graduates.

**Keywords:** Employability; Professional Insertion; Job market.

## **LA INSERCIÓN DE RECIENTES GRADUADOS EN ADMINISTRACIÓN EN EL MERCADO LABORAL DE SANT'ANA DO LIVRAMENTO/RS**

### **RESUMEN**

La búsqueda continua de formación es un requisito básico para garantizar la empleabilidad, una vez finalizada la educación superior, el recién egresado debe afrontar los retos de su inserción en el mercado laboral. El objetivo de este estudio es analizar cómo se produce la inserción profesional de administradores recién graduados en el mercado laboral de Sant'Ana do Livramento/RS. Para ello se realizó una investigación descriptiva, cualitativa, utilizando el método de estudio de casos y utilizando como herramienta de recolección de datos la entrevista semiestructurada. En el cual se realizaron con tres gerentes de empresas de reclutamiento y selección, cuyo campo de actuación es en el mercado de Sant'Ana do Livramento/RS. Los resultados obtenidos demuestran la complejidad de la cultura empresarial para la inserción de recién egresados, que prioriza el costo, en contraposición a los beneficios de largo plazo de la contratación profesional. Como alternativa, se sugiere implementar programas de pasantías como método para incentivar la inserción de recién graduados en administración.

**Palabras-clave:** Empleabilidad; Inserción Profesional; Mercado laboral.

## **1 INTRODUÇÃO**

Neste século XXI, vê-se cada vez mais jovens buscando a universidades para adquirirem formação superior e terem acesso ao mercado de trabalho, ou seja, o mundo do trabalho tem exigido cada vez mais das pessoas empenho, conhecimento e experiência. O trabalho pode ser compreendido na atualidade como a prestação de um serviço a outra pessoa ou a outra empresa em que haja uma recompensa por esse serviço, que pode ser material ou financeira. O trabalho também pode ser entendido como meio de solução de problemas, pois dignifica o homem, contribui para seu crescimento pessoal e profissional e contribui para o crescimento econômico do país (SILVA; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2015).

Em todo o mundo, segundo Rocha (2008), começam a ser percebidas dificuldades, como a expansão da demanda por mão de obra em ritmo não correspondente à absorção dos que ingressam no mercado de trabalho. Devido ao excesso de graduados, as empresas estão se tornando mais cautelosas. Durante o processo de recrutamento, eles selecionam os melhores profissionais entre inúmeros candidatos qualificados. Esse fato dificulta a obtenção do primeiro emprego por parte de pessoas recém-formadas, pois um dos critérios é a experiência profissional (ROCHA, 2008).

Conforme afirma Barbieri (2014), os ativos físicos de uma organização não são mais os responsáveis por sustentar a sobrevivência da empresa, mas sim, o conhecimento. Que

passou a ser primordial na criação de valor e riqueza para as organizações. Meio este que só pode ser adquirido por meio das pessoas. Ao contrário das sociedades industriais, os fatores mais importantes hoje são as aptidões inteligência e conhecimento que são aplicados para resolver problemas de negócios.

Gil (2001) afirma que o futuro das instituições políticas e econômicas é preocupante. Nesse sentido, parece que a ciência da administração, que lida com a gestão desses entes políticos e econômicos, por consequência, enfrenta desafios cada vez maiores para superar um número crescente de problemas decorrentes das mudanças pelas quais o mundo passa. Essa transformação é caracterizada pela redução da economia baseada na indústria e pelo surgimento de uma nova ordem econômica definida por um novo recurso básico: o conhecimento.

Consequentemente, se as empresas desejam progredir, ou, pelo menos, sobreviver, elas precisam se adaptar rapidamente a esse ritmo de mudança. E para isso precisarão de trabalhadores cada vez mais qualificados, que devem ter capacidade de aprendizado contínuo para serem competitivos (GIL, 2001).

Perante estas circunstâncias e múltiplas exigências das organizações foi visto a necessidade de mostrar ao tecido empresarial o perfil de um profissional que se enquadre no contexto de uma nova era e que agregue características diversificadas a um ambiente proativo e hipercompetitivo, com competências encontrar soluções rapidamente para os problemas requeridos e ser capaz de direcionar comportamentos e planejar novos métodos (BARBIERI, 2014).

Por sua vez, segundo Mello (2014), devido ao grande número de graduandos, as empresas estão se tornando cada vez mais exigentes. Durante o processo de recrutamento, elas selecionam os melhores profissionais entre uma grande quantidade de candidatos qualificados. Essa realidade torna mais difícil para os jovens graduandos conseguirem seu primeiro emprego, já que um dos critérios exigidos é a experiência profissional. Sabemos que durante a jornada acadêmica, a maioria dos jovens não têm oportunidades de colocar em prática ou adquirir conhecimentos na área técnica de sua especialidade. No entanto, é por meio do primeiro emprego que o jovem terá a oportunidade de adquirir a experiência prática necessária para se tornar o profissional que as empresas procuram.

Desde a década de 1990, várias mudanças foram assistidas no mundo do trabalho derivadas do projeto de reestruturação produtiva. Este estudo integrou inovações tecnológicas no campo do trabalho, novas formas de organização do trabalho como a produção enxuta, a crescente globalização e a perda de território dos mercados. Além disso, entre as transmutações que impactaram o mercado de trabalho, podemos citar também a flexibilização dos contratos de trabalho, a precarização e uma significativa desindustrialização do trabalho, que levaram ao crescimento de setores como serviços, informalidade e autônomos (SCALON, 2009).

Segundo Guimarães dos Santos (2013), a maioria dos empregos disponíveis hoje são de curto prazo, muitas vezes de baixa remuneração, sem muita segurança social. O mercado de trabalho na maioria dos países não oferecem as oportunidades de ascensão social ou mesmo empregos decentes oferecidos três décadas após a Segunda Guerra Mundial (GUIMARÃES DOS SANTOS, 2013).

A cidade de Sant'Ana do Livramento, localizada no interior do Rio Grande do Sul, não pode evadir-se dessa realidade. Fazendo divisa com a cidade de Rivera, Uruguai. O município tem como principal fonte econômica atividades primárias sendo que a pecuária a que se destaca, ocupando grande parte das terras (SÁNCHEZ, 2002).

Enquanto que o setor terciário, comércio e serviços, vem com um crescente desenvolvimento. Segundo Sánchez (2002), uma participação de 58% da população economicamente ativa até 2002 e, segundo os dados do Atlas Brasil, essa participação ainda

aumentou para o ano de 2010 chegando a 63,54%. Porém, existem muitas empresas familiares que operam com gestão rígida e centralizada. Isso torna difícil a entrada no mercado de trabalho para os recém-formados que, por algum motivo, têm pouca experiência nas atividades comerciais cotidianas.

Segundo IBGE (2023), são 22.517 mil jovens desempregados no Brasil de idades entre 18 a 24 anos. Dessa forma, eles não conseguem ingressar no mercado de trabalho em sua respectiva área de estudo, entrando em áreas que não correspondem às suas habilidades. O que segundo Mello (2014) acarreta em uma falta de oportunidade de apresentar seu potencial para as empresas e contribuindo para sua frustração pessoal. Isso nos leva a seguinte questão de pesquisa: Como ocorre a inserção profissional de administradores recém-formados no mercado de trabalho de Santana de Livramento/RS?

Para ajudar a responder à pergunta central deste estudo, foi estabelecido o seguinte objetivo geral: Analisar como ocorre a inserção profissional de administradores recém-formados no mercado de trabalho Sant'Ana do Livramento/RS.

Para atingir o objetivo geral, foram elaborados os objetivos específicos abaixo:

– Caracterizar a empregabilidade do recém-formado em Administração em Sant'Ana do Livramento/RS;

– Identificar os motivos que levam os empregadores a recrutar e selecionar ou não administradores recém-formados;

– Identificar iniciativas de empresas de Sant'Ana do Livramento/RS para inserir profissionalmente administradores recém-formados.

Sabe-se que durante o percurso até a graduação, a maioria dos jovens não têm oportunidades de praticar ou adquirir conhecimentos em sua área técnica de atuação. Porém, é por meio do primeiro emprego que o jovem adquirirá a experiência prática necessária para se tornar o profissional almejado pela empresa (MELLO, 2014).

Busca-se com esse estudo expressar as dificuldades que os jovens enfrentam ao ingressar no mercado de trabalho, coletar informações sobre as necessidades profissionais indicadas pelas organizações para entender as dificuldades que essas pessoas enfrentam ao ingressar no primeiro local de trabalho.

Nesse sentido, entende-se que a capacidade da inserção do recém-formado em administração no mercado de trabalho de Sant'Ana do Livramento/RS pode ter vários obstáculos a serem analisados. Explicitar estas relações na literatura, proporciona um avanço nos estudos desta área, melhoria nos processos de inserção e seleção para os recém-formados em administração. Bem como, acredita-se, proporciona também novas oportunidades de estudo como analisar estas relações em outros contextos.

Com os resultados do presente estudo, espera-se que as empresas desenvolvam uma nova ideia de como podem se adaptar e quais mudanças precisam fazer para se adequar a essa nova geração que está pleiteando vaga no mercado de trabalho.

Sendo assim, tais objetivos são importantes por criar a oportunidade de entender o atual cenário do mercado de trabalho do município. Deve-se destacar que existem poucos estudos acerca da realidade regional, o que contribui para evidenciar a importância de iniciativas neste sentido. A construção de conhecimento sobre a realidade sobre a inserção do recém-formado no mercado da cidade por um lado permite identificar problemas ou gargalos a serem resolvidos, por outro, permite identificar avanços a partir de iniciativas que vêm sendo tomadas. Estas são as principais justificativas para o esforço feito nesta pesquisa.

Este estudo está organizado da seguinte forma. O capítulo a seguir apresenta a base teórica relativa à literatura. No capítulo três os procedimentos metodológicos para condução da pesquisa são apresentados. No capítulo quatro será apresentado a análise de resultados. Finalmente no capítulo cinco as considerações finais deste estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo apresenta-se alguns elementos teóricos que ajudam na compreensão deste estudo.

### 2.1 Empregabilidade e Mercado de trabalho

A empregabilidade é um tema recorrente no meio universitário, visto que a excelência na formação dos futuros profissionais aparece como elemento preponderante para o acesso ao mercado de trabalho.

É definida por Lobato, Caldos e Costa (2016) como a possibilidade de inclusão, permanência ou reintegração no mercado de trabalho, ou seja, o meio pelo qual um indivíduo se torna gestor da sua carreira, investindo constantemente na formação e num conjunto de personalidades características para se diferenciar no mercado de trabalho e torná-lo mais competitivo.

Segundo Hedal e Rocha (2011). O termo empregabilidade ocupa lugar de destaque no meio acadêmico, comercial e de políticas públicas no Brasil e em outros países. A questão da empregabilidade parece ser uma preocupação no que diz respeito ao perfil do país, à economia e à qualidade de vida da população. Em suma, a empregabilidade pode ser vista como o conjunto de habilidades de um indivíduo necessários no para garantir seu emprego e mantê-lo.

De acordo com Franco (2001), existem muitos profissionais formados e jovens no mercado de trabalho, mas a maioria não sabe o que realmente quer para a carreira. Muitos trabalham na área de formação e às vezes não percebem o porque que não conseguem crescer dentro da organização. Estes não se sentem satisfeitos com seu trabalho mesmo com um bom salário, e se perguntam o que há de errado. Em alguns casos, a qualidade de vida não é a esperada pelo profissional, então seu trabalho acaba sendo um fardo e, devido a essas situações, o profissional acaba adquirindo doenças físicas e psicológicas.

Por sua vez, Zulauf (2006) relata que há uma diferença na compreensão conceitual das competências que determinam a empregabilidade, e essas diferenças abrem diferentes dimensões para os graduados. As competências básicas que moldam a empregabilidade são transformadas em competências transferíveis, ou seja, mudam de acordo com a vaga.

Mineiro (2015) destaca que a empregabilidade torna-se um problema social, assente na ideia de que o ensino superior deve corresponder a uma inserção profissional vantajosa, mas atualmente ter o ensino superior já não é garantia de obtenção de um emprego na área de qualificação, estável e bem remunerado.

Sobre a necessidade de informações obtidas na graduação, os alunos devem estar preparados para responder ao mercado de trabalho e saber o que esperar.

Para Carvalho (2008), o mercado de trabalho está relacionado ao emprego ou oferta de emprego oferecido por uma organização em determinado momento e local. Depende do número de empresas presentes em uma determinada região e de sua demanda de oportunidades de emprego. No mesmo sentido, Banov (2012) também interpreta o mercado de trabalho como nada mais do que as oportunidades de trabalho oferecidas pelas empresas bem como sua oferta e demanda, o que também se reflete nos critérios de seleção de pessoas dentro do sistema de RH das empresas.

Carvalho (2008) acrescenta que as condições de oferta e procura ainda estão ligadas a segmentos de mercado, como por exemplo no caso de setores de atividade como metalurgia, bancária, automobilística, etc. Por micro, pequenas, médias e grandes empresas, pelo setor privado, público, misto, nacional e multinacional. Ou ainda, de lugares como São Paulo, Manaus, Rio de Janeiro, etc. Diante disso, pode-se dizer que o mercado de trabalho passa por

três estados: oferta maior que a demanda, oferta menor que a demanda e oferta igual à demanda.

Para os candidatos que querem fugir da competição entre si por uma boa vaga, é importante buscar incessantemente uma qualificação. Segundo Araújo, Albuquerque e Silva (2009), a chegada de novas tecnologias teve um impacto significativo no mercado de trabalho e na economia em geral. À medida que aumenta o uso de tecnologias dentro de uma organização aumenta o nível de complexidade das atividades, o que leva a uma maior autonomia e responsabilidade por parte do trabalhador exigindo assim um maior grau de qualificação e competência.

Esse cenário, conforme postulado por Bitencourt; Piccinini e Rocha de Oliveira (2014), incentiva novos estudos sobre esse processo de mudança entre a educação e o ingresso no mercado de trabalho. Ponderar sobre a complexidade gerada pela expansão do ensino superior e a crescente profissionalização desse nível de ensino é essencial para entender as movimentações do mercado de trabalho no Brasil atual.

## **2.2 Inserção profissional de administradores no mercado de trabalho**

Uma empresa busca sucesso no mercado através do trabalho de administradores competentes. À medida que a empresa cresce, é necessário expandir suas áreas administrativas. Os administradores devem sair dos conceitos e teorias passadas, pois a globalização exige novos conceitos de liderança, foco na inovação e uma visão empreendedora dos negócios. As empresas atualmente valorizam muito o espírito inovador dos jovens, o que abre as portas para novos administradores com mentes cheias de ideias novas e inovadoras que possam contribuir para o desempenho organizacional (SILVA; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2015).

O mercado de trabalho para administradores apresenta desafios significativos. Eles frequentemente enfrentam dificuldades como salários abaixo de suas habilidades, escassez de oportunidades, intensa concorrência e exigências crescentes do mercado. Portanto, para terem sucesso neste novo e exigente ambiente de trabalho, esses profissionais precisam não apenas ter conhecimento teórico, mas também habilidades práticas como capacitação profissional, proficiência em línguas, aptidão para lidar com tecnologias diversas e outros atributos relevantes para a área. (MELLO, 2014).

Este discurso tem fundamentado o notável crescimento e a profissionalização sem precedentes do ensino superior no Brasil, especialmente nos últimos dez anos. A expansão significativa do ensino superior deveria não apenas facilitar a entrada dos jovens no mercado de trabalho, mas também reduzir as disparidades de oportunidades educacionais e impulsionar a mobilidade social entre gerações. Entretanto, apesar das mudanças no cenário educacional do país, atualmente nos deparamos com uma realidade caracterizada pelo desemprego entre os jovens, ao mesmo tempo em que é evidente a carência de profissionais qualificados (ROCHA-DE-OLIVEIRA; PICCININI, 2012).

Existem várias maneiras de auxiliar os novos administradores a iniciar suas carreiras, como estágios, programas de treinamento e concursos públicos. Através de programas de treinamento, os profissionais em início de carreira têm a oportunidade de ganhar experiência e comprovar suas habilidades práticas na área de atuação. Portanto, é importante que os administradores estejam conscientes e preparados para enfrentar os desafios deste exigente mercado de trabalho (MELLO, 2014).

Uma das principais questões com as quais as empresas precisam lidar é a necessidade de se adaptar à nova geração. Isso envolve desenvolver métodos de treinamento e formas de reconhecimento do desempenho desses jovens profissionais. Com isso, surgem oportunidades rápidas de promoção e aumento salarial, o que atrai cada vez mais jovens talentos para essas

empresas, motivados pelo estímulo oferecido e pelas perspectivas de crescimento profissional (SILVA; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2015).

Atualmente, os profissionais não se limitam a exercer a mesma função ao longo dos anos. Eles estão constantemente recebendo treinamentos e seus cargos se modificam rapidamente devido ao avanço tecnológico. A educação e o treinamento são compensações valiosas para os funcionários, especialmente os jovens, que estão conscientes de que o ambiente de trabalho está em constante mudança. Além de buscar educação formal, esses profissionais estão mais dispostos a aprender e se atualizar (MELLO, 2014).

### **2.3 Formas de ingresso nas empresas: estratégias de recrutamento e seleção**

Para que as organizações descubram colaboradores com qualificações e o perfil exatos para uma vaga, o primordial deve ser divulgar as vagas disponíveis e assim selecionar os profissionais que se candidatam. Ivancevich (2008) observou que o emprego está relacionado às atividades organizacionais. Isso determinará o número e o perfil dos candidatos propostos para as vagas, bem como aceitar ou rejeitar ofertas de emprego. Desta forma, o processo de recrutamento está diretamente relacionado com a seleção e planejamento dos recursos humanos, sem contar que esta fase consiste no primeiro contato entre as organizações e os futuros colaboradores da empresa.

Encontrar candidatos qualificados para preencher vagas em uma empresa não é uma tarefa fácil. Mesmo que haja pessoas interessadas em trabalhar, é necessário levar em consideração os aspectos discutidos no Mercado de Trabalho e no Mercado de Recursos Humanos. Por isso, o processo de recrutamento e seleção desempenha um papel crucial, visando atrair o maior número possível de candidatos com potencial para preencher as vagas disponíveis. Através de procedimentos adequados, o departamento de recursos humanos proporciona à organização as condições necessárias para escolher o candidato mais adequado (MARRAS, 2000).

Ivancevich (2008) analisa os muitos aspectos que impactam o processo de recrutamento de uma perspectiva organizacional, bem como dos candidatos. Uma série de pré-requisitos de recrutamento interferem na perspectiva da empresa como atribuição de cargo e divulgação. Políticas e procedimentos corporativos, recrutamento externo e interno, contratação de pessoas com deficiência, aprendizagem de menores, etc. Imagem corporativa, como o público vê a empresa.

É notável que os objetivos do recrutamento nos dias atuais são muito vastos. Devido às constantes mudanças e à rapidez com que ocorrem, não basta atingir os objetivos, eles devem ser superados, pois podem se tornar obsoletos em pouco tempo. Assim, o grande desafio é descobrir não só o melhor candidato, mas também aquele com maior potencial (CARVALHO, 2008).

O recrutamento interno ocorre dentro da organização, o candidato é recrutado pela própria empresa, ou externo, quando o candidato é recrutado no mercado de trabalho. Ambos podem ser aplicados ao mesmo tempo. Segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006), o recrutamento interno ocorre quando a organização busca o preenchimento de uma vaga por meio do remanejamento de funcionários, que podem ser promovidos ou transferidos. Este método suporta os elementos da própria organização. A vantagem é a agilidade do processo já que o recrutamento interno é mais rápido que o recrutamento externo, também é barato e gera motivação com promessa de ascensão profissional (MARRAS, 2000).

No entanto, esta forma de recrutamento bloqueia a entrada de novas ideias e colaboradores com diferentes experiências profissionais, abrindo espaço para a manutenção de rotinas e métodos de trabalho e, conseqüentemente, para a auto indulgência dos

colaboradores. Também pode causar conflitos e desmotivação entre funcionários que não são promovidos (MARRAS, 2000).

Pontelo e Cruz (2010) aponta como a principal vantagem da busca externa de candidatos é a possibilidade de encontrar pessoas com diferentes experiências que trazem novos hábitos, costumes e valores, otimizando a produção da empresa. Quanto às desvantagens, o autor cita quais seriam as mais importantes, a saber: o custo mais elevado em relação ao recrutamento interno devido aos custos solicitados para a realização do processo como um todo e a necessidade de adaptação da empresa recém contratada.

Uma das estratégias de recrutamento e seleção visando à retenção de talentos é o Programa Trainee. Segundo Bitencourt; Piccinini e Rocha de Oliveira (2014), os jovens trainees são provenientes das principais universidades brasileiras. Após pesquisas realizadas em empresas e com jovens trainees, os responsáveis pela seleção afirmam que o talento pode ser encontrado em qualquer lugar, mas acreditam que há uma maior concentração nos cursos de nível superior de qualidade. Nas empresas, esses profissionais passam por um programa de estágio estruturado, que inclui treinamentos contínuos ministrados por profissionais da própria organização. Além disso, eles participam de atividades nas quais são constantemente avaliados em relação ao seu desempenho, aderência à cultura e diretrizes da empresa, espírito de equipe e, principalmente, seu potencial de desenvolvimento.

As empresas oferecem aos trainees uma série de vantagens adicionais, como remuneração acima da média de mercado para o seu nível profissional, benefícios, oportunidades de viagens pela empresa, plano de carreira acelerado com acompanhamento de tutores, bem como exposição a novos desafios e abertura de novas perspectivas profissionais. Além disso, o fato de um jovem ter ingressado e participado de um programa de trainee em uma grande empresa já o qualifica e o torna alvo de interesse de outras organizações (BITENCOURT; PICCININI; ROCHA DE OLIVEIRA, 2014).

Segundo o SEBRAE (2017), o objetivo do PGT é recrutar, desenvolver e reter jovens recém-formados. A diferença entre trainee e um estagiário decorre do fato de os primeiros serem profissionais formados e com vínculo empregatício em organização com remuneração que varia de cinco a sete mil reais. Por sua vez, o estágio é o acompanhamento de um técnico em uma organização à qual não está vinculado de forma permanente, tendo como finalidade primordial a conclusão ou formação de base (CARDIM, 2009).

Nesse disputado processo seletivo, são observados modelos de perfil daqueles que finalmente conseguem uma vaga de trainee em grandes empresas. Muitos são oriundos de universidades de ponta, que denotam conhecimento de línguas estrangeiras, bom relacionamento interpessoal, experiência de viagens ao exterior, conhecem o contexto social, econômico e político em que estão inseridos, bem como demonstram valores compatíveis com os da empresa (MOREIRA, 1997).

**Tabela 1 - Principais diferenças entre PGT e ESTÁGIO**

<b>DIFERENÇAS/ CATEGORIA</b>	<b>ESTAGIÁRIO</b>	<b>PROGRAMA DE TRAINEE</b>
<b>REGULAMENTAÇÃO</b>	Lei nº. 11.788/2008	Lei nº. 11.644/2008 Consolidação das Leis de Trabalho (CLT)
<b>MOMENTO DA GRADUAÇÃO</b>	Estudantes ainda estão no processo de formação acadêmica, geralmente no	Jovens recém-formados ou que estejam no ano de conclusão do curso.



	ensino superior.	
<b>OBJETIVO</b>	Oportunizar uma vivência de trabalho ao estudante. Ver a prática além da teoria.	Preparar o profissional em início de carreira para assumir um cargo de gerência na empresa.
<b>CARGA HORÁRIA</b>	30 horas semanais.	Igual os demais colaboradores. (40 ou 44 horas semanais)
<b>DURAÇÃO</b>	Máximo 2 anos.	De 6 meses a 4 anos. (média 2 anos)
<b>SAIBA MAIS</b>	Salário menor, sem vínculo empregatício, sem benefícios trabalhistas. Se a duração maior de 1 ano possui direito a férias.	Salário maior, vínculo empregatício, carteira assinada. Direitos a férias, 13º salário e FGTS.

**Fonte:** Elaborado pela autora (2023).

O fenômeno de retenção e conclusão só pode ser totalmente compreendido no contexto de profissões específicas e culturas de equipe. Uma discussão geral dos fatores que influenciam a retenção e conclusão do estagiário ou uma análise de estatísticas nacionais agregadas só pode ser geral, pois a natureza da ocupação específica é extremamente importante. Existem fatores pessoais ou bagagem que trazem consigo fatores de fundo que afetarão significativamente a retenção do programa e a probabilidade de conclusão (SILVA; OLIVEIRA; OLIVEIRA, 2015). Visto os elementos teóricos que embasam este estudo, a seguir passa-se a apresentar os procedimentos metodológicos que orientaram a presente pesquisa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo apresenta-se o método escolhido para o desenvolvimento deste estudo, buscando compreender o objeto de pesquisa, demonstrando o público alvo, o instrumento de coleta e a forma como os dados serão analisados.

Para atingir o objetivo proposto neste estudo, esta pesquisa possui natureza descritiva, que na perspectiva de Gil (2012) este tipo de investigação tem como objetivo principal descrever as características de um determinado grupo, população ou fenômeno, utilizando métodos padronizados e técnicas padronizadas de coleta de dados para análise.

Este estudo terá ênfase na abordagem qualitativa, desta forma, para Minayo (2010, p. 57), “o método qualitativo é o que se aplica ao estudo da história, das relações, das representações, das crenças, percepções e das opiniões, produtos de interpretações que os humanos fazem a respeito de como vivem”. Ainda com relação à pesquisa qualitativa, tem-se que “este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas e operacionalizáveis sobre ele” (GIL, 2019, p. 26).

O método adotado foi o de estudo de caso, levando em consideração a multiplicidade de variantes no processo de inserção no mercado. O estudo de caso demonstra ser o método adequado para investigar cada unidade de caso. Conforme Yin (2003) os estudos de caso

constituem o método preferido no momento que se apresentam questões do tipo “como” e “por que”, quando se tem pouco controle dos eventos e se o foco apresenta-se em fenômenos novos agregados no contexto da vida real.

Entrevistas semiestruturadas combinam perguntas abertas e fechadas, permitindo que o entrevistado discorra sobre o tema proposto. O pesquisador segue um conjunto de perguntas previamente definidas, mas o faz em um contexto semelhante ao de uma conversa informal. O entrevistador deve permanecer atento para guiar a discussão para o assunto de interesse, fazendo perguntas adicionais quando apropriado para esclarecer questões obscuras ou ajudar a restabelecer o contexto da entrevista caso o entrevistado tenha se desviado do tema ou enfrentado dificuldades (GIL, 2002).

Para a coleta de dados deste estudo foi formulado um roteiro de entrevista semiestruturada a ser aplicado juntamente às empresas de recrutamento de Sant'Ana do Livramento/RS.

A realização de entrevistas em pesquisa qualitativa tem potencial de tornar-se uma conversa dirigida. Minayo (2000) descreve a entrevista como sendo uma conversa com propósito. Glesne (2015) é chamado de processo de comunicação interativa entre ambas as partes. O entrevistador deve criar significado a partir das informações obtidas por meio de uma série de perguntas e estilos de comunicação não-verbal.

As entrevistas foram previamente agendadas com os entrevistados e realizadas de maneira presencial utilizando de ferramentas de videoconferência e pessoalmente no local da empresa. Sendo realizada a gravação das mesmas, possibilitando assim a transcrição e análise interpretativa.

Os sujeitos desta pesquisa foram as agências de recrutamento de Sant'Ana do Livramento/RS. O grupo de participantes, a ser estudado, constitui-se de 03 agências de recrutamento. Cabe ressaltar que todos os sujeitos da pesquisa foram escolhidos intencionalmente com base no ramo em que atuam, no porte de seus empreendimentos e relevância no mercado de trabalho do município.

A interpretação dos dados foi realizada por meio da análise interpretativa. Conforme Thorne (2016), essa abordagem de pesquisa busca gerar uma descrição minuciosa e abrangente de um determinado fenômeno, identificando associações, relações e padrões que auxiliem o leitor na compreensão de aspectos mais profundos, completos e enriquecedores. O objetivo é estabelecer conexões de forma a promover uma compreensão mais aprofundada do fenômeno, desencadeando uma visão e ação relacionadas à prática.

Após a apresentação do percurso metodológico, a seguir passa-se a apresentar a análise dos dados coletados.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A seguir são apresentados os tópicos analíticos que foram divididos em quatro partes. O primeiro tratou sobre os conhecimentos dos entrevistados em relação a empregabilidade e mercado de trabalho, o segundo tratou sobre a inserção profissional, o terceiro tópico aborda as formas de inserção dos profissionais nas empresas e as estratégias de recrutamento das mesmas e, por sua vez, o último tópico apresenta as observações feitas partindo do diário de campo. Além de que ao longo dos três tópicos perpassam as observações simples.

### **4.1 Apresentação dos Sujeitos de Pesquisa**

A pesquisa foi realizada com indivíduos com experiência na área de recrutamento e seleção, cujas as empresas no qual representam possuem grande relevância no mercado de

trabalho de Sant'Ana do Livramento/RS. Os entrevistados apresentam distintas características que foram agrupadas na Tabela 2.

**Tabela 2 - Perfil dos Entrevistados**

<b>CATEGORIA</b>	<b>ENTREVISTADO 1</b>	<b>ENTREVISTADO 2</b>	<b>ENTREVISTADO 3</b>
<b>SEXO</b>	Masculino	Feminino	Masculino
<b>IDADE</b>	35	45	40
<b>FORMAÇÃO</b>	Graduação Administração	Pós-Graduação em Recrutamento e Seleção	Graduação em Administração Pós-Graduação em Pedagogia
<b>TEMPO DE ATUAÇÃO EM RECRUTAMENTO</b>	3	22	17
<b>TEMPO DE ATUAÇÃO DA EMPRESA ATUAL</b>	30	15	15

**Fonte:** Elaborado pela autora (2023).

Para manter-se o sigilo dos sujeitos de pesquisa, as empresas estudadas são apresentadas a seguir fora da ordem acima caracterizada.

#### **4.2 Percepção dos Sujeitos de Pesquisa sobre Empregabilidade e Mercado de trabalho de Sant'Ana do Livramento/RS**

Os entrevistados compartilham uma visão semelhante sobre o recém-formado ingressando no mercado de trabalho. O recém-formado apresenta um conhecimento teórico acadêmico que não possui fácil entrada no mercado de trabalho. Sendo que as empresas buscam candidatos com experiência prática para determinadas funções. O entrevistado 1 relata que a formação acadêmica por muitas vezes se torna irrelevante no mercado de trabalho de Sant'Ana do Livramento/RS, pois são raras as oportunidades de emprego com exigência de ensino superior. Sendo assim os entrevistados entram em divergências com os resultados de Lobato, Caldos e Costa (2016), no que diz respeito ao investimento em formação superior para o mercado de trabalho da cidade, em que na visão do Entrevistado 3 tem-se que:

eu vejo que a maioria ainda não trabalhou, não teve uma experiência. Dependendo do curso, eles não têm esse tempo livre para trabalhar, porque eles precisam se dedicar à formação, principalmente pela federal. Em um outro ponto que eu vejo, que eu acompanho de dores deles na consultoria é a falta de oportunidades que eles enxergam no nosso mercado. Muitas oportunidades no comércio que fogem da expectativa que eles têm quanto ao mercado. Outro ponto poderia ser o terceiro, muitos que acabam saindo da faculdade deixam a cidade para outras oportunidades fora.

Referente à ligação entre o ensino superior e a garantia de obtenção de um bom emprego, os entrevistados concordam com Mineiro (2015), a graduação não é mais uma garantia sólida para destaque no mercado de trabalho, e também no caso de Sant'Ana do Livramento/RS. As empresas estão buscando cargos, em sua maioria, de nível técnico para suprir as suas necessidades. O entrevistado 2, descreve que nessa fase inicial de carreira muitos recém-formados por não possuir meios de migrar para regiões com maior demanda de candidatos com ensino superior, acabam por atuar em posições que não requerem graduação. Dessa forma, atuando, recebendo e sendo reconhecido menos que o esperado. Ocasionalmente assim uma frustração, como aborda o Entrevistado 2:

vejo que não é o ponto mais importante. Não é um passaporte. Eu acho que é uma etapa sim, que faz a diferença para a empregabilidade. Se essa pessoa busca a empregabilidade, ela precisa de uma formação na área que ela está atuando. Dependendo da área que ela está atuando, o mercado daqui, ele não exige tanta formação completa. Se está cursando, ele tem uma flexibilidade diferente do mercado lá fora, que já é mais rígido nos requisitos, precisa formação. Então assim, conta muito o certificado, porque daqui a pouco a empresa vai investir nele numa formação já posterior. Ele precisa então vir com essa validação. Mas aqui não vejo assim as empresas.

Continuando sua fala o Entrevistado 2 destaca:

e sabe que quem não tem condições de ir para fora acaba assumindo posições que não requerem uma graduação. E aí foge um pouco do perfil. E, claro, eles ficam frustrados.

Corroborando com a fala do entrevistado 2, o entrevistado 3 apresenta seu ponto de vista a seguir:

não, não é. Não é certeza. Eu conheço muitas pessoas que têm curso superior, têm mestrado e estão terminando o doutorado e. E ganham menos que um técnico que trabalha aqui do lado da minha empresa. Então a questão não é. Se tu estudar um curso superior sempre é importante, porque ele vai te dar a conduta acadêmica que a vida não te dá. O superior da conduta acadêmica.

Os entrevistados caracterizam o mercado de trabalho de Sant'Ana do Livramento/RS, segundo as características apresentadas por Carvalho (2008), enfatizam que o município apresenta um crescente mercado no segmento de serviços e comércio varejista. O Entrevistado 3 destaca que a cidade de Sant'Ana do Livramento/RS atualmente não se enquadra mais como uma cidade pequena. Ressalta que todo o ano surge um bairro novo, mais espaços territoriais são pavimentados, o que acaba refletindo no mercado de trabalho. Concluindo sua linha de pensamento relatando que um fator prejudicial no mercado de Sant'Ana do Livramento/RS é o fator cultural, a maioria das empresas do município são familiares, sendo assim, acarreta os seguintes fatores: limitação de mercado; sucessão e continuidade; relações pessoais e profissionais; recrutamento e seleção de talentos; desafios regulatórios locais. O Entrevistado 1 exemplifica a demanda por candidatos de nível técnico no exemplo a seguir:

O que a gente está percebendo em Sant'Ana do Livramento é a falta de qualificação das pessoas. Tá? Quando tu faz a pergunta que seria importante, seria importante sim a pessoa ter um nível maior de qualificação ou mesmo de estudo, né? Porém essas vagas não nos aparecem. Isso, isso falta no mercado também, certo? Então essas empresas maiores, eles te pedem uma qualificação que nós não temos hoje. Então antecipo um pequeno exemplo, tá? Eletricidade. Hoje, no mercado de trabalho, os eletricitas nós não encontramos muito, porque nos faz falta muita

qualificação e o que nós tínhamos era o Senai. E naquela época os eletricitas que nós temos em Sant'Ana do Livramento são daquela época. Isso já faz quase mais de 20 anos.

Já o Entrevistado 3 comenta sobre a demanda crescente presente no setor de serviços de Sant'Ana do Livramento/RS:

eu acho que o nosso mercado é aquele né. Ele é um mercado de oportunidades. A gente que mora aqui pensa que a cidade é uma cidade pequena. É um município pequeno ainda. O mercado de trabalho não é tão bom assim, porque aqui o comércio, a gente tem a visão que o comércio, ele é muito familiar, né? Aquela coisa é familiar, daí não quer colocar um gestor, não quer colocar um auxiliar administrativo, porque tem o filho, tem um irmão, tem a mulher. Pode fazer. A cada ano. Dois bairros surgindo a cada ano mais espaço territorial é pavimentado, então existe uma demanda de mercado? Claro que existe, porque essas pessoas que estão chegando em Livramento precisam comer, precisam beber, precisam vestir, precisam se educar.

No próximo tópico será apresentado a percepção dos entrevistados sobre a inserção profissional de administradores no mercado de trabalho de Sant'Ana do Livramento/RS.

#### **4.3 Percepção dos Sujeitos de Pesquisa sobre Inserção profissional de administração no mercado de trabalho**

As empresas de Sant'Ana do Livramento/RS, segundo os entrevistados, não valorizam o administrador recém-formado. Expõem seus pontos de vista com exemplos retirados de seu dia a dia. O Entrevistado 1 comenta que o administrador é um “generalista”, explica que se não for especializado para uma área específica possivelmente não será contratado e que os salários dos administradores estão com a menor média comparado a outras formações acadêmicas. Corroborando com essa afirmação o entrevistado 2 exemplifica que os cargos comerciais e gestão são todos voltados a formação em administração, porém como o mercado de Sant'Ana do Livramento/RS não tem a exigência em um profissional graduado, novamente o recém-formado e levado a aceitar uma vaga abaixo de sua formação. O Entrevistado 3 apresenta um exemplo recorrente nas organizações tradicionais da cidade, quando o gestor da empresa gera um impasse com o questionamento: Qual seria o valor de um recém-formado contra todos os meus anos de experiência frente a empresa. Dessa forma as gestões engessadas das empresas bloqueiam novos conhecimentos:

porque primeiro, a primeira coisa, como que vamos pensar assim? Vamos pensar que eu sou formado em administração, sou formado, me formei e vou pedir emprego para ti. Ah, tá. Tu tem uma empresa, tu já tá, sei lá, 15 anos no mercado. Como a gente sabe que a realidade das empresas daqui é tu tá me pedindo um emprego de administrador, Quem tem mais a me dar? Tu ou eu? Eu. Porque tu é uma pessoa que está há 15 anos no mercado. Só que tu pode somar comigo porque eu tenho a bagagem teórica e talvez tu não tem. Isso é muito difícil. Porquê? Porque o empresário bairrista Livramento, Bagé, Alegrete, Uruguaiana. Ele tem aquela visão do umbigo. Se deu certo até agora, por que eu vou mudar?

O Entrevistado 1 comenta em sua fala sobre a desvalorização do profissional de administração no mercado de trabalho:

na verdade, em qualquer lugar, não valorizam o recém formado em administração, a não ser que ele seja de uma área muito específica que está contratando pessoas específicas, mas, por exemplo, no marketing, preferem formados em publicidade e propaganda ou design. No financeiro preferem formados em engenharia ou contabilidade ou economia. Não entra nos recursos humanos, preferem pessoas formadas em psicologia e o administrador é um generalista. Ele não é valorizado no mercado de trabalho. Os salários de um administrador são baixos e aqui na cidade não tem, não tem bons cargos para administrador.

Reforçando a visão de Mello (2014), os entrevistados defendem que os administradores devem focar em suas habilidades para se manterem competitivos no mercado de trabalho. O entrevistado 1 em sua fala exalta a importância da comunicação, sendo o administrador um elo de ligação de diversas partes da empresa. Sem a capacidade de comunicação bem desenvolvida o recém-formado perde muito em seu valor de mercado. Já o Entrevistado 3 expõe que a capacidade de encontrar uma solução é um diferencial a ser exaltado. Resolver um problema é uma atividade fácil de ser realizada, porém buscar uma solução, para solucionar em definitivo alguma situação pensando “fora da caixa” é uma habilidade de destaque em um administrador. O Entrevistado 1 relata sobre a importância da capacidade de comunicação do recém-formado em administração:

aprender a se comunicar. Porque um bom administrador tem que se comunicar melhor e eles não sabem. Porque ele, na verdade vai fazer uma ligação entre todas as áreas de uma empresa. Então, se ele não sabe se comunicar e não desenvolve essa skill de comunicação, ele não vai ser bem-sucedido no mercado de trabalho.

Por sua vez, o Entrevistado 3 comenta sobre o foco em solução permanente dos problemas enfrentados diariamente na rotina de uma empresa como um diferencial:

o desafio dos administradores é enxergar oportunidades. Acho que os administradores eles muitas vezes focam no problema e na resolução de problemas somente. Resolver o problema não é assertivo, então precisa encontrar uma solução. São coisas diferentes.

O Entrevistado 2 em sua fala expõe o ato de ser competitivo como um diferencial para o recém-formado:

ele tem que ser um diferencial. Sempre onde ele for ser competitivo, assim ele se mantém competitivo. Se ele vai para uma área, ele tem que ser o melhor. Tem alguma coisa, ele vai ter que se diferenciar porque tem muitos administradores.

Referente a retenção e engajamento da nova geração de profissionais. Os Entrevistados 2 e 3 relatam que as empresas buscam uma forma harmoniosa de trabalho entre as gerações. Mesmo que a geração mais jovem de profissionais tenha uma capacidade menor de interação, como exemplifica o entrevistado 3, superada essa barreira o desenvolvimento do colaborador segue um fluxo normal dentro das organizações. Essas duas visões vão de encontro com o conceito de Silva e Oliveira e Oliveira (2015). Por sua vez, o Entrevistado 1 expõe em sua fala que enxerga pouco ou nenhum esforço das empresas em retenção e engajamento da nova geração. Comenta que como existe uma grande oferta de novos candidatos, as organizações estão dispensando colaboradores antigos, de maior custo, e assim contratando a nova geração como uma mão de obra barata:

está nova geração. Ela tem uma dificuldade muito grande, que é a dificuldade da interação. Hoje nós falamos na frente de uma tela. A maioria dos jovens falam na frente de uma tela. Quando tu fica na frente de uma pessoa. É difícil falar porque

está acostumado a falar na frente de uma tela. Esse é o maior desafio. Esse é o maior desafio. Quando se supera isso, as coisas vêm ao natural.

Em contrapartida a fala do Entrevistado 1 relata sobre a dispensa de colaboradores antigos das empresas para assim poder realizar uma nova contratação de forma menos custosa para a empresa:

olha, eu acredito que as empresas não estão fazendo grandes trabalhos para isso, até porque existe um exército de mão de obra externo muito grande. Então, o que está acontecendo é que profissionais mais antigos, que são mais caros para as empresas, têm sido demitidos e substituídos por profissionais mais baratos. E isso está gerando uma grande quantidade de mão de obra. E a gente, a gente vê pessoas antigas de empresas, são pessoas que estão há 10, 12 anos numa empresa sendo demitidas. Pessoas com mais idade sendo demitidas e substituídas por pessoas que recebem salários menores. Então eu acho que não existe um trabalho para reter, na verdade, voltado para um profissional formado em administração, não existe um trabalho para reter esse profissional. No geral. As empresas, então, veem como custo. Elas priorizam custos.

No próximo tópico será apresentado as estratégias utilizadas pelos entrevistados para o recrutamento e seleção. Seguindo com suas visões sobre os programas de estágios e trainee.

#### **4.4 Percepção dos Sujeitos de Pesquisa sobre Formas de ingresso nas empresas: estratégias de recrutamento e seleção**

Os Entrevistados utilizam de ferramentas de divulgação de suas vagas disponíveis. Desde meios tradicionais de divulgação como jornais e rádios, sendo as redes sociais o maior foco de captação de candidatos em potencial dos Entrevistados 2 e 3. Utilizando de Entrevistas semiestruturadas com os candidatos em questão de forma presencial e remota. Uma dificuldade enfrentada em entrevistas presenciais, os candidatos não respeitam os prazos de recrutamento de determinados em algumas vagas, apresentando um fator cultural em que o candidato força uma candidatura nas empresas em questão e assim afetando todo o processo de recrutamento efetuado por parte do departamento de recursos humanos. Dificuldades relatadas que estão de acordo com Marras (2000), ressalta o Entrevistado 1:

diferente de uma grande cidade que tem, sei lá, 1 milhão de habitantes e daí uma empresa abriu uma vaga e vai ter 500 candidatos para essa vaga e todos de boa qualificação? Sim. Aqui o que acontece é que se você abrir uma vaga e fizer uma ampla divulgação, essa empresa vai receber uma quantidade imensa de candidatos que não leram as qualificações da vaga e vão na verdade atrapalhar o dia a dia da empresa. E aí essa divulgação vai ficar prejudicada. Por mais que ela tenha data para iniciar e para acabar, a cultura, inclusive dos candidatos, é continuar insistindo sim. Aí mesmo que a gente diga não, 'não tem mais. Mas eu queria. Não, não tem mais. Mas eu queria.' Quando eu falo cultura é a cultura das cidades menores. Livramento não é uma cidade pequena, mas as pessoas vivem como se fosse uma cidade pequena. Então, quando eu falo em cultura, é isso, essa coisa de que as pessoas acham que tudo ainda é familiar e tudo é amigo do amigo e tudo. Então isso, isso dificulta e faz com que muitas empresas não busquem um serviço de contratação e de RH externo de recrutamento de seleção externa.

A falta de comprometimento presente nas empresas e nos candidatos, torna o ambiente de Sant'Ana do Livramento/RS complexo de ser trabalhado. Segundo o Entrevistado 1, as empresas procuram agências de recrutamento em primeiro momento, logo após atuam com indicações internas para vagas futuras, bloqueando assim a entrada de candidatos advindos de procedimentos adequados de seleção. O Entrevistado 2 menciona a

falta de responsabilidade dos candidatos após contratados, atrasos, faltas e desinteresse, principalmente por parte dos jovens. Porém, relaciona esse comportamento com a frustração. As empresas após a contratação não cumprem com suas promessas, como benefícios, cargas horárias e salários condizentes com a função desempenhada. Isso confirma a visão do Entrevistado 3, que menciona a alta rotatividade presente nas empresas. Dessa forma, os Entrevistados concordam em partes com Carvalho (2008), sendo que a busca deve ser expandida para empresas em potencial para os candidatos adequados, como reforça o Entrevistado 1:

é uma questão cultural de que as empresas, elas preferem as indicações dentro dos próprios funcionários. Isso é uma das coisas que interfere bastante. Então, no começo, se abre um hotel aqui na cidade. No primeiro momento, esse hotel vai escolher se pode solicitar as vagas para nós, mas já em seguida esse hotel já não precisa mais da nossa mão de obra do nosso serviço, porque ele já está fazendo uma retroalimentação do que acontece lá dentro. E isso acontece com a maioria das empresas. Imagina um hotel, deve receber uma quantidade imensa de candidatos por vaga diariamente. Então por isso influencia sim. Mas eu acho que a cultura de Livramento é que é uma cultura mais fechada que prioriza indicações. Eu acho que eu acho que é mais uma questão cultural de influência.

O Entrevistado 2 comenta sobre a falta de comprometimento dos candidatos frente a baixa remuneração oferecida por parte dos empregadores:

a gente não tem um comprometimento do cliente. Muitas vezes, no processo, o cliente não é profissionalizado ainda por um processo de recrutamento e seleção, é difícil encontrar o perfil que a empresa exige e aí a empresa não tem todos os requisitos para também manter esse candidato ótimo dentro da empresa. Eu tenho essas dificuldades. Porque o candidato não quer trabalhar sábado se a empresa não tem benefício. Quanto tempo eu vou ser promovido? Ele nem entrou na vaga ainda, né? Então assim é muito imediatista, isso tem crescido bastante assim. Então a gente até consegue captar. Mas temos que passar uma imagem de confiança, que a pessoa confie, que a gente tem todo um processo de cuidado dos seus dados conosco, né? A gente tem uma dificuldade grande de trabalhar com os clientes em questão. Assim como é manter essa pessoa lá dentro, sabe? De remunerar conforme o mercado? Olha, a média de mercado é essa, tu tá 20% abaixo, é 20% a menos do que deveria receber. E os candidatos te trocam por R\$10,00. Tá, então assim, ser competitivo com quem tá lá fora é uma grande dificuldade para eu poder trazer um candidato bom para o cliente.

Em sua fala o Entrevistado 3 comenta sobre a alta rotatividade no mercado de trabalho de Sant'Ana do Livramento/RS:

a gente não encontra profissionais. Então existe um grande desafio do empregador e do empregado. O desafio do empregador é encontrar aquele perfil de colaborador. E o desafio do funcionário, do empregado. É conseguir compreender e manter as expectativas do empregador. Por isso que a gente tem um *turnover* muito alto. A gente vê muitas pessoas entrando e saindo dos comércios, muita rotatividade. Hoje em dia é muito rotativo. Realmente é assim, 50% é culpa do empregador, porque ele não sabe manobrar a expectativa. Ele não sabe comunicar para o seu colaborador ali o que ele espera dele, quais são as demandas que o mercado daquele setor que aquela pessoa está sendo exposta necessita. E 50% do empregado, do funcionário, do colaborador, porque muitas vezes não compreende o que essa vaga precisa.

Os entrevistados concordam com Bitencourt; Piccinini e Rocha de Oliveira (2014), quando mencionam a viabilidade do programa de trainee. O Entrevistado 2 relata ter iniciado a divulgação em empresas da cidade a mais de 2 anos, com maior foco em uma empresa da cidade com mais de 100 colaboradores. Já o Entrevistado 3 relata sobre a dificuldade



enfrentada referente a carga tributária para a contratação de um colaborador no modelo de trainee, a cultura das empresas do município encara essa contratação como custo ao invés de um investimento para o desenvolvimento organizacional. Nesse sentido, o Entrevistado 1 comenta que desconhece alguma empresa que utilize ou que tenha interesse em aplicar um programa de trainee.

O Entrevistado 2 comenta que as empresas estão esperando o ponta pé inicial para uma possível implantação do programa de trainee:

então, é um trabalho bem diferenciado. Aqui a gente tem empresas potenciais em potencial, assim, número de áreas, uma estrutura. Já uma organização com mais de 100 funcionários que caberia. Muito bem um trainee, mas não tem um olhar da gestão de pessoas ainda, culturalmente. Eu acho que é muito cultural aqui da cidade, né? Ser um ser mais fechado. Daí, estão esperando alguém começar.

Em contrapartida, o Entrevistado 3 comenta sobre a falta de incentivo para a implementação de programas de trainee:

poucas. Justamente por isso, como e porque a experiência é muito ruim. Tu vai lá e tu abre um trainee, por exemplo, primeiro, a legislação não me apoia, porque como que eu abro um programa de trainee? Eu não sou uma escola, então eu preciso remunerar. Se eu tiver que remunerar, a pessoa tem que estar fazendo algum curso. Então eu preciso contratar por um bom estágio, E aí a carga é gigantesca para contratar essa pessoa. Então, eu tenho um funcionário que não é um funcionário. Não existe essa inserção no mercado. Para tu ter um trainee.

Segundo Cardim (2009), o programa de trainee tem vínculo empregatício com a organização e o estágio é uma forma de adquirir experiência na organização durante a realização de seu curso. Os entrevistados relatam que um modelo de contratação não exclui o outro por terem suas características e finalidades distintas. Porém, o que acontece na realidade é que as organizações utilizam o programa de estágio como forma de adquirir uma mão de obra barata para a organização. O entrevistado 1 comenta que a visão que o estagiário ingressa na organização para aprender é uma visão errônea, que com a baixa tributação de um estágio as empresas contratam e demitem os estagiários por ser mais barato. Esse método está enraizado na cultura das empresas da cidade de Sant'Ana do Livramento/RS, cultura essa que fica destacada em consenso entre os entrevistados, que seria o estágio como mão de obra barata. O Entrevistado 3 complementa que diversas vezes presenciou estagiários de ensino superior em setores que diferem de seu curso, utilizando dessas contratações como uma bengala para suprir a necessidade de contratar mais, porém de forma menos custosa. O Entrevistado 2 defende a contratação de estagiários como fim de agregar conhecimentos ao aluno contratado, porém afirma que muito depende da cultura da organização que está buscando o estagiário. Segue a fala do Entrevistado 1 em relação à contratação de estagiários em Sant'Ana do Livramento/RS:

na verdade, o estágio é visto como mão de obra barata. Não é visto como um funcionário barato e sem imposto, não é? Essa ilusão de que o estagiário está indo lá para aprender, para crescer, é porque ele está se desenvolvendo e vai ser contratado. Não. As empresas contratam e demitem estagiários porque é mais barato. Tem pessoas que fazem faculdade e terminam a faculdade, fazem outra e fazem outra e estão sendo estagiários. Já tem 35 anos de idade e estão sendo estagiários desde do ensino médio e é o único emprego que essas pessoas conseguem. Sim, e aí isso volta para a cultura da cidade em questão. Por quê? Por que não se contrata administrador para fazer certas funções? Porque é mais barato contratar um estagiário. E daí? E aí é outra pesquisa já sobre o porquê disso. Mas o estágio aqui na cidade é visto como mão de obra barata, inclusive pela prefeitura.

Complementando, o Entrevistado 3 apresenta sua visão quanto ao uso do estágio por empresas de Sant'Ana do Livramento/RS:

a cultura organizacional influencia. Por quê? Vamos pegar uma empresa, supermercado? Qual a qualificação profissional que eu dou para um estagiário de administração num supermercado? Muitas vezes tu tem estagiários de administração da Unipampa ali sendo empacotadores, sendo repositores. Não estou desmerecendo ser repositor. O meu pai, o meu pai era borracheiro, arrumava pneu, a minha mãe era costureira e é uma profissão tão valorosa quanto administradora. Não é isso. É que as empresas, por nós termos uma carga trabalhista muito alta, elas usam, a maioria delas, usam os estagiários como uma bengala. Ou seja, é preciso contratar mais, é preciso contratar barato. Vou lá e contrato um estagiário.

Em contrapartida, o Entrevistado 2 apresenta uma visão positiva quanto à utilização de estágios. Porém, ressalta que o aprendizado obtido em um estágio, muito depende do que a empresa contratante está buscando com esse candidato:

eu considero que sim. Super importante. Uma coisa diferente da outra, né? Então o trainee, ele tem esse olhar de gestão gerencial. O estagiário, ele começa em várias frentes para ele trabalhar, porque tem gente que não quer trabalhar na gestão. Tem gente que quer fazer um estágio para se aperfeiçoar naquela área só. A questão da faculdade, ele vai ter que trabalhar, mas vai estar de forma acadêmica. Ele tem que fazer um estágio para ter aquela experiência. Então eu acho super válido. Então, um não exclui o outro. Porém, depende da cultura da empresa. O que que ela tá buscando com aquela mão de obra?

Após analisado os dados levantados com as entrevistas e apresentado as falas e ponto de vistas dos entrevistados, o capítulo a seguir será apresentado as considerações finais sobre esse estudo.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Fazendo-se o resgate do objetivo geral deste estudo que foi analisar como ocorre a inserção profissional de administradores recém-formados no mercado de trabalho de Sant'Ana do Livramento/RS, foi possível perceber com esta pesquisa que, com relação à Empregabilidade e Mercado de trabalho de Sant'Ana do Livramento/RS tem-se que o recém-formado possui grandes dificuldades a serem enfrentadas.

Conclui-se que o diploma de ensino superior não garante uma boa colocação no mercado de trabalho, sendo que o recém-formado traz consigo uma bagagem teórica de grande valor, mesmo contando com a experiência do estágio obrigatório durante a formação acadêmica. Porém, o mercado de trabalho prioriza candidatos com experiências práticas no momento da contratação. A capacidade de comunicação foi observada como um ponto a ser melhorado nos recém-formados, principalmente nos mais jovens, que apresentam uma menor capacidade de interação, sendo um fator prioritário para a empregabilidade dos administradores.

O mercado de trabalho de Sant'Ana do Livramento/RS possui uma demanda de profissionais de nível técnico para atuar no setor de prestação de serviços. Sendo assim, apresenta poucas oportunidades para os recém-formados atuarem em sua área de formação. Que, por sua vez, buscam na migração para centros metropolitanos uma oportunidade de crescimento profissional.

No que tange à inserção profissional de administração no mercado de trabalho, a pesquisa apontou que os empregadores, em sua maioria, têm como preferência cultural

procurar uma mão de obra barata e o profissional graduado é visto como um custo a ser evitado. Não sendo valorizado no mercado de trabalho de Sant'Ana do Livramento/RS, tendo que aceitar cargos abaixo de sua formação ou com salários menores em comparação a outros cursos superiores. Gestores de empresas tradicionais tendem a não aceitar os novos conhecimentos em contrapartida a seus anos de experiência à frente de suas empresas. Foi observado que existem esforços para mudar esse cenário de forma lenta e gradual, trabalhando na harmonia entre gerações, na troca da geração do papel para a geração digital.

Já no tocante às Formas de ingresso nas empresas: estratégias de recrutamento e seleção viu-se que o uso de mídias digitais se tornou o método mais utilizado para a captação de candidatos em potencial para as vagas disponíveis. Logo após uma análise de currículo e uma entrevista pessoal ou remota. As agências de recrutamento são responsáveis nessa primeira etapa, porém a falta de comprometimento das empresas acaba prejudicando as contratações de forma adequada. As organizações buscam internamente por indicações para suprir as suas necessidades e por muitas vezes nepotismo, comprometendo o trabalho efetuado pelas agências de recrutamento ou pelo próprio setor de recursos humanos.

Foi observado que a forma de ingresso predominante nas empresas é a utilização do estágio, por ser uma forma de contratação de menor custo para a empresa. Sendo que após a conclusão de sua formação são dispensados e não conseguem ingressar na organização, pois a mesma, de forma cultural, continua a busca por novos estágios para suprir as suas necessidades. Não foi observado nenhum programa de trainee vigente em Sant'Ana do Livramento/RS, mesmo havendo empresas com capacidade para a implementação.

Ao final da pesquisa foi possível constatar que a inserção profissional do recém-formado no mercado de trabalho de Sant'Ana do Livramento/RS enfrenta uma barreira cultural já citada anteriormente. As empresas buscam um colaborador que supra as suas necessidades com baixo custo de contratação. É preciso quebrar essa barreira, demonstrando que o custo de um profissional qualificado e especializado gera benefícios à organização a longo prazo. Sendo assim, acredita-se que o presente estudo foi capaz de expor um entendimento sobre o mercado de trabalho de Sant'Ana do Livramento/RS, que tem suas particularidades próprias, explanando a procura constante de mão de obra barata e o poder das indicações para ingressar nas organizações. Relatado pelos entrevistados como o famoso QI = quem indica.

Como recomendação, entende-se que devam ser feitos esforços voltados aos programas de trainee como instrumento de inserção dos recém-formados ao mercado de trabalho. Apresentando essa ferramenta como uma solução na questão de agregar novos conhecimentos para a empresa, trocas culturais e a possível passagem de gestão para uma nova geração de forma profissional. Demonstrar o fator custo/benefício como um critério a ser levado em consideração para o crescimento das organizações e sua longevidade.

Como sugestão indica-se que este estudo seja ampliado no sentido de buscar-se mais dados que possam corroborar ainda mais com os achados aqui obtidos. Buscando informações com as empresas que são referência em seus setores, prioritariamente em prestação de serviços e comércio varejista que são os grandes responsáveis pela geração de empregos em Sant'Ana do Livramento/RS

Como restrições da pesquisa aponta-se que seria importante analisar o fenômeno em outras agências de recrutamento e seleção de mão de obra de graduandos, como o CIEE que poderia também desenvolver programas de trainee, por sua vez é uma organização referência na implementação de programas de estágios. Infelizmente quando a campo não se dispôs a participar da entrevista. Ressalto também a dificuldade enfrentada em agendar horários com os gestores das agências de recrutamento de Sant'Ana do Livramento/RS, pois a cidade possui essas três empresas entrevistadas como principais referências nesse setor. Sendo assim, a sua demanda de serviços impactou nos agendamentos das entrevistas que por

diversas vezes foram remarcadas. Outro ponto de vista a ser analisado foi que essas agências atuam para a grande maioria das empresas empregadoras da cidade. E por conta desse fato, não estavam a vontade de relatar a realidade do mercado de trabalho de Sant'Ana do Livramento/RS.

## REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Antônio de Pádua; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; SILVA, Leilianne Michelle Trindade da. Mercado de trabalho e gestão de pessoas: mudanças e desafios. In: ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; LEITE, Nildes Pitombo (Orgs.). **Gestão de pessoas: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009.

BANOV, Márcia Regina. **Recrutamento, seleção e competências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BARBIERI, Ugo Franco. **Gestão de pessoas nas organizações: o talento humano na sociedade da informação**. São Paulo: Atlas, 2014.

BITENCOURT, B. M.; PICCININI, V. C.; ROCHA DE OLIVEIRA, S. Programas trainee: jovens orientados para o sucesso. **Revista Administração em Diálogo**, v. 14, n. 2, p. 102-135, 2014.

CARDIM, J. C. **Gestão da Formação nas Organizações**. Lisboa: Lidel, 2009.

CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

DE OLIVEIRA SOUSA, Breno Luiz; DA SILVA, Haroldo José Torres. Implantação de um programa trainee: estudo de caso da sua efetividade para a empresa. **Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)** | ISSN-e: 2237-1427, v. 9, n. 1, 2019.

FRANCO, Simon. **O Profissionalista**. São Paulo: Futura, 2001.

GIL, NA. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002

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

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas da pesquisa social**. 7.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019.

GLESNE, C. **Becoming qualitative researchers: An introduction**. 5. ed. Londres: Pearson, 2015.

GUIMARÃES DOS SANTOS, G. P. Juventude, Trabalho e educação: uma agenda pública recente e necessária. Por quê? In: MACAMBIRA, Jr.; ANDRADE, F. R. B. Trabalho e Formação Profissional: juventudes em transição. Fortaleza: IDT, UECE, BNB, 2013, p. 73-88.

HEDAL, Diego Henrique; ROCHA, Maíra. O discurso da empregabilidade: o que pensam a academia e o mundo empresarial. **Cadernos EBAPE**, v.9. Rio de Janeiro, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional Por Amostra De Domicílios Contínua**. Disponível em: <<https://sidra.ibge.gov.br/tabela/4094#resultado>>. Acesso em: 15 maio. 2023.

IVANCEVICH, J. M. **Gestão de recursos humanos**. 10. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

LOBATO, M. G. S.; CALDAS, Y. P.; COSTA, A. J. S. Mercado de Trabalho e Empregabilidade Sob a Lógica do Capital: representações sociais do secretário executivo do Amapá. Amapá. **Revista de Gestão e Secretariado**, 2016

ROCHA, S. A inserção dos jovens no mercado de trabalho. **Caderno CRH**, v. 21, n. 54, 2008.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 11. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MELLO, Amanda de Fátima Ferreira de; Os Jovens Administradores e o Mercado de Trabalho. *Revista Científica de Ciências Aplicadas da FAIP*, Vol. 1, No. 2, 2014.

MINEIRO, João. **Ciência, profissão e empregabilidade: três teses sobre a relação entre sociologia e o mercado de trabalho**. Lisboa: Associação Portuguesa de Sociologia, 2015. Disponível em: <https://repositorio.iscte-iul.pt/handle/10071/14674>. Acesso em: 25 mai. 2023.

MINAYO, M. C. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo: Hucitec, 2000.

MINAYO, M. C. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 11. ed. São Paulo: Hucitec, 2010.

MOREIRA, Carlos Augusto Amaral. **Programas de trainee e processos planejados de mudança cultural: Em busca de novas conexões**. Orientador: Carlos Osmar Bertero. 1997. 152f. Dissertação (Mestrado em Administração) – FGV/EAESP. São Paulo, 1997.

PONTELO, J.; CRUZ, L. **Gestão de Pessoas: manual de rotinas trabalhistas**. 3. ed. Brasília-SENAC/ DF, 2010.

SÁNCHEZ, Andrea Quadrelli. A fronteira inevitável: um estudo sobre as cidades de fronteira de Rivera (Uruguai) e Santana do Livramento (Brasil) a partir de uma perspectiva antropológica. 2002. 209f. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Antropologia Social/ UFRGS, Porto Alegre, 2002.

SCALON, M. C. **Ensaio de Estratificação**. Com colaboração de ARAÚJO, Clara; MARQUES, Maria Aparecida Oliveira. Belo Horizonte: Argumentvm, 2009, 152p.

SEBRAE. **Como funciona um Programa de Trainee**. Brasília, DF, 05 maio 2017. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-funciona-um-programa-detrainee\\_7e0db85844cb5510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=tema&codTema=8](https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-funciona-um-programa-detrainee_7e0db85844cb5510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=tema&codTema=8). Acesso em: 23 mai. 2023

SILVA , A. M. S. da.; OLIVEIRA, M. E. S. de.; OLIVEIRA, R. P. A. de.; Jovens Administradores e o Mercado de Trabalho. **Caderno de Graduação: Ciências Humanas e Sociais** v. 2, n. 2, 2015.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor C. P.; FORTUNA, Antônio A. M. **Gestão com pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

THORNE S. **Interpretive description qualitative research for applied practice**. 2. ed. New York; London: Routledge, 2016.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

ZULAUF, M. **Ensino Superior e Desenvolvimentos de Habilidades para a Empregabilidade**. São Paulo: Sociologias: 2006. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v8n2/v8n2a09.pdf>. Acesso em 28 de mai. 2023.

## APÊNDICE

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

Prezado(a) Sr(a),

Este roteiro de entrevista tem como objetivo levantar dados para o estudo intitulado “**O recém-formado E A BUSCA POR PROFISSIONAIS EXPERIENTES EM Sant'Ana do Livramento/RS**”. O presente estudo está sendo realizado sob a orientação do prof. Sebastião Ailton da Rosa Cerqueira Adão. Sendo esta pesquisa um requisito para a obtenção de título de graduado em administração pela universidade federal do pampa – UNIPAMPA. Ressalta-se que os dados aqui coletados são absolutamente sigilosos, não serão divulgadas quaisquer informações que levem à identificação dos informantes-chaves.

#### PARTE 1 – Identificação Socioeconômica do Entrevistado

Data: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

1.1 Sexo:

Feminino  Masculino

1.2 Idade: \_\_\_\_

1.3 Escolaridade:

- Ensino Médio Incompleto
- Ensino Médio Completo
- Curso Técnico Incompleto
- Curso Técnico Completo
- Ensino Superior Incompleto
- Ensino Superior Completo
- Pós Graduação

1.4 Há quanto tempo atua com Recursos humanos?

- 0 – 1 ano
- 1 – 2 anos
- 2 – 5 anos
- 5 – 8 anos
- mais de 8 anos

## **PARTE II – Área Temática**

### **2.1 EMPREGABILIDADE E MERCADO DE TRABALHO.**

2.1.2 – Qual a visão que você tem sobre o recém-formado ingressando no mercado de trabalho?

2.1.6 – Atualmente ter o ensino superior é garantia de obtenção de um bom emprego? Qual seu ponto de vista como profissional?

2.1.9 – Base as condições de oferta e procura ligadas ao segmento de mercado, porte das empresas e localidade. Como você caracteriza o mercado de trabalho em Sant'Ana do Livramento/RS?

### **2.2 INSERÇÃO PROFISSIONAL DE ADMINISTRADORES NO MERCADO DE TRABALHO.**

2.2.1 – Como as empresas estão buscando e valorizando a inserção do recém-formado em administração para contribuir com o desempenho organizacional?

2.2.2 – Na sua visão, quais são os principais desafios enfrentados pelos administradores no mercado de trabalho e quais atributos e habilidades são essenciais para o sucesso nesse ambiente exigente?

2.2.4 – Como as empresas estão se adaptando para atrair, reter e engajar a nova geração de profissionais, considerando suas expectativas, valores e necessidades específicas?

### **2.3 FORMAS DE INGRESSO NAS EMPRESAS: ESTRATÉGIAS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.**

2.3.2 – Quais são as estratégias adequadas que o departamento de recursos humanos está utilizando para atrair o maior número possível de candidatos com potencial para preencher as vagas disponíveis?

2.3.4 – Como o ambiente de Sant'Ana do Livramento/RS influencia na sua atividade empreendedora?

2.3.8 – Algumas corporações já existentes utilizam o programa de trainee como método de buscar jovens talentos, você acha viável esse método na inserção de profissionais?

2.3.10 – Qual é a sua visão sobre os programas de estágio? Você acredita que é viável substituir os estágios por programas de trainee?