

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DAGMA JARLISE BOLGENHAGEN

ESTUDO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE ESTÁGIO  
REMUNERADO EM UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL

CURITIBA-PR

2024

DAGMA JARLISE BOLGENHAGEN

ESTUDO SOBRE A IMPLEMENTAÇÃO DE UM PROGRAMA DE ESTÁGIO  
REMUNERADO EM UMA COOPERATIVA AGROINDUSTRIAL

Artigo apresentado como requisito parcial à  
obtenção do certificado de conclusão de curso na  
MBA Gestão de Talentos e Comportamento  
Humano, Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Tomas Sparano Martins

CURITIBA-PR

2024

## RESUMO

O trabalho apresentado tem como objetivo propor e analisar a viabilidade de implementação de um programa de estágio remunerado em uma Cooperativa Agroindustrial, com foco em atração e retenção de talentos da área de Medicina Veterinária. Inicialmente, foi realizado um diagnóstico da situação-problema, que identificou a necessidade de implementar um plano estratégico para suprir a demanda por profissionais formados em Medicina Veterinária, expondo as dificuldades da Cooperativa em atrair e manter profissionais qualificados. Com base nesse diagnóstico, foi desenvolvida uma proposta de programa de estágio remunerado, firmando parcerias com instituições de ensino, processo seletivo, treinamento de supervisores, projeto e acompanhamento dos estagiários. Em seguida, foi realizado um estudo de viabilidade econômico-financeira, analisando os investimentos necessários e os benefícios esperados do programa de estágio remunerado. Os resultados previstos incluem a redução do tempo de contratação, a valorização da relação dos técnicos com os produtores e a promoção da cultura de retenção de talentos e plano de carreira. Por fim, são apresentados os riscos esperados e as medidas preventivas para garantir o sucesso do programa de estágio.

**Palavras-chave:** estágio; estágio remunerado; medicina veterinária; cooperativa; projeto de estágio remunerado; programa de estágio remunerado.

## ABSTRACT

The work presented aims to propose and analyze the feasibility of implementing a paid internship program in an Agroindustrial Cooperative, with a focus on attracting and retaining talent in the area of Veterinary Medicine. Initially, a diagnosis of the problem situation was carried out, which identified the need to implement a strategic plan to meet the demand for professionals trained in veterinary medicine, identifying the cooperative's difficulties in attracting and retaining qualified professionals. Based on this diagnosis, a proposal for a paid internship program was developed, establishing partnerships with educational institutions, selection process, training of supervisors, project and monitoring of interns. Next, an economic-financial feasibility study was carried out, analyzing the necessary investments and expected benefits of the paid internship program. Expected results include reducing hiring time, valuing the relationship between technicians and producers and promoting a culture of talent retention and career planning. Finally, the expected risks and preventive measures to ensure the success of the internship program are presented.

**Keywords:** internship; paid internship; veterinary medicine; cooperative; paid internship project; paid internship program.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Plano de Implementação..... | 16 |
|--|----|

### QUADROS

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| Quadro 1 – Recursos Necessários..... | 18 |
|--------------------------------------|----|

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| Quadro 2 – Viabilidade Econômica..... | 20 |
|---------------------------------------|----|

## SUMÁRIO

|      |   |    |
|------|---|----|
| 1.   | INTRODUÇÃO .....  | 6  |
| 1.1. | APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA: .....                                    | 6  |
| 1.2. | OBJETIVO GERAL DO TRABALHO: .....                                   | 6  |
| 1.3. | OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO:.....                             | 7  |
| 1.4. | JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO: .....                                   | 7  |
| 2.   | REFERENCIAL TEÓRICO .....   | 9  |
| 2.1. | O MERCADO DE TRABALHO .....   | 9  |
| 2.2. | ESTÁGIO NO BRASIL .....   | 10 |
| 2.3. | A ORGANIZAÇÃO NO PROCESSO DO ESTÁGIO .....                          | 11 |
| 3.   | DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....                   | 13 |
| 3.1. | DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA .....                                | 13 |
| 3.2. | DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....                              | 14 |
| 4.   | PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA .....          | 15 |
| 4.1. | DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA.....                                    | 15 |
| 4.2. | PLANO DE IMPLANTAÇÃO.....   | 16 |
| 4.3. | RECURSOS .....  | 18 |
| 4.4. | VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA .....                              | 19 |
| 4.5. | RESULTADOS ESPERADOS .....  | 23 |
| 4.6. | RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS ..... | 24 |
| 5.   | CONCLUSÃO .....   | 25 |
| 6.   | REFERÊNCIAS .....   | 26 |

## **1. INTRODUÇÃO**

### **1.1. APRESENTAÇÃO/PROBLEMÁTICA:**

No atual cenário do mercado de trabalho, a concorrência vem aumentando e a experiência profissional se torna um requisito essencial para os processos seletivos (GOMES, 2013). Devido o andamento da formação acadêmica, muitos alunos não possuem esse requisito, e as empresas tendem a oferecer programas de estágio, obrigatório e/ou remunerado, que desenvolvam o profissional.

O estágio é uma ferramenta que desenvolve os estudantes e proporciona experiência para as oportunidades nas empresas, e para as organizações o estágio é uma oportunidade de desenvolver, atrair e reter talentos, contribuindo com a manutenção de seu quadro com um custo menor e profissionais adeptos a cultura organizacional.

De acordo com Santos (2020), algumas empresas investem em um programa de estágio bem estruturado, possibilitando que o estagiário realize projetos relevantes para a área de atuação, proporcionando desenvolvimento profissional e pessoal. Segundo Araújo e Ribeiro (2017), o objetivo de um programa de estágio é desenvolver e desafiar esses estudantes a colocarem em prática os conhecimentos adquiridos na universidade, não comprometendo o seu desempenho nas aulas, proporcionando, futuramente, oportunidade de ingresso no mercado de trabalho.

Dentro deste contexto, o estudo desenvolvido teve por objetivo realizar uma análise de viabilidade de um projeto de estágio remunerado para estudantes de Medicina Veterinária para atuar na área de fomento em uma Cooperativa Agroindustrial, tendo em vista que essa formação, geralmente, não possibilita a atuação no mercado de trabalho durante o curso, exceto como estágio. Além disso, é válido para a Cooperativa que os candidatos tenham experiência profissional quando forem admitidos.

### **1.2. OBJETIVO GERAL DO TRABALHO:**

Sugerir a implementação de um Plano de Estágio Remunerado para o setor de fomento de suínos de uma Cooperativa Agroindustrial.

### 1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DO TRABALHO:

- Identificar as principais dificuldades enfrentadas pela Cooperativa em relação a atração e retenção de talentos na área de fomento de suínos;
- Propor a estruturação de um Plano de Estágio Remunerado compatível com as particularidades da Cooperativa estudada;
- Identificar os principais benefícios que um Plano de Estágio Remunerado poderá trazer ao setor de suínos da Cooperativa estudada.

### 1.4. JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO:

O presente estudo justifica-se pela importância que o estágio remunerado representa para o meio acadêmico, pois se configura como uma oportunidade de integração do aluno com a comunidade e com a profissão para a qual vem sendo preparado, já que colabora com a qualificação e formação profissional, tanto em relação as habilidades técnicas (hard skills) inerentes a área de formação, quanto às habilidades humanas ou comportamentais (soft skills) requeridas pelo ambiente organizacional em prol da promoção de qualidade e produtividade.

Do mesmo modo, pode-se destacar a importância do presente estudo para a organização em questão, pois representa a possibilidade de estruturar um plano de estágio remunerado que poderá potencializar o recrutamento e capacitação de jovens talentos. Essa estrutura poderá tornar-se uma alternativa para suprir as dificuldades de contratação em áreas técnicas, bem como será capaz de promover o desenvolvimento de jovens talentos em prol da manutenção de profissionais mais qualificados e alinhados com a cultura da empresa. Além disso, o plano de estágio remunerado tem o potencial de garantir maior flexibilidade de contratação em relação ao vínculo empregatício, gerando menor burocracia em relação a contratações e demissões, além de demonstrar ser uma importante ferramenta para a difusão do conhecimento, agregando valor social e incentivando a diversidade, adaptabilidade e empatia.

Esse aspecto é enfatizado por Snell e Bohlander (2014 p.203):

“Embora uma força de trabalho seja composta de muitos diferentes grupos, um segmento importante é o das classes minoritárias. Além de criar

condições que são favoráveis ao reconhecimento e à compensação do desempenho, muitas organizações têm programas especiais, como os programas de estágios que possibilitam experiência prática, além de oportunidades de treinamento especial”.

Além das importantes contribuições que o estudo poderá promover para a Cooperativa estudada e para os profissionais em formação, pode-se destacar a colaboração para o enriquecimento das ciências sociais, mais especificamente para a área de Gestão de Pessoas, já que contribuirá cientificamente para a difusão de práticas eficazes na condução estratégica de pessoas no ambiente organizacional.



## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. O MERCADO DE TRABALHO

O mercado de trabalho é a relação entre oferta e demanda. Devido à alta competitividade entre as empresas, melhor acesso à informação e grande demanda, o mercado está cada vez mais seletivo e exigente perante a capacidade dos candidatos, tornando mais difícil conquistar um lugar no mercado de trabalho. Segundo dados da Confederação Nacional das Indústrias (CNI) em 2020, cerca de 90% das indústrias enfrentam falta de mão de obra adequada, sendo as áreas de venda e marketing, administrativa, engenharia, gerencial e pesquisa e desenvolvimento que apresentam maior escassez de qualificação.

Analisando a evolução do mercado, nota-se que houve uma mudança. Há décadas atrás, para concorrer a uma vaga de emprego não se era exigido muito, apenas que soubesse fazer o básico. Hoje em dia, o mercado busca profissionais mais capacitados, com habilidades específicas e que atendam as diversas demandas da organização, ou seja, que vão além e se destaquem. Segundo Montedori (2013):

Até a geração anterior, existia um ciclo na vivência do ser humano enquanto profissional que consistia em estudar, graduar-se, encontrar trabalho na área, trabalhar algumas décadas e, finalmente, aposentar-se. [...] O mercado de trabalho não é mais o mesmo, e estar preparado para encará-lo é fator primordial para adquirir um bom emprego e estar em contínua evolução. [...] Assim, para se destacar e ser um profissional requisitado pelo mercado, é necessário ter o domínio dos conhecimentos da sua área de atuação unido a vários fatores de equivalente relevância. Para isso, só existe um caminho: Muito, mas muito estudo e, principalmente, colocar em prática o que você estudou.

Portanto, fica claro que, para ter destaque e evoluir na área de atuação é necessário prática, transformar o conhecimento teórico adquirido na formação acadêmica em um recurso que agregue valor na organização em que se está inserido. Diante dessa necessidade, o contrato de trabalho de estágio é uma alternativa para o desenvolvimento profissional, adquirindo experiência ainda

durante a formação e tornando-se um profissional mais apto para o mercado de trabalho.

## 2.2. ESTÁGIO NO BRASIL

O contrato de estágio no Brasil está regido pela Lei 11.788 de 26 de setembro de 2008, que define o estágio como uma atividade de caráter educativo sem vínculo empregatício, com o objetivo de integrar o estudante no ambiente profissional. Muitas vezes o estágio é o primeiro contato que o estudante tem com o mercado de trabalho, vivenciando práticas da profissão escolhida, transformando o ensino teórico aprendido em sala de aula em experiências que permitam o desenvolvimento crítico e a compreensão da realidade em que está inserido.

Sendo curricular ou extra curricular, o estágio insere o profissional em diferentes realidades, sociais, econômicas e culturais, e é uma das maneiras mais eficientes de recrutamento de um profissional em potencial. Além disso, para as organizações o estágio é vantajoso, não gera vínculo empregatício e reduz o custo em folha de pagamento.

A Lei 11.788 delimita alguns parâmetros para contratação de estagiários, relacionados a seguir:

- Celebração de um termo de compromisso, estagiário, organização e instituição de ensino;
- O estágio obrigatório é aquele definido como tal no projeto do curso, cuja carga horária é um requisito para aprovação e obtenção do diploma. O estágio não obrigatório é desenvolvido livremente como atividade opcional e, neste caso, as horas de estágio serão acrescidas à carga horária regular e obrigatória, quando tal previsão integrar o currículo acadêmico do curso;
- Carga horária máxima de seis horas/dia, trinta horas semanais. A jornada pode ser cumprida em mais de uma organização concedente, desde que não exceda, no total, o limite legal permitido;
- Estagiários têm direito a recesso (férias) de trinta dias a cada doze meses de estágio na mesma empresa ou, o proporcional ao período estagiado se menos de um ano;
- Não há abono de férias, 1/3;

- Não há 13º salário;
- A rescisão antecipada do contrato de estágio, independentemente da iniciativa, preserva o direito do estagiário quanto ao recesso remunerado;
- O tempo máximo de estágio na mesma empresa é de dois anos, exceto quando tratar-se de estagiário portador de deficiência;
- A legislação do estágio não estabelece um piso mínimo para a bolsa estágio, o valor da remuneração é definido de comum acordo entre as partes pactuantes no contrato de estágio;
- A remuneração do estágio e a cessão do auxílio transporte são compulsórias, exceto nos casos de estágios obrigatórios. O valor do auxílio pode ser parcial, entretanto, a legislação do estágio não prevê o desconto de 6% sobre a remuneração do estágio;
- A remuneração da bolsa de estágio pressupõe o cumprimento das atividades propostas. Faltas e atrasos podem gerar descontos para o estagiário, inclusive nos períodos não trabalhadas. A organização poderá abonar ausências justificadas;
- O contrato de estágio deve conter seguro de acidentes pessoais, incluindo número da apólice e nome da seguradora;
- Um supervisor de estágio poderá supervisionar até dez estagiários;
- Número máximo de estagiários é proporcional ao número de empregados, conforme descrito em lei;

Além de demais critérios, a Lei vem se aperfeiçoando para acompanhar as necessidades do estagiário, das organizações e das instituições de ensino. É importante que as empresas vejam vantagens na contratação desse tipo de colaborador, os alunos enxerguem uma oportunidade de crescimento na carreira e a instituição forme profissionais cada vez mais capacitados para atuar no mercado de trabalho.

### 2.3. A ORGANIZAÇÃO NO PROCESSO DO ESTÁGIO

Para Boog (2010), a escolha de integrantes de uma equipe sempre estará submetida a fatores objetivos e subjetivos, e é fundamental levantar o perfil

profissional do candidato para definir quem será ou não contratado. Para Chiavenato (2014), o planejamento de pessoal é um processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos da organização, e o recrutamento é o processo de identificação e retenção de candidatos que tenham as funções básicas para alcançar esses objetivos (Araújo e Garcia, 2009).

Segundo Souza (2018), o recrutamento de novos colaboradores por meio de estágios é a forma de recrutamento com maior valor para as empresas. A partir desse recrutamento a empresa busca selecionar jovens que se alinham aos seus valores e conseqüentemente os desenvolve para assumir as responsabilidades desejadas.

Com base no cenário atual, as empresas tem buscado cada vez mais programas de estágio que de fato desenvolvam os estudantes e os preparem para os desafios do mercado de trabalho. Um bom programa de treinamento e desenvolvimento consiste em ações planejadas e conduzidas pela organização em determinado período de tempo, e tem como objetivo desenvolver e aumentar a efetividade, melhorando o desempenho de um grupo de trabalhadores (Maia e Freitas, 2015).

Programas de estágio, obrigatórios e remunerados, vem sendo estruturados nos mais diversos ramos do mercado, a fim de atrair e reter talentos. Esses programas desenvolvem as competências do estudante, bem como sua capacidade de integração ao corpo de empregados da organização. Segundo Souza (2018), o mercado tem se dedicado a estruturar programas de estágio que sejam atrativos, e os jovens têm buscado empresas que ofereçam esses programas para se inserir no ambiente de trabalho.

### **3. DIAGNÓSTICO E DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

#### **3.1. DESCRIÇÃO GERAL DA COOPERATIVA**

O trabalho foi desenvolvido em uma Cooperativa Agroindustrial com mais de 50 anos de fundação e que atua nos estados do Paraná e Mato Grosso do Sul.

A Cooperativa tem ampla área de negócio, produção de grãos e derivados, de matéria-prima animal, comercialização de alimentos, equipamentos e insumos agrícolas, visando a sustentabilidade, inovação e geração valor na sociedade onde opera.

Atualmente, a Cooperativa conta com mais de 50 unidades de negócios espalhadas nos estados paranaenses e sul mato-grossenses, cerca de 6.400 associados e aproximadamente 2.000 empregados. Em janeiro de 2024 a Cooperativa possuía em seu quadro funcional aproximadamente 12 estagiários, alocados na área agrônômica, pecuária e industrial.

Entre seus ramos de atividades, a Cooperativa possui indústria de beneficiamento de soja, fábricas de rações, áreas comerciais, postos de combustíveis, redes de supermercados, lojas agropecuárias, máquinas e equipamentos agrícolas, além disso, a Cooperativa conta com unidades de recebimento e armazenamento de grãos, e granja de recria de leitões.

No ano de 2023, conforme dados disponibilizados no relatório anual, a Cooperativa alcançou um faturamento de aproximadamente 3 bilhões de reais, divididos em suas respectivas áreas de negócio: pecuária, derivados e produtos agrícolas, insumos e bens de consumo.

O compromisso da Cooperativa é com as pessoas, com a sustentabilidade ambiental e social, e com o desenvolvimento da agricultura brasileira. Esses são fatores que fazem valorizar a transparência e a ética em suas relações com os associados, empregados, clientes e fornecedores. Através de uma gestão participativa e democrática, a Cooperativa busca sempre o diálogo e a construção conjunta de soluções.

### 3.2. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

Dentre os diversos negócios desenvolvidos pela Cooperativa estudada, entrevistas realizadas com os gestores demonstraram que a área de fomento de suínos é a que apresenta maior dificuldade em atrair e reter talentos de especialidades específicas. Nessa área, permanentemente existem vagas abertas, as quais, em média, demoram um tempo maior que as demais áreas da Cooperativa para serem finalizadas, especialmente devido à dificuldade de encontrar candidatos que se adequem aos requisitos solicitados pela Cooperativa.

Neste aspecto, o gestor entrevistado relata que essa questão é um dos principais gargalos para a condução da área de suínos, já que, apesar de a área de recrutamento e seleção buscar agilizar os processos seletivos, comumente os candidatos contratados demoram para se adaptar à cultura da Cooperativa, o que, conseqüentemente, acaba impactando na confiança dos associados integrados à Cooperativa.

Analisando esse contexto, evidencia-se a necessidade de implementar um plano de estágio remunerado que possa ser utilizado estrategicamente para suprir as necessidades constantes de contratação da Cooperativa. Nesse aspecto, o projeto de plano de estágio remunerado para o curso de medicina veterinária tem o objetivo de auxiliar no fechamento das vagas, tendo em vista que a equipe de recrutamento e seleção relata que se a Cooperativa implementar um plano de estágio remunerado, terá disponível um banco de candidatos que já conhecem a cultura e os associados da Cooperativa, e essa adaptação conseqüentemente será mais rápida, reduzindo custos e otimizando a produtividade da equipe técnica.

## **4. PROPOSTA TÉCNICA PARA A SOLUÇÃO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA**

### **4.1. DESENVOLVIMENTO DA PROPOSTA**

A proposta de estudo para o presente trabalho emerge das dificuldades que a Cooperativa possui em atrair e reter talentos em áreas específicas do negócio, especialmente profissionais formados em medicina veterinária para atuação no setor de fomento de suínos, o que também é reflexo da ausência de iniciativas voltadas a criação de um plano de estágio remunerado que possa suprir essa demanda.

Com base no problema identificado acima, desenvolveu-se uma proposta de implantação de um programa de estágio remunerado com duração de dois anos, o qual objetiva envolver os gestores da área para fomentar e acompanhar o programa proposto. Neste aspecto, dentre os principais benefícios que serão gerados na implementação dessa proposta, pode-se elencar as contribuições geradas para os acadêmicos, a própria Cooperativa e a sociedade em geral.

Para os acadêmicos, o projeto de estágio remunerado proporcionará oportunidade de aliar teoria e prática, desenvolvendo habilidades necessárias à gestão de pessoas, o que poderá oportunizar crescimento pessoal e profissional. Enquanto instituição, a Cooperativa estudada poderá se beneficiar a partir da oportunidade de desenvolver colaboradores competentes e alinhados com a cultura da empresa, especialmente a partir da construção de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para a definição de estratégias competitivas que possam garantir a sustentabilidade econômica da organização, além de contribuir com o desenvolvimento das regiões em que a Cooperativa mantém atuação ativa.

Em relação aos riscos que podem prejudicar a implementação do presente projeto de estágio remunerado, bem como comprometer o resultado esperado, destaca-se a possibilidade de ocorrer falta de comprometimento, engajamento e apoio das lideranças e dos demais setores da Cooperativa, tendo em vista que a participação do quadro funcional é uma prerrogativa para o sucesso do projeto em questão.

## 4.2. PLANO DE IMPLANTAÇÃO

Para a operacionalização desse projeto, foi desenvolvido um plano de ação a partir da aplicação da metodologia 5w2h para situação problema, sendo possível visualizar algumas ações que serão implantadas e posteriormente monitoradas com o intuito de atingir os melhores resultados e buscar solucionar as dificuldades da Cooperativa, conforme demonstrado na figura abaixo.

Figura 1: Plano de Implantação



Fonte: Desenvolvido pelos autores (2024)

Conforme a Figura 1 apresenta acima, a primeira ação do plano de estágio consiste em definir uma política clara para o programa de estágio, que irá conter os critérios, diretrizes, perfis dos candidatos, objetivos, responsabilidades das áreas envolvidas, definição de quantidades de vagas e remuneração dos estagiários. Nesse primeiro momento, o projeto será desenvolvido na área pecuária, e



posteriormente, com o sucesso do projeto, poderá ser desenvolvido em outras áreas. O setor de recursos humanos ficará responsável em definir essa política.

Após a definição e implantação dessa política, o setor de recursos humanos irá realizar parcerias com instituições de ensino que ofertam o curso de medicina veterinária na região de atuação da Cooperativa para posteriormente ofertar as vagas de estágios. Também será estabelecida uma parceria com Ciee (Centro de Integração de Estágio e Escola), para que essa instituição possa auxiliar na elaboração dos contratos com os estagiários.

Posteriormente à elaboração da política e as parcerias com as instituições de ensino e Ciee, o setor de recursos humanos realizará as divulgações das vagas disponíveis nas universidades e nas mídias sociais da Cooperativa, essa divulgação deverá acontecer no primeiro semestre do ano de 2024.

Seguidamente à divulgação das vagas de estágios, a área de recrutamento/seleção e os gestores da área pecuária, irão definir quais serão as etapas do processo seletivo e os exames admissionais. Nessas etapas, irá conter a definição do perfil, quantidade de vagas, triagem de currículos, entrevistas presenciais, dinâmicas em grupos, aplicação de testes, devolutiva para os estagiários não selecionados, elaboração e apresentação da proposta salarial para os estagiários selecionados, encaminhamento de exames admissionais e treinamento de integração.

Ainda no primeiro semestre de 2024, o setor de recursos humanos irá realizar um treinamento com as lideranças da área pecuária, onde será apresentado a metodologia do programa e as ferramentas de avaliações dos estagiários durante o programa, ou seja, as lideranças serão treinadas para realizar uma avaliação (feedback) com os estagiários a cada 3 (três) meses. Esse feedback será acompanhado pelo setor de recursos humanos para que não aconteçam falhas na comunicação. Em seguida da prática do feedback, será desenvolvido um PDI (plano de desenvolvimento individual) que será acompanhado pela área de treinamento/desenvolvimento, que irá auxiliar na montagem de trilhas de desenvolvimento.

No decorrer do projeto será apresentado o mapa estratégico da Cooperativa para os estagiários, e em conjunto com área pecuária eles precisarão desenvolver um projeto que esteja alinhado com o planejamento estratégico da Cooperativa. No

final do programa eles deverão apresentar os dados do projeto para a superintendência e diretoria.

Com a finalização do programa e conclusão da graduação, os setores de recursos humanos e pecuário irão avaliar o desenvolvimento do PDI e execução do projeto. Os estagiários que obtiverem um excelente desempenho, ou seja, notas acima da média 80, poderão ser efetivados numa vaga disponível de médico veterinário.

#### 4.3. RECURSOS

Com base nas ações para implementação e manutenção do projeto, faz-se necessário elencar os recursos que serão necessários para operacionalização do projeto proposto. No quadro abaixo, representa os principais recursos levantados:

**Quadro 1: Recursos Necessários**

| <b>RECURSOS</b>           |   |
|---------------------------|---|
| Recursos para Implantação | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboração de política de estágio;</li> <li>• Parcerias com universidades e CIEE;</li> <li>• Divulgação do programa;</li> <li>• Treinamento;</li> <li>• Móveis, utensílios e matérias de expediente;</li> <li>• Horas trabalhadas de equipe de Gestão de Pessoas;</li> <li>• Exames admissionais;</li> </ul> |
| Recursos para Manutenção  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calculo da folha de pagamento;</li> <li>• Bolsa de estágio;</li> <li>• Taxa administrativa;</li> <li>• Móveis, utensílios e matérias de expediente;</li> <li>• Revisão e aperfeiçoamento da política;</li> <li>• Projeto de Estágio;</li> </ul>  |

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2024)

Conforme exposto no quadro acima, buscou-se elencar os principais recursos necessários e que requerem uma abordagem estratégica para que o projeto de estágio seja construindo com ênfase na implementação eficaz e, em uma manutenção contínua, Nesse sentido, na fase da implementação torna-se fundamental a estruturação de uma política de estágio clara, bem como o estabelecimento de parcerias com universidades e órgãos como o CIEE, além de

investir em marketing e comunicação para atrair candidatos qualificados, e realizar treinamentos eficientes para gestores e estagiários que serão os agentes fundamentais para o sucesso do projeto.

Na fase de manutenção, a apuração dos custos com a folha de pagamento, as despesas com taxas administrativas a serem repassadas ao CIEE, bem como os custos com utensílios e materiais de expedientes são aspectos financeiros cruciais para o projeto. Neste aspecto, a revisão e aperfeiçoamento contínuo da política de estágio e do projeto em si garantirão adaptação às mudanças e otimização das práticas de estágio com a finalidade de promover a sustentabilidade do programa.

#### 4.4. VIABILIDADE ECONÔMICO-FINANCEIRA

Buscou-se analisar e mapear os investimentos e os custos iniciais necessários, bem como as receitas auferidas na implementação do projeto de estágio proposto. Diante disso, fez-se necessário uma pesquisa de viabilidade econômico-financeira, conforme demonstrado no Quadro 2 apresentado abaixo:

**Quadro 2: Viabilidade Econômica**

| <b>VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO INTEGRADOR</b>  |                    |   |                    |
|---|--------------------|---|--------------------|
| <b>DESCRIÇÃO DO PROBLEMA:</b><br>A Cooperativa tem dificuldade em atrair e reter talentos de áreas específicas e não possui plano de estágio remunerado que pudesse suprir a necessidade de contratação.  |                    | <b>Elaborado em:</b><br><b>07/10/2023</b>   |                    |
| <b>SOLUÇÃO PROPOSTA:</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar um programa de estágio remunerado na Cooperativa com duração de até 2 anos, com o objetivo de atrair, desenvolver e reter talentos da área de medicina veterinária;</li> <li>• Envolver os gestores de área para fomentar e acompanhar o Programa de Estágio remunerado</li> </ul> |                    |   |                    |
| <b>PRAZO DE ANÁLISE:</b> Duração do projeto de estágio, 2 anos.   |                    |   |                    |
| INVESTIMENTO  | TOTAL R\$          | RECEITAS  | CUSTOS             |
| <b>Estruturar o Programa de estágio:</b>  | <b>R\$1.418,18</b> | <b>Benefícios</b><br><b>Para os acadêmicos:</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Oportunidade de emprego;</li> <li>• Oportunidade de aliar teoria e prática enquanto acadêmico desenvolvendo duas habilidades;</li> <li>• Oportunidade de carreira e crescimento profissional;</li> <li>• Valorização;</li> </ul>  | <b>R\$425,45</b>   |
| Horas trabalhadas no desenvolvimento do Projeto (40h)   | R\$1.418,18        |   | R\$425,45          |
| <b>Fazer parcerias com instituições de ensino:</b>  | <b>R\$800,00</b>   | <b>Para a Cooperativa:</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratações mais assertivas;</li> <li>• Economia de recrutamento, seleção e remuneração;</li> <li>• Profissionais alinhados com a cultura da Cooperativa, capacitados para atender os cooperados.</li> <li>• Agrega valor social para empresa incentivando e promovendo a diversidade, adaptabilidade e empatia.</li> </ul> | <b>R\$1.291,20</b> |
| Despesa com telefone  | R\$50,00           |   | R\$400,00          |
| Despesa com Transporte decorrente visitas presenciais nas Instituições  | R\$500,00          |   | R\$75,60           |
| Despesa hora colaborador  | R\$250,00          |   | R\$400,00          |
| <b>Fazer parceria com CIEE – Centro de integração de estágio:</b>   | <b>R\$118,90</b>   |   | <b>R\$320,00</b>   |

|  |                     |  |   |                     |
|--|---------------------|--|---|---------------------|
| Despesa visita presencial (veículo/combustível)                      | R\$100,00           | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Promove plano de carreira;</li> <li>•Diminui custo com folha de pagamento;</li> <li>•Elo de confiança com o produtor;</li> </ul> | Crachá  | R\$20,00            |
| Despesa análise do contrato  | R\$18,90            |  | Integração  | R\$75,60            |
| <b>Treinamento dos supervisores:</b>                                 | <b>R\$500,00</b>    |  | <b>Despesa com salários / Benefícios / Taxa Administrativa CIEE</b> | <b>R\$9.210,00</b>  |
| Despesa com treinamento e horas do instrutor interno (RH)            | R\$500,00           |  | Bolsa Estágio   | R\$8.000,00         |
| <b>Materiais de divulgação do Programa de Estágio:</b>               | <b>R\$200,00</b>    |  | Vale transporte   | R\$400,00           |
| Despesa com gráfica (Panfletos)                                      | R\$100,00           |  | Taxa de Admirativa CIEE   | R\$840,00           |
| Despesa com Marketing- elaboração da arte e divulgação redes sociais | R\$100,00           |  | <b>Supervisão do Estágio</b>  | <b>R\$4.299,52</b>  |
| <b>Materiais e Equipamentos para o trabalho</b>                      | <b>R\$16.420,00</b> |  | Horas Supervisor  | R\$4.158,00         |
| Mesa   | R\$3.000,00         |  | Horas RH (folha de pagamento/suporte supervisor)                    | R\$141,52           |
| Cadeira  | R\$1.000,00         |  | <b>TOTAL CUSTOS</b>   | <b>R\$15.226,17</b> |
| Computador   | R\$12.000,00        |  |   |                     |
| Telefone   | R\$320,00           |  |   |                     |
| Demais materiais de expediente                                       | R\$100,00           |  |   |                     |
| <b>TOTAL DE DESPESA COM INVESTIMENTO</b>                             | <b>R\$19.457,08</b> |  |   |                     |

Fonte: Desenvolvido pelos autores (2024)

A presente pesquisa foi estruturada para que a Cooperativa inicialmente contrate quatro estagiários que estejam cursando nível superior em medicina veterinária. Esses estagiários serão direcionados ao setor de fomento de suínos da Cooperativa.

Para que a contratação desses estagiários seja possível, a Cooperativa necessitará realizar alguns investimentos, bem como, a área de Recursos Humanos da Cooperativa será um parceiro fundamental para que o projeto ganhe visibilidade e seja implementado.

Conforme demonstrado no quadro 2 apresentado acima, o investimento inicial será com elaboração do Programa de Estágio Remunerado, que contará com dois profissionais da área de Recursos Humanos para estruturar o projeto de estágio com todas as diretrizes necessárias, ou seja, objetivos, trilhas de aprendizagem, estruturar o cronograma, etc. Para essa atividade, está sendo mensurado uma quantidade média de 40 horas para finalizar a estruturação do projeto, com um custo aproximado de R\$ 1.418,18, considerando o valor médio de hora/ trabalho desses profissionais. Do mesmo modo, a área de Recursos Humanos será responsável por ministrar o treinamento para os gestores com o intuito de divulgar o programa, explicar as finalidades e tirar eventuais dúvidas, bem como buscar parcerias com instituições de ensino e com o CIEE (Centro de Integração de estágio), auferindo um valor aproximado de R\$ 1.418,90.

Alguns investimentos, como por exemplo, os materiais e equipamentos de trabalho, terão desembolso apenas uma única vez, já que servirão para outros contratos, considerando o investimento estimado de R\$ 16.420,00, valor esse, considerando para a compra de equipamentos novos para os quatros estagiários, como mesas, cadeiras, computadores, etc.

Outros investimentos, porém, serão necessários a cada nova contratação, como por exemplo, materiais de divulgação (panfletos), despesas com marketing, auferindo um investimento aproximado de R\$ 200,00.

Em relação aos custos com o projeto, estes estão relacionados a itens tangíveis e intangíveis, mensais ou por contrato e por estagiário, custeado apenas uma vez durante todo o projeto de estágio. Custo com uniforme, EPI (Equipamento de Proteção Individual), crachá, bolsa de estágio, taxa administrativa e exames admissionais serão cerca de R\$ 2.487,50 por estagiário. No mesmo sentido, o custo

do supervisor do estágio está vinculado diretamente à quantidade de horas que o mesmo estará prestando suporte no projeto de estágio.

As receitas apontadas são intangíveis, ou seja, não é possível quantificar retornos financeiros para a Cooperativa, mas o projeto é justificado pelos benefícios alcançáveis. O propósito do estágio remunerado é proporcionar contratações mais assertivas, perfil mais próximo do procurado, elo de confiança com o produtor já instaurado, economia futura em Recrutamento e Seleção na busca por candidatos, promoção de diversidade, agregar valor social para a Cooperativa, demonstrando oportunidades de plano de carreira e também menor custo com folha de pagamento, pois o estagiário estará no início de sua carreira profissional. Além dos benefícios para a Cooperativa, o aluno terá a oportunidade de aplicar na prática a teoria ensinada em sala de aula e oportunidade de crescimento na carreira de trabalho, com o primeiro emprego praticamente garantido.

#### 4.5. RESULTADOS ESPERADOS

Conforme descrito no tópico “3.2 Diagnóstico da Situação Problema”, a Cooperativa tem dificuldades na contratação de técnicos de medicina veterinária para compor o quadro de empregados, a proposta apresentada pelo projeto é uma solução estratégica para preencher essas vagas especializadas e espera-se que esse programa reduza em 40% o tempo de contratações, gerando agilidade e flexibilidade na execução do processo seletivo.

Em contrapartida, a efetivação dos candidatos que participarem do programa de estágio também irá valorizar a relação de confiança com o produtor, porque os empregados que estarão prestando assistência técnica para os associados, serão pessoas conhecidas, ou seja, já conhecem a maneira do associado trabalhar e também a cultura da Cooperativa, o que conseqüentemente poderá potencializar a rentabilidade e lucratividade na Cooperativa.

Outro benefício do projeto é melhorar a retenção de empregados e reduzir o turnover. Ao implementar um programa de estágio remunerado que enfatiza o desenvolvimento, a integração cultural e o planejamento de carreira, a Cooperativa pode criar um ambiente de trabalho atrativo e motivador, o que é fundamental para manter os talentos na organização.

Assim, espera-se que o plano de estágio proposto contribua significativamente para a cultura de retenção de talentos, já que se espera que o programa de estágio seja uma experiência positiva e enriquecedora. Nesse sentido, a Cooperativa pode influenciar positivamente na cultura de retenção de talentos e construir relacionamentos duradouros com os colaboradores, tendo em vista que o estágio poderá servir como um caminho natural para contratação permanente.

Do mesmo modo, pode-se elencar que o projeto de estágio contribuirá para a inovação dos processos internos, já que os estagiários trazem consigo novas ideias, novas perspectivas e conhecimentos que poderão contribuir com o aumento da produtividade.

#### 4.6. RISCOS OU PROBLEMAS ESPERADOS E MEDIDAS PREVENTIVO-CORRETIVAS

Partindo do pressuposto que o estágio faz parte de um processo de formação do futuro profissional, e que o papel das empresas nesse processo é fundamental, buscou-se analisar todas as ações que serão necessárias para que o projeto seja implementado da maneira correta, ou seja, que seu objetivo principal de desenvolver, capacitar e qualificar profissionais seja alcançado. Nesse aspecto, verificou-se alguns potenciais fatores que podem interferir e comprometer o resultado esperado, dentre os quais destacam-se:

- A área de gestão de pessoas não conseguir mobilizar e engajar todos os gestores das áreas de forma efetiva;
- Falta de comprometimento das demais áreas da Cooperativa com o Programa de Estágio;
- Não efetivar um plano de carreira capaz de fidelizar os profissionais treinados;
- Desinteresse do estagiário contratado;
- Falta de acompanhamento dos gestores com esses jovens estudantes, ou seja, negligência quanto ao desenvolvimento desses profissionais.

Diante disso, torna-se fundamental a aplicação de ações que possam minimizar os riscos ou eliminá-los com o intuito de permitir que o projeto ganhe visibilidade e proporcione os resultados esperados pela Cooperativa. Nesse sentido, inicialmente o plano de estágio precisa ser bem estruturado e aceito pela diretoria e



demais setores da Cooperativa. Do mesmo modo, é necessário realizar um trabalho de conscientização para elencar a importância e os principais objetivos do projeto em questão, bem como realizar o acompanhamento das atividades e do estagiário de forma periódica, tanto pelos gestores da área que o estagiário foi direcionado, quanto pela área de gestão de pessoas.

## **5. CONCLUSÃO**

O presente trabalho objetivou realizar uma análise de viabilidade na implementação de um projeto de estágio remunerado para estudantes de Medicina Veterinária. Identificou-se as dificuldades enfrentadas pela Cooperativa na contratação, atração e retenção de profissionais na área pecuária, bem como as oportunidades e benefícios em se implementar o programa de estágio remunerado em Medicina Veterinária.

Diante do cenário enfrentado pela Cooperativa, a proposta de implementação de um programa de estágio remunerado surge como uma estratégia para suprir essa demanda. Ao analisar a viabilidade econômico-financeira do programa, fica evidente que os investimentos necessários são compensados pelos benefícios gerados. No entanto, é importante destacar que existem riscos e desafios a serem enfrentados, como a falta de interesse do estagiário ou falta de acompanhamentos dos gestores, para minimizar esses riscos o plano precisa estar bem estruturado e aprovado pela Diretoria da Cooperativa.

Conclui-se que a implementação do programa de estágio remunerado representa uma oportunidade significativa para a Cooperativa melhorar sua capacidade de atrair, desenvolver e reter talentos qualificados, garantindo assim sua competitividade e sustentabilidade no mercado. Como proposta de projetos futuros, sugere-se que o programa de estágio remunerado seja implementado em outras áreas de negócio da Cooperativa, promovendo inovação e aumento de produtividade dos processos.

## 6. REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luis César G de; GARCIA, Adriana Amadeu. Gestão de pessoas: Estratégias e Integração Organizacional. São Paulo: Atlas, 2009.

ARAÚJO, O. H. A.; RIBEIRO, L. T. F. O estágio Supervisionado: fios, desafios, movimentos e possibilidades de formação. Ibero-Americana de Estudos em Educação. v.12, n. 3, p. 1721-1735, jul./set.2017.

BOOG, Gustavo et al. Manual de gestão de pessoas e equipes: estratégias e tendências. 4. ed. São Paulo: Gente, 2010.

BRASIL. Lei nº 11.788, de 25 de setembro de 2008. Dispõe sobre o estágio de estudantes e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, 26 de set. 2008.

CNI-Confederação Nacional da Indústria. Falta de trabalho qualificado afeta metade das indústrias no país, 2020. Disponível em:<<https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2020/02/falta-de-trabalhador-qualificado-afeta-metade-das-industrias-no-pais.html>>. Acesso em: 08 de jun. de 2023.

GOMES, A. E. S. O estágio como forma de ingresso ao mercado de trabalho. 2013. 38 f. Monografia (Graduação em Administração) – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e à Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, Assis, 2013.

MAIA, A.; FREITAS, M. O trabalhador com deficiência na organização: um estudo sobre o treinamento e desenvolvimento e a adequação das condições de trabalho. REAd-Revista Eletrônica de Administração, v. 21, n. 3, p. 689-719, 2015.

MONTEDORI, Mariane. O mercado de trabalho contemporâneo e suas novas necessidades. Disponível em: <<https://correio.rac.com.br/o-mercado-de-trabalho-contemporaneo-e-suas-novas-necessidades-1.1048294>> Acesso em: 08 de jun. de 2023.

Relatório Anual 2023 da Cooperativa Agroindustrial citada no estudo de caso.

SNELL, S.; BOHLANDER, G Administração de recursos humanos. São Paulo: Cengage Learnin, 2014.

SANTOS, N. R. A. dos. Percepções dos estagiários do curso de administração da UFRJ sobre exploração nas relações de estágio. 2020. 54 f. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ), Rio de Janeiro, 2020.

SOUZA, E. Programas de estágio e trainee como forma de inserção no mercado de trabalho para alunos de administração. 2018. 37 f. Monografia (Graduação em Administração) – Curso de Administração, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2018.