

MODELAGEM DE CARGOS: UM ESTUDO NAS EMPRESAS CONVENIADAS AO CENTRO DE INTEGRAÇÃO EMPRESA-ESCOLA EM CAMPINA GRANDE-PB

Cristiene Cordeiro Oliveira¹
cristiene_oliveira@cieesp.org.br

Katiana Diniz de Almeida²
katianadiniz@gmail.com

Ricardo Campos da Rocha¹
ricardoahcor@yahoo.com.br

Universidade Federal de Campina Grande – UFCG – Campina Grande-PB.

Universidade Estadual da Paraíba – UEPB – Campina Grande-PB.

RESUMO

Um ambiente corporativo com pessoas motivadas e comprometidas com os resultados é na atual conjuntura econômica um fator crucial para o sucesso das organizações. O presente trabalho de pesquisa teve como foco de estudo a modelagem de cargos nas empresas conveniadas ao Centro de Integração Empresa – Escola em Campina Grande / PB, buscando avaliar os níveis de motivação a partir dos cargos exercidos pelos estagiários de nível superior – sujeitos da pesquisa, tomando por base o modelo teórico dos autores Hackman & Oldham. Através da pesquisa de campo evidenciou-se que os estagiários encontram-se em um estado motivacional considerável, diante das médias obtidas em todas as cinco variáveis consideradas (feedback do trabalho, autonomia, significância percebida, identidade com a tarefa e variedade de habilidades). Com este estudo, percebe-se que as empresas em todos os ramos de atuação devem atentar para o bom uso da modelagem de cargos como uma ferramenta que desperta a interação entre empresa x colaborador, causando um crescimento para ambas as partes envolvidas.

Palavras-chaves: Estagiários; Motivação; Cargos.

1 INTRODUÇÃO

Para amoldar-se às transformações ocorridas no mercado de trabalho pelo processo da globalização na era do conhecimento, caracterizada pela valorização tanto dos ativos tangíveis como intangíveis, a intensa competição global, o surgimento das inovações tecnológicas e outros fatores, as empresas precisam estar em desenvolvimento contínuo e, de maneira dinâmica ajustar-se aos novos tempos sob o risco de não mais se manterem competitivas e serem eliminadas pela concorrência e pelo cenário contingencial. Por isso, devem investir na reciclagem de colaboradores, no alinhamento e *feedback* dos procedimentos e rotinas organizacionais.

Isso está mudando radicalmente a relação entre empregado e empregador. Por isso, o profissional da atualidade deve ser altamente capacitado às exigências do mercado. E é dentro deste aspecto que o estágio entra como um fator indispensável na formação de qualquer profissional. Eis a importância da contratação de estagiários nas empresas em que estas, poderão preparar o estagiário para assumir futuros postos de trabalho, formando-o de acordo com sua cultura e valores, além de ter em seu quadro de pessoal, um fator humano dotado de novos pressupostos a serem colocados em prática em seu ambiente organizacional.

Com base nesta premissa, o presente trabalho questiona a problemática da motivação interna por parte dos estagiários de nível superior que atuam em empresas conveniadas ao Centro de Integração Empresa Escola em Campina Grande. A partir da teoria de modelagem

de cargos dos autores Hackman e Oldham, qual a gradação da motivação dos estudantes que ocupam cargos de estagiários nas empresas conveniadas ao CIEE nesta cidade?

Coletando dados junto aos estagiários de nível superior, a fim de obter resultados que fundamentem o estudo, foram especificados os objetivos a serem alcançados, sendo eles: avaliar se o *Feedback do Trabalho* tem sido real nas empresas que contratam estagiários de nível superior; identificar a *Autonomia* proporcionada aos estagiários em exercício, perante suas atividades nas empresas; analisar se há *Significância percebida* pelos estagiários; verificar a *Identidade com a Tarefa* por parte dos estagiários em seus postos de atuação e por fim, averiguar quão grandemente a *Variedade de Habilidades* é exigida na execução das atividades dos estagiários de nível superior;

Apesar da importância do estágio e do espaço que ainda há para esses jovens no mercado, há pouco material de pesquisa sobre o mesmo, ficando seu estudo limitado a algumas poucas obras, e principalmente, matérias de jornais e revistas, artigos da internet ou materiais cedidos por Agentes de Integração.

2 A ADMINISTRAÇÃO E AS ORGANIZAÇÕES

Segundo Chiavenato (2003) “A motivação constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano” (p.89). Para discutir o assunto parte-se da base de definição que, administrar significa organizar um processo, ou seja, um sistema, ou um grupo de idéias e/ou funções para a ação executora das mesmas. Quando se refere a uma organização empresarial, esta tarefa se apresenta de maneira regulamentada para o sistema mercadológico onde a função administrativa precisa estar integrada às necessidades internas e externas para equilibrar as ações da empresa.

O sucesso empresarial está estreitamente relacionado com a capacidade da organização, de estabelecer forte elo de interdependência entre os públicos internos e externos. Uma das áreas facilitadoras deste processo é a área de RH ou Gestão de Pessoas. Conforme afirma Ulrich (2000) que ao se compreender a teoria e aplicação das ferramentas de mudança, os profissionais de RH e os gerentes de linha podem percebê-la como uma oportunidade não um problema, como uma fonte de valor e não um obstáculo.

Gerir pessoas é comprometer-se com os principais desafios da organização, estabelecer a integração entre todas as pessoas, funções e departamentos; fornecendo os meios para que as competências essenciais da empresa transformem-se em ações efetivas.

2.1 As Pessoas

Apesar do capital humano ser o elo entre os objetivos da organização e a concretização destes, é importante lembrar que “as pessoas são pessoas, isto é, portadoras de características de personalidade, expectativas, objetivos pessoais, histórias particulares etc.” (CHIAVENATO, 2003, p.121). Este é o fator chave da Gestão de Pessoas: conciliar objetivos pessoais com organizacionais e principalmente às necessidades de estima e auto-realização.

São elas quem compõe a sociedade, seja em todos os contextos em que se encontrem, não existe civilização, não existe mercado, não existe necessidade, não existe mundo sem o elemento pessoa, portanto, estudá-las e entendê-las é um fator fundamental para o presente trabalho, já que o mesmo busca identificar o nível de satisfação e/ou motivação

através da modelagem de cargos em um posto de estágio. “*Não existem organizações sem pessoas. Toda organização é basicamente constituída de pessoas.*” (Op.cit., p.80).

O autor ressalta que para um profissional da área de administração como também em especial de Recursos Humanos, estudarem as pessoas que compõem uma organização terá duas alternativas que é considerar as pessoas como pessoas, ou seja, considerar que existem as individualidades de cada indivíduo; ou considerar as pessoas como recursos, ou seja, considerar nelas a habilidade e capacidade de força-tarefa que apresentem como benefício para a empresa.

Segundo Fischer e Fleury (1992), relações de trabalho é a forma particular de relacionamento entre os agentes sociais que ocupam papéis opostos e complementares no processo de produção econômica: o trabalhador, que detêm a força de trabalho capaz de transformar matéria prima em objetos socialmente úteis, adicionando-lhes valor de uso; e os empregadores, que detêm os meios para realizar esse processo.

2.2 A Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas é uma das áreas que mais tem sofrido mudanças e transformações nos últimos tempos. A tendência que se verifica hoje é administrar com as pessoas, isto é, tocar a organização com os colaboradores e parceiros internos. As pessoas deixam de ser um mero sujeito passivo do processo e tornam-se sujeito ativo e provocador das decisões, e empreendedor de inovações dentro das organizações.

A arte de gerenciar pessoas envolve várias aptidões, é preciso ter capacidade de criar, obter resultados atendendo as aspirações dos colaboradores envolvidos e perceber que pessoas não são meros recursos. A Gestão de Pessoas, como passou a ser chamada a administração de recursos humanos, engloba características que antes eram desconhecidas e até consideradas desnecessárias para uma pessoa que basicamente só preenchia formulários sobre os funcionários de uma empresa. Algo como número de faltas no mês, descontos recebidos, bônus recebidos, valor da folha de pagamentos, etc. (GONÇALVES, 2002, p.16).

Essa nova visão, ou seja, a gestão do comportamento humano surgiu a partir da aplicação mais aprofundada da psicologia na administração de recursos humanos, propiciada por Elton Mayo. Motivação e liderança passariam a servir de alicerce do modelo humanista. No novo modelo de gestão por competências, deve-se criar um espaço competitivo, onde a competência está diretamente ligada à satisfação do cliente sendo necessário uma boa liderança gerencial.

O gerenciamento vem a ser a repetida execução de atividades como, planejar, reorganizar, integrar, medir e revisar, até que sejam alcançados os objetivos. “A moderna gestão de pessoas consiste em várias atividades, como a descrição e análise de cargos, planejamento de RH, recrutamento, seleção, orientação e motivação das pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem-estar [...]”. (CHIAVENATO, 2004b, p. 11).

2.3 Motivação

A motivação tem sido considerada como um fator importante em virtude disso tornou-se o foco deste trabalho. Ferreira (1986) entende a motivação como um conjunto de fatores psicológicos (conscientes ou inconscientes) de ordem fisiológica, intelectual ou afetiva, os quais agem entre si e determinam à conduta de um indivíduo.

Já para Herzberg, a motivação é definida como sendo a necessidade não preenchida dentro de uma pessoa que impulsiona o seu comportamento em direção a um objetivo que a satisfaz. Outro autor conceitua motivação como a “palavra derivada do latim *movere*, mover, indica um estado psicológico caracterizado por elevado grau de disposição ou vontade de realizar uma meta ou perseguir uma tarefa” (MAXIMIANO, 2002, p.274).

De acordo com o grupo de pesquisa sobre motivação da Japanese Standards Associations (apud Kondo, 1994), motivação é o estímulo à vontade de trabalhar. Embora seja um movimento que venha de dentro, a motivação pode, como outras competências, ser estimulada por meio de cursos, treinamentos ou outras ajudas externas como leitura, troca de experiências, enfim, tudo que trabalhe o campo da imaginação, do sonho, da fantasia. A pessoa motivada é aquela que, seja qual for a situação, é otimista, e olha os obstáculos de frente, como barreiras a serem transpostas e não como problemas a serem carregados como fardos. Além de parecer estar sempre com os hemisférios esquerdo e direito do cérebro conectados, é pragmática, sabe planejar e manter uma noção de tempo e espaço bem definidos, o que nasce do lado esquerdo onde prevalece o raciocínio, a lógica, a razão.

3 MODELAGEM DO TRABALHO

Chiavenato (2004a, p.187) mostra que o desenvolvimento de uma pessoa dentro de uma organização, depende basicamente de como seu trabalho foi planejado, modelado e organizado. As tarefas, ou seja, a atividade diária do colaborador de uma empresa está contida nos cargos. A estrutura de cargos é condicionada pelo desenho organizacional em que ela está contida. E estes fazem parte integrante do formato estrutural da organização. Esse tipo de planejamento define o tipo de poder que a pessoa exerce e em que nível está distribuído cada cargo determinando, assim, como as coisas funcionam dentro de uma empresa.

O autor afirma ainda, que se uma estrutura organizacional é rígida e imutável, os cargos também serão fixos, permanentes e definidos, fechados, individualizados e delimitados. Mas se a estrutura da empresa é flexível e adaptável, os cargos também serão maleáveis, ajustáveis e abertos abrangendo uma grande interação com o ambiente que o circunda. Pois como afirma o autor, na contemporaneidade a modelagem do trabalho requer flexibilidade e intensa participação das pessoas envolvidas.

As pessoas trabalham nas organizações desempenhando um determinado cargo. Em geral, quando se pretende saber o que uma pessoa faz na organização, busca-se conhecer qual o seu cargo. Assim sabe-se o que ela faz e qual o papel que desempenha dentro da organização. Pois para a organização o cargo constitui a base da aplicação das pessoas nas tarefas organizacionais. Já para a pessoa executora do cargo, constitui uma das maiores fontes de expectativas e de motivação na organização.

Assim, existem pelo menos quatro modelos principais de Desenho de Cargos: o Modelo Clássico, o Humanístico, Contingencial e o Modelo de Hackman & Oldham (1980), este último será enfatizado nesse trabalho.

3.1 Modelo das Características do trabalho de Hackman & Oldham (1980)

A Teoria Motivacional das Características do Trabalho, desenvolvida por Hackman e Oldham (1975) é baseada no conceito de que a motivação do funcionário é consequência da

existência de significado em seu trabalho. Os autores fazem uma análise das condições básicas para promover alto potencial motivador e satisfação, no ambiente de trabalho, e propõem, através do modelo das Características da Tarefa, que a positividade pessoal e os resultados do trabalho (alta motivação interna, alta satisfação no trabalho, alta qualidade no desempenho e baixa rotatividade e absenteísmo) são obtidos quando os três estados psicológicos críticos estão presentes: o trabalhador deve ter **conhecimento dos resultados do seu trabalho**, ou seja, o grau em que o indivíduo conhece e entende seu desempenho efetivo na tarefa; o segundo, diz respeito a **responsabilidade percebida pelos resultados em relação a seu trabalho**, isto é, ao grau em que o profissional se sente responsável pelos resultados do trabalho que executa e o terceiro, é a **significância percebida pelo seu trabalho** ou o grau com que o sujeito vê seu trabalho como importante, valioso e significativo, dentro de sua escala de valores. De acordo com esses autores, a Significância Percebida de uma determinada tarefa é realçada pela presença de três das Dimensões Básicas da Tarefa: Variedade de Habilidades, Identidade da Tarefa e Significado da Tarefa.

Estes estados são por definição, processos que ocorrem no interior das pessoas, não podendo ser manipulados durante o gerenciamento do trabalho. Então se faz necessário definir propriedades objetivas do trabalho que podem ser avaliadas, mensuradas e modificadas e que fomentem mudanças nos três estados psicológicos, aumentando em decorrência a motivação interna ao trabalho.

O resultado é a auto perpetuação do ciclo positivo de motivação para o trabalho, alimentado pela auto geração de recompensa pelo bom trabalho desenvolvido (é preferível a auto geração de recompensa à geração externa de recompensa).

Um fator denominado Potencial Motivador, seria uma medida de análise de um determinado trabalho em termos destas cinco dimensões (ARAÚJO, 1997).

Hackman & Oldham (1980) definem a motivação interna ao trabalho como sendo a disposição que os empregados apresentam para desempenhar bem suas tarefas no intuito de experimentar sentimentos de satisfação e felicidade pelo bom trabalho realizado.

As pesquisas dos autores indicaram como principais, as cinco características do trabalho. A primeira destas é a **Variedade de Habilidade** que é o grau com que o trabalho exige uma variedade de diferentes atividades para desenvolvê-lo, envolvendo o uso de diferentes conhecimentos, habilidades ou talentos do trabalhador. Quando uma tarefa exige que o trabalhador desenvolva atividades que desafiem seus conhecimentos e habilidades, ele a percebe como significativa.

Em seguida é apresentada a **Identidade da Tarefa** e trata-se do grau com que o trabalho se mostra como um todo, ou seja, o quanto se consegue desenvolver um trabalho do início ao fim, tendo como resultado desse processo algo percebido.

Posteriormente, a **Significação da Tarefa** que nada mais é que o grau com que o trabalho tem um impacto substancial nas vidas de outras pessoas, estando as mesmas dentro ou fora da organização. Este grau aumenta quando os colaboradores entendem que o trabalho desenvolvido terá um impacto substancial no bem estar físico e psicológico de outras pessoas.

A **Autonomia**, que consiste em ser o grau com que o trabalho proporciona liberdade substancial, independência, e descrição na elaboração dos esquemas pessoais de ação e na determinação de procedimentos usados na sua condução. Pois, quanto mais a autonomia aumenta, mais os colaboradores sentem-se responsáveis pelos sucessos ou insucessos que

ocorrem nos seus trabalhos, tornando-se então, mais dispostos a aceitarem a responsabilidade pessoal pelos seus resultados.

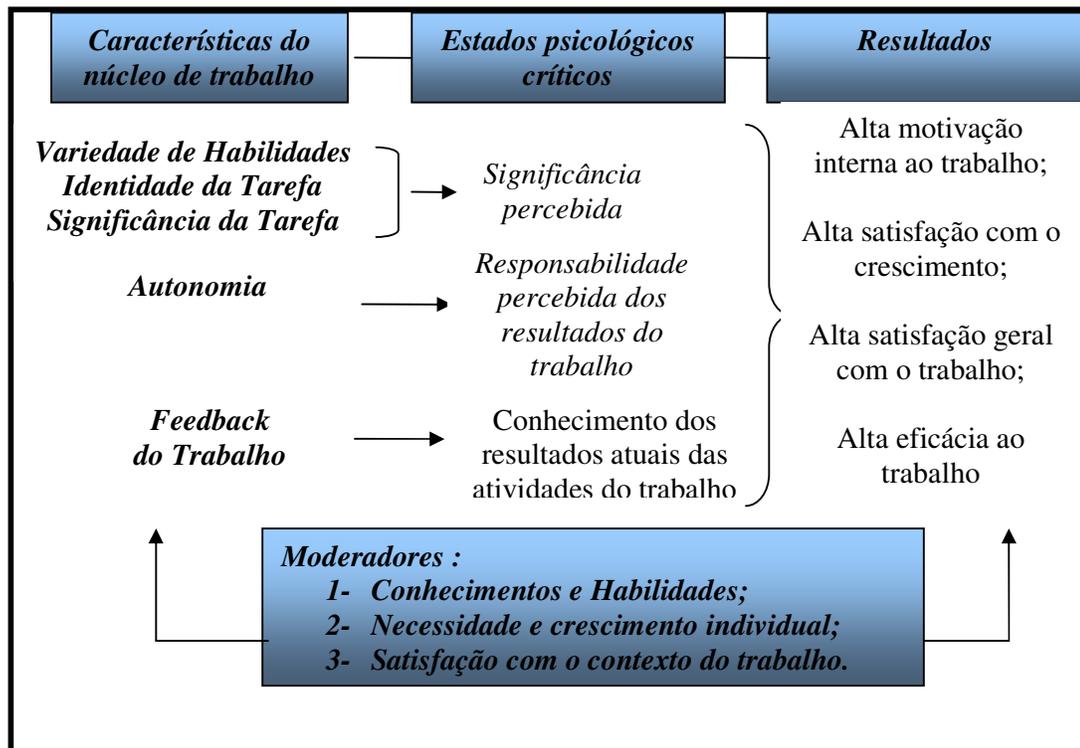
E por último, o *Feedback do Trabalho*, que representa o conjunto de informações diretas e claras que são passadas a um colaborador, quando esse desenvolve as atividades determinadas pelo seu trabalho, sobre o quão eficaz está sendo a sua performance. É importante ressaltar que o feedback definido é obtido diretamente do trabalho ao contrário do feedback que ocorre por intermédio de outras pessoas, as quais coletariam informações e fariam um julgamento sobre quão bem o trabalho foi desenvolvido.

Hackman e Oldham (1975), embora considerem que as variáveis de conteúdo são as principais determinantes da satisfação no trabalho não deixam de reconhecer a importância dos fatores de contexto, destacando-se variáveis tais como: a possibilidade de crescimento, a supervisão, a segurança no trabalho, a compensação financeira e o ambiente social (MORAES e KILIMNIK, 1989).

Um trabalho com elevado potencial motivador tem que ser altamente avaliado, em pelo menos uma das três características do trabalho que incita a significância percebida do trabalho e também, avaliado tanto na autonomia quanto no *feedback* do colaborador, criando, desse modo, condições que fomentarão todos os três estados psicológicos críticos .

O emprego do modelo das características da tarefa permitirá se comparar um determinado espaço ocupacional, com o mesmo espaço ocupacional em outro subsistema da organização. Ainda assim, de acordo com os autores da Teoria, "O comportamento no trabalho, os sentimentos individuais, serão positivos quando existir um bom ajuste entre a natureza da tarefa e a individual".

Figura 1: O Modelo completo de Hackman e Oldham



4 O ESTÁGIO

O estágio é um conjunto de atividades práticas desenvolvidas pelos estudantes na comunidade, instituições ou nas empresas e tem por finalidade proporcionar ao estudante experiência prática na sua linha de formação, concedendo-lhe complementação do ensino e da aprendizagem. Por isso, recomenda-se que essas atividades estejam relacionadas à sua área de formação.

Amorim define o estágio como sendo: Atividade que busca a aplicação prática dos estudos realizados no processo de formação acadêmica e profissional do aluno. Compõe-se de ações que envolvem a aprendizagem social, profissional e cultural numa participação e interação com o contexto ambiental que cerca o exercício da profissão escolhida. (AMORIM, et al, 1995, p. 47).

É dentro desse contexto que o estágio aparece como uma solução para aproximar o estudante da realidade mercadológica e profissional, integrando a teoria e a prática. Embora haja muitas controvérsias envolvendo o estágio, ele é sempre pedagogicamente útil, oportuno e necessário, e deve se constituir em parte integrante do processo de ensino aprendizagem. Pois, a formação de um profissional seria incompleta sem um treinamento prático da sua futura profissão.

Conforme consta no artigo 7º da legislação sobre estágio, as instituições de ensino podem recorrer aos serviços dos Agentes de Integração para auxiliar na contratação de estagiários.

Trata-se de empresas ou organizações que trabalham principalmente em busca de oportunidades de estágios no mercado para os estudantes cadastrados em seu banco de dados. Formalizam convênios com as empresas e instituições que tenham interesse e condições de contratarem estagiários. Os Agentes de Integração ficam responsáveis também pela elaboração do Termo de Compromisso de Estágio. Alguns oferecem o seguro de vida para o estagiário – sendo este um dos poucos direitos que o estagiário possui – e fazem o acompanhamento dos mesmos, ou seja, verificam a situação escolar do estudante estagiário e se as condições estabelecidas entre as partes estão realmente sendo cumpridas.

É importante ressaltar que o fato de o estágio ter sido intermediado pelo agente de integração não afasta a responsabilidade da instituição de ensino no direcionamento do estágio e na sua fiscalização. (DOMINGUES, 2002).

O maior Agente de Integração no Brasil é o CIEE – Centro de Integração Empresa – Escola. Uma instituição não-governamental mantida pelo empresariado nacional que atua há 42 anos promovendo a integração dos jovens estudantes ao mercado de trabalho através do estágio.

O resultado deste trabalho, de acordo com o sítio do próprio CIEE, está no número de empresas que já celebraram convênios desde a sua fundação e no número de estágios administrados pelas 300 unidades de operação espalhadas pelo Brasil. Em se tratando de Campina Grande e alto sertão paraibano, os números totalizam aproximadamente 950 estagiários dos níveis médio, técnico e superior.

5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho foi desenvolvido por uma pesquisa descritiva porque se desejou fazer uma análise e reconhecimento das características dos fatos ou fenômenos pertinentes ao objeto de trabalho (Lakatos e Marconi, 1999). Para compor e fundamentar ainda mais o estudo, foram feitas pesquisas bibliográficas por fontes primárias e secundárias através da leitura de livros, artigos de jornais, revistas, Internet e documentos oficiais, além do contato direto por meio da pesquisa de campo à tabulação e análise dos dados obtidos.

O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário sugerido pelos autores Hackman e Oldham e adaptado para aplicação junto aos 60 (sessenta) estagiários que compuseram a amostra. O mesmo é composto por 20 questões que busca identificar o nível de satisfação / motivação por parte dos respondentes em relação as suas atividades em seus atuais cargos nas empresas em que atuam.

As questões aplicadas no questionário foram divididas de acordo com a variável correspondente. Como temos 5 variáveis em evidência, foram separadas 4 por grupo, totalizando as 20 perguntas, distribuindo-se da seguinte maneira :

Quadro 001

<i>Variável</i>	<i>Pergunta</i>
Feedback	Eu recebo muitas informações de meu gerente e de outros colaboradores da organização sobre o meu desempenho.
	A organização reconhece e valoriza os meus acertos e os de outros colegas.
	Eu recebo informações sobre a atuação de outras pessoas em minha organização (como meu superior ou outros colaboradores).
	Outras pessoas na organização como superiores e colegas, me dão informações sobre a efetividade (qualidade e quantidade, por exemplo) do meu desempenho no estágio.

Fonte: Hackman e Oldham, 1980.

Quadro 002

<i>Variável</i>	<i>Pergunta</i>
Autonomia	O Estágio me dá a oportunidade de usar minha iniciativa ou julgamento pessoal para executá-lo.
	O estágio me permite decidir sozinho sobre como executá-lo.
	O estágio me permite decidir sobre que métodos usar para executá-lo.
	Eu tenho independência e liberdade para executar minhas atividades.

Fonte: Hackman e Oldham, 1980.

Quadro 003

<i>Variável</i>	<i>Pergunta</i>
Significância Percebida	O estágio que realizo é importante para mim.
	Os resultados de minhas atividades afetam significativamente as vidas de outras pessoas.
	Eu me considero uma pessoa importante para que a organização atinja seus objetivos.
	Se eu deixasse de ser estagiário, minha falta seria notada pelas pessoas que ajudo.

Fonte: Hackman e Oldham, 1980.

Quadro 004

<i>Variável</i>	<i>Pergunta</i>
Variedade de Habilidades	O estágio que realizo exige o uso de várias habilidades.
	O estágio me exige utilizar uma variedade de habilidades diferentes a fim de completar as minhas tarefas.
	O estágio que desenvolvo permite a utilização do meu conhecimento, experiência e habilidades.
	Meu estágio exige que eu utilize diversas habilidades complexas e de alto nível.

Fonte: Hackman e Oldham, 1980.

Quadro 005

<i>Variável</i>	<i>Pergunta</i>
Identificação com a Tarefa	O estágio me permite total possibilidade para terminar as tarefas que começo.
	É de meu total conhecimento o processo, desde o planejamento até a execução da tarefa, do serviço prestado pela organização.
	O estágio permite completar a tarefa que eu começo.
	Eu executo tarefas iniciadas por outras pessoas.

Fonte: Hackman e Oldham, 1980.

6 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados foram tabulados dentro de uma escala com níveis variantes de 01 a 05, onde 01 é o menor nível e 05 o mais alto, proposta modelo de desenho de cargos dos autores Hackman e Oldham.

A variável *feedback* foi avaliada de forma mediana (3,79) de acordo com os dados obtidos nas quatro questões que a desvendam, demonstrando que nem todos os estagiários recebem em alto grau o feedback ideal por parte do seu gestor e dos outros colaboradores.

A Pergunta 11 que avalia o quanto a organização reconhece e valoriza os erros e acertos, apresenta um resultado interessante, nesta os estagiários revelaram a valorização que é dada por parte das empresas ao desempenho de seus colaboradores no geral, não apenas aos

estagiários. Com isso, há percepção de que o nível motivacional vai granjeando espaço. Tanto a média obtida está bem próxima ao esperado (4,03), quanto o nível de respostas opostas foi pequeno, de acordo com o resultado mínimo obtido no desvio padrão de 0,97.

Frente à *autonomia* enquanto variável que desperta um alto nível de motivação interna ao trabalho nas organizações do mundo inteiro, e também na vivência do estágio, tem-se a partir dos dados apresentados, que esta foi a variável de pior atração dentre os respondentes – média de 3,62, tendo em vista os cargos ocupados pelos mesmos (estagiários). Fato este, que é natural apresentar baixo poder de decisão.

Duas perguntas desta variável obtiveram médias bastante satisfatórias, foram as questões que abordam a oportunidade de usar iniciativa ou julgamento pessoal e existência de independência e liberdade: 4,07 e 4,02 respectivamente. Haja vista ser algo pré-estabelecido e de comum acordo entre as áreas envolvidas, sem demandar muitas decisões arriscadas.

A variável *significância* obteve a melhor performance. Isto mostra o quanto o estágio é importante na formação acadêmica do estudante que cria expectativas em relação ao mercado e as concretizam em seus respectivos estágios. É possível observar que os estagiários têm boa percepção dos efeitos do trabalho na vida e no trabalho de outras pessoas, refletindo no seu bem-estar social.

Dentro da perspectiva da significância, o destaque nos resultados foi da pergunta que indaga o estagiário a respeito da importância do estágio enquanto sentimento gerado em cada um. Este índice atinge o ponto máximo de toda a pesquisa (4,87) revelando o nível de significância encontrado no estágio em relação a cada estagiário. Pode-se afirmar que foi quase que unânime a resposta, pois o desvio padrão encontrado foi de apenas 0,63.

Ainda em análise à variável significância, também foi observado através da tabulação das respostas desta pergunta de nº 20, que se refere à influência dos resultados das atividades exercidas na vida das outras pessoas, que cada estagiário considera o que faz relevante, mas algumas respostas isoladas, conforme resultado do desvio padrão (1,04), apresentam respostas mais frias em relação à idéia de cadeia continuada de atividades e de participação na história dos envolvidos como cliente interno e cliente final.

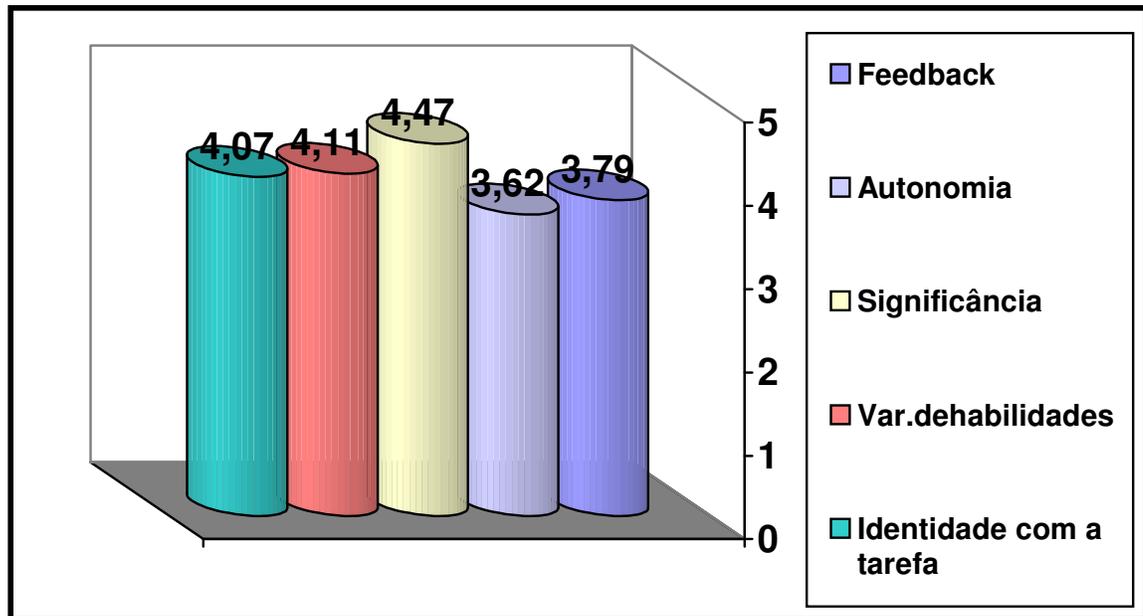
A *variedade de habilidades* foi a segunda melhor avaliada, acima do limite mediano, por ter atingido média e desvio padrão de 4,11 e 0,85, respectivamente. Mas, ainda apresentou isolamento na questão de nº. 13, que se refere ao uso de habilidades complexas, pois esta se situou abaixo do limite médio normal e geral (2,87). Este destaque no resultado surge da colocação feita na questão, tornado compreensível às respostas abonadas pelos entrevistados em se tratando de estagiários que embora sejam de nível superior, não têm os mesmos deveres e cobranças que um colaborador efetivo detém, embora deva acompanhar de perto todas as transações que lhes são acessíveis.

A *identificação com a tarefa*, apresentou respostas muito próximas. De modo geral, esta variável foi avaliada positivamente (4,07), mostrando que os estagiários na maioria dos casos, têm conhecimento dos processos, planejamentos e execução das atividades no serviço prestado pela organização em que está atuando.

Com exceção da Pergunta 15, que obteve uma média de apenas 3,52, os estagiários que responderam aos questionários, registraram que nem sempre é do conhecimento deles o processo como um todo do trabalho. Mas, como o desvio padrão encontrado foi de 2,06, tem-se que alguns entrevistados chegaram a identificar que em seus estágios há realmente o conhecimento total de tal processo. Com a identificação ideal, é facilitado o relacionamento e o *feedback*.

Analisando as médias das cinco variáveis propostas pelo modelo dos autores Hackman & Oldham, temos um resultado médio positivo que representa um bom nível de satisfação e motivação interna aos estágios desenvolvidos nas empresas que mantêm estes estudantes de nível superior com estágios vinculados à administração do CIEE em Campina Grande. Detalham-se os resultados comparativos entre as variáveis no gráfico seguinte.

Gráfico 1: Média das cinco variáveis



Fonte: Pesquisa de campo, 2006.

Particularizando os resultados obtidos por cada variável, percebe-se que embora a autonomia não seja acentuada e o feedback não ocorra globalmente na realidade vivenciada pelo estagiário de nível superior, o grau de motivação não é ruim entre os estagiários que na maioria das respostas demonstraram o quanto os estágios lhes são fundamentais, em decorrência da significância percebida, da utilização das variadas habilidades e da identificação com a tarefa.

7 CONCLUSÕES

No atual cenário empresarial, em nível de mundo é exigida das organizações uma visão holística e sistêmica de todos os processos, atividades, decisões, recursos humanos, entre outros. Contudo, a organização é compreendida e interpretada como um todo formado de partes que interagem em uma dinâmica constante com o seu ambiente, a partir de um gerenciamento planejado que englobe todos os recursos tangíveis e intangíveis da organização. No que tange à análise dos resultados obtidos neste estudo que se fundamentou no modelo teórico de Hackman e Odham em face à modelagem de cargos, verificou-se, primeiramente, uma significativa similaridade entre os índices obtidos para se considerar o grau de motivação existente entre os estagiários de nível superior.

Quanto ao feedback, embora não tenha sido avaliado tão negativamente, o mesmo precisa ser mais explorado por parte das empresas em relação aos estagiários para que ocorram melhorias mais expressivas no desenvolvimento deste artefato de colaboradores e para que através deste artifício da comunicação, os estagiários possam contribuir com as organizações e as organizações por sua vez, também contribuam com o auto-desenvolvimento destes colaboradores.

Já a autonomia proporcionada, na função de estagiário colocou-se de maneira tímida para a contribuição da investigação do nível de motivação, pois foi detectado de acordo com as respostas registradas pelos estagiários que a maioria das empresas deve dar maior atenção a este indicador, haja vista ser ele um dos grandes influenciadores da manifestação da motivação ao trabalho pelo poder de decisão.

Prontamente, a significância percebida obteve destaque máximo neste estudo, pois foi de grande repercussão sua performance perante as demais variáveis avaliadas, contribuindo positivamente no resultado final em relação ao grau de motivação existente, conduzindo as empresas a assumirem uma nova postura frente à valorização do fator humano e do bem estar de outrem a quem o serviço / produto é destinado.

A pesquisa apontou também que a identificação com a tarefa é costumeira e embora precise ser aprimorada em algumas empresas, é fundamental para que o colaborador conheça a cadeia fecunda de seu estágio por inteiro para que o mesmo venha a interagir de fato com as diversas áreas.

Outra conclusão a que se pôde chegar foi de que nos estágios de nível superior, há realmente a exigência necessária pela variedade de habilidades, sem uso avançado de práticas complexas, porém desafiadoras, integral e global no estágio por permitir ao atuante no início de sua carreira profissional, a oportunidade de identificar-se ainda mais com a sua área de atuação praticada no estágio.

Em linhas gerais, relacionando os resultados obtidos na pesquisa com a teoria de Hackman e Odham, e respondendo ao problema verificou-se que os estagiários estão motivados, pois se observa que as variáveis ficaram todas acima da mediana. Isto se deve principalmente ao fato de influenciar o bem estar das pessoas como fator que mais contribuiu para constatar o grau de motivação, assim como a percepção de que se tem pouca autonomia nas empresas ter feito com que houvesse uma amenização quanto ao grau motivacional por parte dos estagiários no cotidiano dos ambientes em que atuam.

Diante do que foi obtido e exposto, conclui-se ainda que o estudo à modelagem de cargos dentro das organizações é vital às empresas, considerando diversos aspectos que interferem no desempenho eficiente do colaborador para antecipar-se ao futuro e tornar-se competitiva no mercado, a partir da captação de talentos e desenvolvimento no cargo ocupado buscando o contentamento dos requisitos tecnológicos, organizacionais e sociais, bem como os requisitos pessoais do seu ocupante, havendo a real interação entre empresa x colaborador (estagiário).

Com base nesta realidade, entende-se que é a partir de um estágio bem sucedido, que se revelam grandes profissionais capazes de colocar a empresa em que atua em um estado de sucessão através do seu capital intelectual que tem tornado o ser humano (profissional) um fornecedor de conhecimento, a partir da visão que se tem de valor imensurável que cada pessoa tem, desde que devidamente preparado e motivado para realização de tal feito.

Como o estudo voltado para a motivação ao trabalho tem sido continuamente atraído, apresenta-se a sugestão aos pesquisadores, acadêmicos, consultores, agentes de integrações e

instituições de ensino – como soberana no programa de estágio-, para que este estudo seja amadurecido, aprimorado e aplicado a diversas áreas empresariais.

8 REFERÊNCIAS

AMORIM, Tânia Nobre et al. **Estágios em administração: operação tapa buracos?** 19º ENANPAD, Rio de Janeiro, p. 47-61, set., 1995.

ARAÚJO, Albérlia B. **Qualidade de Vida no Trabalho: em busca da excelência pessoal e organizacional.** Natal: UFRN, PPGA, 1997. [Dissertação de Mestrado]

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: Fundamentos básicos.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. **Gestão de Pessoas.** 2.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004a.

_____. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2004b.

CIEE. **Centro de Integração Empresa Escola.** www.ciee.org.br . Acesso em: 30 de outubro de 2007.

DOMINGUES, Adélia Augusto. **Estágio Acadêmico.** Exposição no I Workshop sobre estágios da Unicamp, 04 de julho de 2002.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa.** 2.ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FISCHER, Rosa Maria e FLEURY, Maria Tereza Leme. **Processo e relações do trabalho no Brasil.** São Paulo: Atlas, 1992.

GONÇALVES, Deborah C. de L. A Gestão de Pessoas e a Tecnologia de Informação na Internet: “**Uma Proposta de Recrutamento On-line**”. Monografia do curso (Especialização em Recursos Humanos) – Universidade Estadual da Paraíba – Campina Grande, 2002.

HACKMAN, J. Richard. OLDHAM, Greg R. **Work Redesign.** Addison-Wesley Publishing Company, 1980.

KONDO, Yoshio. **Motivação Humana: um fator-chave para o gerenciamento.** São Paulo: Gente, 1994.

LAKATOS, E.M.; MARCONI, M. de A. **Fundamentos de Metodologia científica.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração.** São Paulo: Atlas, 2002.

MORAES, L. F. R.; KILIMNIK, Zélia M. **A qualidade de vida no trabalho burocrático automatizado.** Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 1989 (Relatório de Pesquisa).

ULRICH, Dave. **Os campeões de recursos humanos.** São Paulo: Futura, 2000.