

## Análise e Melhoria do Processo de Estágio



Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária  
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

## **Documentos 128**

### Análise e Melhoria do Processo de Estágio

*Celso Luiz Moretti*  
Chefe Geral da Embrapa Hortaliças

Relatores  
*Eduardo Machado Cruz*  
*Silvia Satiko Onoyama*

Equipe de análise e melhoria do processo  
*Maria das Graças Pinho Moreira*  
*Eduardo Machado Cruz*  
*Marco Affonso Passos Franco*  
*Raquel de Resende Salgado*  
*Silvia Satiko Onoyama*

Embrapa Hortaliças  
Brasília, DF  
2009

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos na:  
Embrapa Hortaliças  
BR 060 km 9 – Rod. Brasília-Anápolis  
Caixa Postal 218  
70351-970 Brasília-DF  
Telefone (61) 3385-9115  
E-mail: sac@cnph.embrapa.br

Comitê de Publicações da Embrapa Hortaliças (2004-2008)

Presidente: Warley Marcos Nascimento  
Editor Técnico: Mirtes Freitas Lima  
Membros: Jadir Borges Pinheiro  
Miguel Michereff Filho  
Milza Moreira Lana  
Ronessa Bartolomeu de Souza

Normalização bibliográfica: Rosane Mendes Parmagnani  
Editoração eletrônica: Rosane Mendes Parmagnani

1ª edição  
1ª impressão (2009): 50 exemplares

**Todos os direitos reservados.**

A reprodução não-autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação dos direitos autorais (Lei no 9.610).

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
Embrapa Hortaliças

---

Embrapa Hortaliças

Análise e melhoria do processo de estágio. -- Brasília, 2009.  
19 p. - (Documentos / Embrapa Hortaliças , ISSN 1677-2229 ; 128)

1. Recursos humanos - Estágio - Melhoria de processo I. Título. II. Série.

CDD 658.3045 (21.ed.)

# SUMÁRIO

## APRESENTAÇÃO

FASE I. Análise do Processo .....	2
1.1. Equipe .....	2
1.2. Escolha do processo.....	2
1.3. Escopo do processo .....	3
1.4. Fluxogramas .....	7
1.4.1. Agregação de valor .....	9
1.5. Fatores Críticos .....	10
1.6. Verificação do desempenho atual do processo.....	10
1.6.1. Consulta aos clientes do processo. ....	11
1.6.2. Problemas do processo .....	11
1.6.4. Causas dos problemas do processo .....	14
1.6.5. Diagrama de causa e efeito – Ishikawa .....	15
1.6.6. Priorização das causas.....	16
1.7. Propostas de soluções .....	16
1.7.1. Plano de melhoria – 5W2H.....	17
Considerações finais.....	20
Referências bibliográficas .....	20

## APRESENTAÇÃO

O estágio é de vital importância à formação do estudante, ao proporcionar ganho de conhecimento teórico e prático para enfrentar os desafios da carreira. Segundo Pinheiro (2008), “à medida que o acadêmico tem contato com as tarefas que o estágio lhe proporciona, começa, então, a assimilar tudo aquilo que tem aprendido e até mesmo aquilo que ainda vai aprender teoricamente.”

Para o lado da organização, o programa de estágios também tem um caráter benéfico ao formar pessoas preparadas para o mercado de trabalho. Essa simbiose é um dos pilares na gestão e formação de pessoas.

Neste sentido, gestores da Embrapa Hortaliças tem se preocupado em alavancar esse processo em atendimento à dinâmica do mercado. Para tanto, foi demandado uma análise e melhoria desse processo. O objetivo desse trabalho foi analisar os gargalos para fomentar uma gestão mais eficiente do processo de estágio.

O trabalho compreendeu a fase I: análise do processo, que constituiu em analisar todas as etapas do processo de estágio, bem como a identificação do macro problema e suas macro causas e subcausas, a priorização das soluções e a elaboração de um plano de ação. Ressalta-se que as ações serão realizadas durante o ano de 2010.

No decorrer do relatório, para facilitar a leitura e evitar repetição desnecessária de informação, as figuras de estagiário obrigatório, estagiário não obrigatório, bolsistas e estudantes serão todos, eventualmente, tratados pela figura de “estagiário”.

## FASE I. Análise do Processo

### 1.1. Equipe

Atendendo a este processo, foi designado um grupo de trabalho (Tabela 1) pela ordem de serviço 52/09, em anexo, para o desenvolvimento da Análise de Melhoria de Processos (AMP). Os membros da equipe tiveram as seguintes atribuições:

**Tabela 1.** Nome dos integrantes da Análise e melhoria do processo de estágio e suas respectivas funções.

Nomes dos integrantes	Função na AMP
Maria das Graças Pinho Moreira	Responsável pela gestão do processo
Eduardo Machado Cruz	Membro
Marco Affonso Passos Franco	Membro
Raquel de Resende Salgado	Responsável pela execução do processo
Silvia Satiko Onoyama	Membro

### 1.2. Escolha do processo

Para a identificação do processo a ser priorizado, foi utilizada a ferramenta Matriz de Importância x Desempenho. Neste processo foram envolvidos os funcionários do Setor de Gestão de Pessoas (SGP), o supervisor e o Chefe Adjunto de Administração. O preenchimento da matriz seguiu a pontuação descrita no Manual de uso da Análise e Melhoria de Processos da Embrapa, sendo que o processo com maior pontuação foi o de Folha de pagamento. Porém, como a etapa crítica, que realmente causa transtornos e que deveria ser de fato, melhorada é externa, optou-se por selecionar outro processo em que as etapas ocorressem na Unidade.

O processo selecionado foi o de Estágio, que envolve estágios obrigatórios, os não obrigatórios, estudantes e bolsistas de graduação, pós-graduação e de trabalho. Mais adiante será feita uma melhor descrição de cada um desses itens.

Este processo é de grande importância estratégica e operacional para o Centro, uma vez que viabiliza a realização de atividades, tanto de campo quanto de laboratório. Isto ocorre, devido à disponibilidade de mão de obra já qualificada ou que tem grande interesse em se qualificar, dentro de determinadas áreas. Facilita também, a interação e a transferência de tecnologia entre instituições de pesquisa e de ensino e pode, eventualmente, gerar parcerias para o desenvolvimento de produtos e ou processos, resultantes de trabalhos que tem envolvimento direto dos estagiários.

O processo de estágio envolve desde a admissão e entrada do candidato, acompanhamento da frequência, até a entrega de relatório final e a confecção de certificado.

### **1.3. Escopo do processo**

#### **NOME**

Processo de estágio

#### **OBJETIVOS**

Geral:

- Identificar e solucionar problemas e irregularidades no processo de estágio do Centro Nacional de Pesquisa de Hortaliças – CNPH

Específicos:

- Identificar e sanar possíveis falhas no processo de admissão de estagiários e bolsistas;
- Identificar e sanar possíveis falhas no acompanhamento e orientação, no tocante às normas de segurança e de conduta;
- Repassar ao corpo técnico e aos estagiários as normas e leis de estágio vigentes e a importância de segui-las;
- Aperfeiçoar o processo de seleção de estagiários;
- Eliminar ou minimizar pendências ao final do período de estágio.

#### **ENTRADAS**

- Documentos que comprovem a vinculação do candidato a uma instituição de ensino;
- Dados cadastrais do candidato ao estágio;
- Existência de vaga na área pretendida pelo candidato;

#### **DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA (ORIENTADORES)**

- Lei 11.788, de 25 de setembro de 2008 – Lei de estágio;
- Normas de Estágio de Complementação Educacional da Embrapa nº 037.009.004.002.

#### **INÍCIO**

Estágio obrigatório/ não obrigatório:

- Procura de vaga para estágio pela instituição de ensino ou pelo próprio candidato ao estágio.

Estudante de Instituição de Ensino Superior Nacional ou Estrangeira:

- Confirmação da vaga para realização do projeto.

Bolsista:

- Indicação do nome do bolsista pelo pesquisador/ orientador.

## CONTEÚDO

Estágio obrigatório/ não obrigatório:

- Levantamento de demandas e disponibilidade de orientador dentro da Embrapa Hortaliças;
- Contato com solicitante informando da disponibilidade do estágio, exigência de documentação e período disponível;
- Verificação da existência de convênio com a instituição do solicitante. Caso não haja, preparação da celebração de convênio com a instituição do solicitante;
- Elaboração e envio ao aluno, do termo de compromisso de estágio;
- Preenchimento do plano de estágio pelo pesquisador da Embrapa Hortaliças que irá orientar o estudante;
- Assinaturas do Chefe Geral da Embrapa Hortaliças, do responsável pelo Setor de Estágio da Instituição, do solicitante, do orientador, do responsável pelo Setor de Estágio da Embrapa Hortaliças e do estudante;
- Confecção do seguro, autorização do transporte coletivo, cadastro da biblioteca para estagiários acima de seis meses e confecção do crachá;
- Início do estágio;
- Monitoramento da frequência do estagiário;
- Verificação da possibilidade de prorrogação de estágio ou mudança de categoria para estágio não obrigatório;
- Verificação de pendências na biblioteca, no restaurante e na informática;

Estudante de Instituição de Ensino Superior Nacional ou Estrangeira:

- Contato com solicitante informando da documentação necessária;
- Verificação da existência de convênio com a instituição do solicitante. Caso não haja, preparação da celebração de convênio com a instituição do solicitante;
- Elaboração e envio ao aluno, do termo de responsabilidade e sigilo;
- Submissão do plano de trabalho ao pesquisador da Embrapa Hortaliças que irá orientar o estudante;
- Assinaturas do Chefe Geral da Embrapa Hortaliças, do pró-reitor de pesquisa e pós-graduação da Instituição, do solicitante, do orientador, do responsável pelo Setor de Estágio da Embrapa Hortaliças e do estudante;
- Adesão ao seguro privado por parte do estudante;
- Início da pesquisa;
- Verificação de pendências na biblioteca, no restaurante e na informática;

Bolsista:

- Solicitação, por parte do Setor de Gestão de Pessoas, para o pesquisador/ orientador do comprovante da bolsa;
- Entrega de documentos e dos dados pessoais do bolsista;
- Elaboração do termo de confidencialidade;
- Assinaturas do termo de confidencialidade;

- Adesão do seguro privado por parte do bolsista;
- Início do estágio;
- Verificação de pendências na biblioteca, no restaurante e na informática;

### **TÉRMINO DO PROCESSO**

- Entrega de relatório;
- Confeção do certificado;
- Fim do estágio ou pesquisa;
- Arquivo dos documentos.

### **PRODUTOS OU SAÍDAS**

- Certificado do período de estágio ou bolsa;
- Relatório referente aos trabalhos executados, durante o período de estágio ou bolsa;
- Publicação científica na forma de tese, dissertação, artigo, resumo em congresso ou outros.

### **CLIENTES**

- Corpo técnico científico da Embrapa Hortaliças e estudantes.

### **FORNECEDORES**

- Setor de Gestão de Pessoas, pesquisadores, estagiários, bolsistas e estudantes.

### **INDICADORES DE DESEMPENHO**

- Estagiários e bolsistas em situação irregular;

$$\frac{N^{\circ}EB}{N^{\circ}TEB} \times 100$$

Em que:

$N^{\circ}EB$  é o número de Estagiários e bolsistas em situação irregular;

$N^{\circ}TEB$  é o número total de estagiários e bolsistas.

- Volume de pendências de estagiários e bolsistas;

$$\frac{VP}{TNC} \times 100$$

Em que:

*VP* é o volume total de pendências considerando todos os estagiários e bolsistas;

*TNC* é o total de “Nada Consta” dos setores com acesso dos estagiários e bolsistas.

- Tempo médio gasto para cadastro de estudantes.

$$\frac{\sum_{i=1}^N TC}{N}$$

Em que:

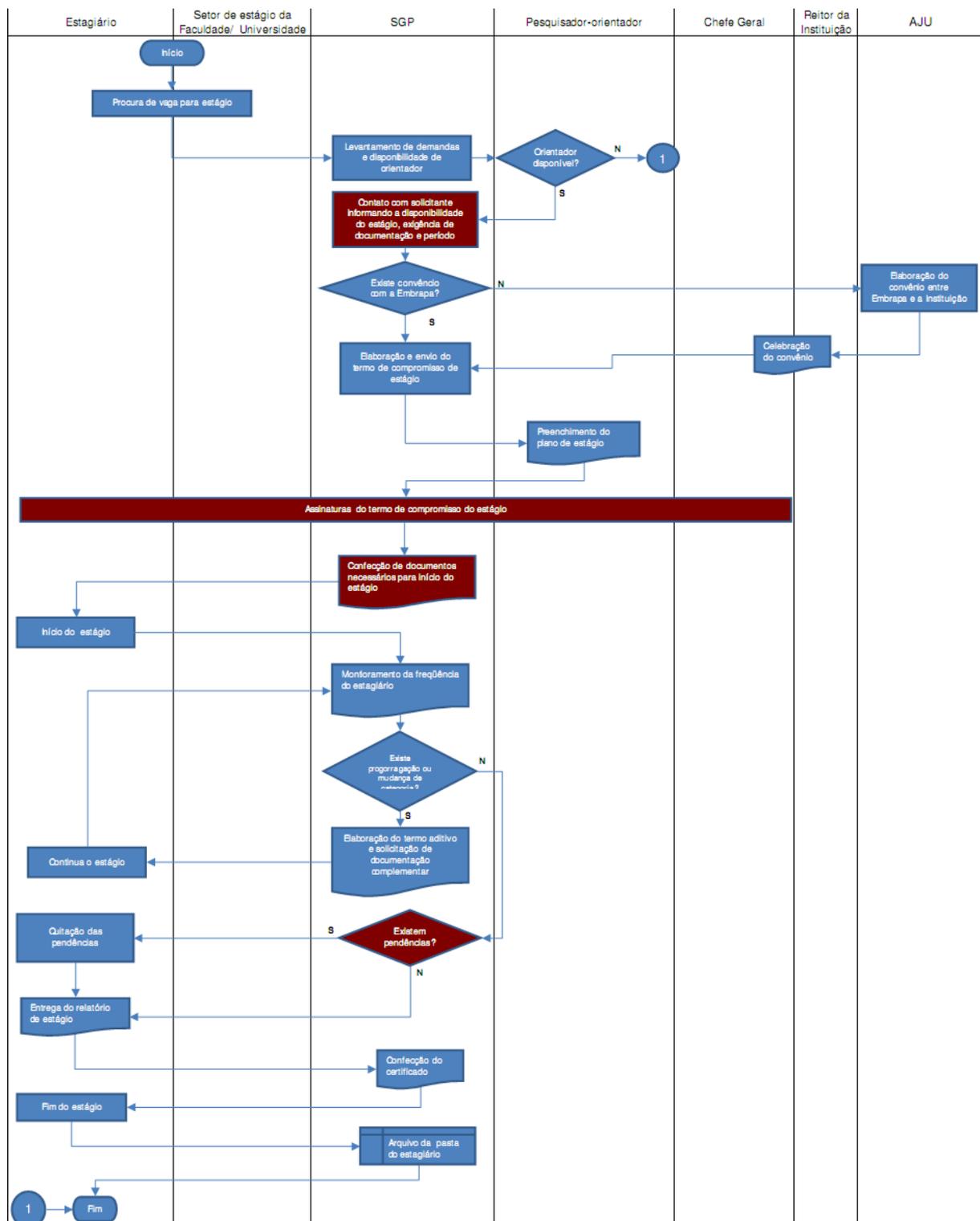
*TC* é o tempo gasto da confirmação da solicitação de estágio até o cadastro efetivo;

*N* é o número total de cadastros feitos.



Segundo o Art. 2º § 1º da lei 11.788, estágio obrigatório é definido como: "...aquele definido como tal no projeto de curso, cuja carga horária é requisito para aprovação e obtenção de diploma" e o estágio não obrigatório, segundo o § 2º, do mesmo artigo, definido como: "...aquele desenvolvido como atividade opcional, acrescida à carga horária regular e obrigatória.

Na **Figura 2**, abaixo, é apresentado o fluxograma para os processos de estágio obrigatório e não obrigatório.



**Fig. 2.** Fluxograma referente às modalidades de estágio obrigatório e não obrigatório.

A modalidade “bolsista” (Figura 3) é composta por estudantes de nível médio, graduação ou pós-graduação que recebem bolsa de alguma instituição de fomento como CAPES, CNPq, entre outros. Profissionais que não possuem vínculo estudantil, mas recebem bolsa de instituição pública de fomento para desenvolver pesquisas, poderão ser recebidos na Unidade na condição de bolsista, desde que haja documentação formalizando o vínculo do bolsista à instituição de fomento.

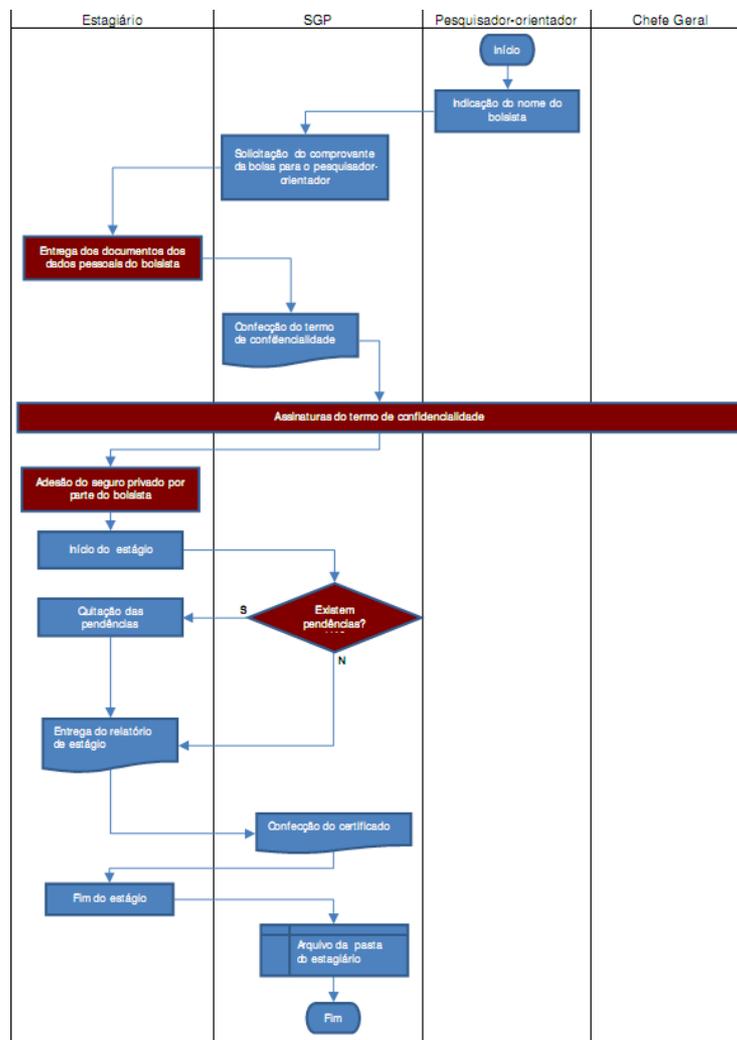


Fig. 3. fluxograma referente à modalidade de bolsista.

#### 1.4.1. Agregação de valor

Após uma análise detalhada do fluxograma, o grupo concluiu que todas as atividades do processo agregam valor.

## 1.5. Fatores Críticos

Conforme a descrição encontrada no próprio manual de uso “Análise e Melhoria de Processos da Embrapa”, os fatores críticos são “as atividades cujos resultados favoráveis são absolutamente necessárias para o sucesso do processo”, sendo destacadas nos fluxogramas apresentados. Estas atividades estão sob responsabilidade ou podem ser orientadas pelo SGP, permitindo melhor controle e manutenção da eficiência das mesmas.

Os fatores críticos aqui apresentados foram determinados por meio da técnica de *brainstorming* e pela análise dos fluxogramas, sendo listados na **Tabela 2**.

**Tabela 2.** Fatores críticos, coluna da esquerda, e suas respectivas justificativas, coluna da direita.

Fatores críticos	Justificativa
<ul style="list-style-type: none"><li>• Envio, por parte do candidato, de cópia da documentação, para elaboração do contrato/ termo de sigilo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• O envio das informações permite a elaboração do contrato/ termo de sigilo, bastando ao interessado confirmar as informações e assinar o documento, podendo iniciar as atividades no mesmo dia.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Assinatura do contrato/ termo de sigilo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• A assinatura do contrato/ termo de sigilo serve para resguardar tanto a unidade quanto o candidato, no que diz respeito a possíveis acidentes de trabalho e disseminação de qualquer informação considerada sigilosa</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Contratação de seguro privado para acidentes pessoais</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Deverá ser feito para resguardar a saúde do interessado, nos casos em que não existe cobertura pelo seguro da Embrapa</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Verificação de pendências na biblioteca, no restaurante e na informática</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Deverá ser feito para evitar prejuízos econômicos e patrimoniais, assim como o mau uso do e-mail institucional</li></ul>

As justificativas dos fatores críticos foram feitas com base no resumo do que foi discutido durante as sessões de *brainstorming*.

## 1.6. Verificação do desempenho atual do processo

Para a verificação do desempenho atual do processo, foram adotadas duas abordagens. A primeira consistiu em um levantamento com contato pessoal, seja por meio de conversa informal seja por meio de reuniões, dos problemas ou possíveis entraves enfrentados, rotineiramente, por funcionários que estão direta ou indiretamente ligados ao processo de estágio. A outra abordagem foi feita por meio de questionário, enviado eletronicamente. Esta segunda abordagem é detalhada no item 1.6.1. Consulta aos clientes do processo.

Estas duas abordagens foram adotadas por entendermos que são metodologias complementares, permitindo que obtivéssemos respostas mais precisas, e ao mesmo tempo, evitando o envio de questionário extenso e tedioso, o que poderia resultar numa diminuição do número de respostas encaminhadas.

Com a conversa informal foi possível obter informações de situações irregulares e inusitadas que não , facilmente, identificadas de outra forma.

### 1.6.1. Consulta aos clientes do processo.

Como já mencionado anteriormente, uma das formas de levantamento dos possíveis problemas foi através do uso de questionários. Para diminuir o viés e a falta de clareza a respeito das questões, a elaboração foi feita em duas etapas. Na primeira, os questionários foram elaborados pela equipe de análise e melhoria do processo e enviados a uma amostra significativa de orientadores e estagiários. Com base na análise das respostas da amostra, foi feito outro questionário com ajustes e adaptações pertinentes, sugeridas pelas pessoas que responderam ao primeiro. Este segundo questionário foi enviado a todos possíveis orientadores (**ANEXO I**) e estagiários (**ANEXO II**) cadastrados.

### 1.6.2. Problemas do processo

Abaixo estão os resultados das informações e sugestões obtidas por meio de questionários para orientadores (**Tabela 3**) e estagiários (**Tabela 4**). Para ambas as tabelas foram apresentados os resultados em porcentagem e, o número da questão correspondente no respectivo questionário.

**Tabela 3.** Respostas, apresentadas em porcentagem, referentes às questões do questionário enviado aos possíveis orientadores (**ANEXO I**). Na ultima coluna são apresentadas respostas como “Outras”, “Quantos” ou “Não se aplica”, conforme questão correspondente.

Questão	Sim	Não	Outros
1	90%	-	10%
2	100%	-	-
3	10%	90%	-
4	60%	10%	30%
5	90%	10%	-
6	90%	10%	-
8	70%	30%	-
9	70%	30%	-
10	70%	-	30%
11	70%	10%	20%

Na **Tabela 3** não são apresentadas as respostas da questão de número 7, por esta ser um complemento da questão 6 e por permitir que o orientador descreva o que faz no caso de tomar conhecimento das pendências de seus orientados.

Síntese das respostas dadas à questão 7 do questionário:

- Entro em contato e persistiu até que a conta foi paga;
- No caso da não entrega do relatório, foi enviada mensagem ao SGP informando do abandonado o estágio;
- Comunicaria a pendência ao estagiário;
- Periodicamente entro em contato com os responsáveis pelo empréstimo de livros na biblioteca e pela conta do restaurante. Caso o estagiário possua alguma pendência, é pedido que este sane as pendências;
- Solicito ao SGP que a emissão do certificado somente seja feita após apresentação do documento comprovando as não pendências;

- Quando fico sabendo de alguma pendência de conta de restaurante, assumo a dívida, o que deve ser o procedimento correto. Quanto a outras pendências, não fico sabendo.

Síntese das sugestões apresentadas pelos orientadores:

- Fornecimento de equipamento de proteção individual para os estagiários;
- Apresentação da Unidade, das dependências e dos funcionários com quem o estagiário irá desenvolver suas atividades;
- Instrução dos estagiários sobre normas de conduta e de segurança;
- Realização de cursos de treinamento para estagiários;
- Criação de um processo formal para seleção de candidatos;
- Avaliar, periodicamente, o estagiário com tempo de permanência maior que o período do estágio obrigatório;
- Reunião semestral obrigatória, com todos os estagiários, para informar procedimentos, discutir problemas e dirimir dúvidas;
- Estabelecer mini-seminários para que os estagiários apresentem suas atividades aos demais;
- Cobrar dos orientadores uma supervisão adequada do trabalho e da conduta do estagiário;
- Exigir o crachá de todos os estagiários;
- Manter o orientador informado sobre qualquer irregularidade;
- Estabelecer valores tabelados de pagamento para os diferentes níveis de escolaridade dos estagiários;
- Fornecer um manual do estagiário com organograma da Unidade, nomes dos chefes, dos setores, pesquisadores, analistas, com as respectivas áreas de atuação e demais informações necessárias.

**Tabela 4.** Respostas apresentadas em porcentagem, referentes às questões do questionário enviado aos estagiários e bolsistas (ANEXO II). Na última coluna são apresentadas respostas como “Outras”, “Quanto” ou “Não se aplica”, conforme questão correspondente.

Questão	Sim	Não	Outros
1	72%	14%	14%
2	100%	-	-
3	100%	-	-
4	57%	43%	-
5	57%	43%	-
6	86%	14%	-
7	100%	-	-
8	86%	14%	-
9	72%	14%	14%
10	86%	-	14%

Síntese das sugestões apresentadas pelos estagiários:

- Realização de reuniões para que haja troca de idéias, análises e sugestões entre a empresa e seus estagiários;
- Elaboração de informativo com as normas de estágio, para que fique claro tanto para o estagiário quanto para seu responsável dos objetivos a serem cumpridos;

- Melhoria das acomodações para os estagiários, principalmente para o almoço, disponibilização de transporte para acesso à Unidade para os estagiários da Faculdade da Terra de Brasília;
- Meio de transporte no horário de 12 h e 30 min da Faculdade da Terra de Brasília para o centro CNPH.

Os maiores problemas identificados são listados logo abaixo. Os demais problemas, considerados de menor importância ou de resolução fácil e imediata, foram deixados de fora da lista, mas, já foram ou estão sendo tomadas providências para que sejam sanados, o mais rápido possível.

- Término do estágio sem verificação de pendências – o estagiário não presta contas ao final do processo;
- Falta de contratação de seguro privado por parte do bolsista/ estudante;
- Presença de estagiários sem vinculação a uma Instituição;
- Presença de bolsista sem contrato/ termo de sigilo na Embrapa Hortaliças;
- Atraso no envio de documentação para elaboração do contrato de estágio ou termo de sigilo;
- Vulnerabilidade de informações sobre produtos e processos na área de pesquisa e desenvolvimento;
- Falta de conhecimento por parte do corpo técnico sobre as normas da empresa, referente aos estagiários e bolsistas;
- Prejuízos financeiros por inadimplência de estagiários (conta no restaurante da AEE, telefonemas particulares e não devolução de material da biblioteca);
- Mau uso do email da Embrapa.

### **1.6.3. Priorização dos problemas**

Após uma análise detalhada do processo e das respostas dos entrevistados, o grupo de trabalho realizou *brainstorming* para definir os problemas. Os tópicos listados abaixo foram listados na discussão:

- Término do estágio – sem verificar pendências – o estagiário não presta conta ao final do processo;
- Falta de contratação de seguro privado por parte do bolsista/ estudante (ocorrência de acidentes de trabalho sem amparo);
- Presença de estagiários sem vinculação a uma Instituição;
- Presença de bolsista sem contrato/ termo de sigilo na Embrapa Hortaliças;
- Atraso no envio de documentação para elaboração do contrato de estágio ou termo de sigilo;
- Vulnerabilidade de conhecimento sensível na área de pesquisa e desenvolvimento;
- Falta de conhecimento por parte do corpo técnico sobre as normas da empresa;
- Prejuízos financeiros por inadimplência de estagiários (conta no restaurante da AEE, telefonemas particulares e não devolução de material da biblioteca);
- Mau uso do e-mail da Embrapa.

O grupo realizou uma reflexão cuidadosa e chegou à conclusão de que o maior problema é a **gestão inadequada do processo de estágio**, como um todo, e que um “ataque” a pontos específicos do problema, neste momento, não seria eficaz. Pela própria natureza deste processo, assim como pelas causas, uma abordagem ampla com ajustes pontuais deverá gerar resultados melhores e em menor período de tempo.

#### **1.6.4. Causas dos problemas do processo**

Pontuado o principal problema, o grupo de trabalho realizou novamente um *brainstorming* para listar as causas do mesmo. Utilizou-se a ferramenta diagrama de ishikawa (**Figura 4**) para análise das macro-causas e seus desdobramentos.

### 1.6.5. Diagrama de causa e efeito – Ishikawa

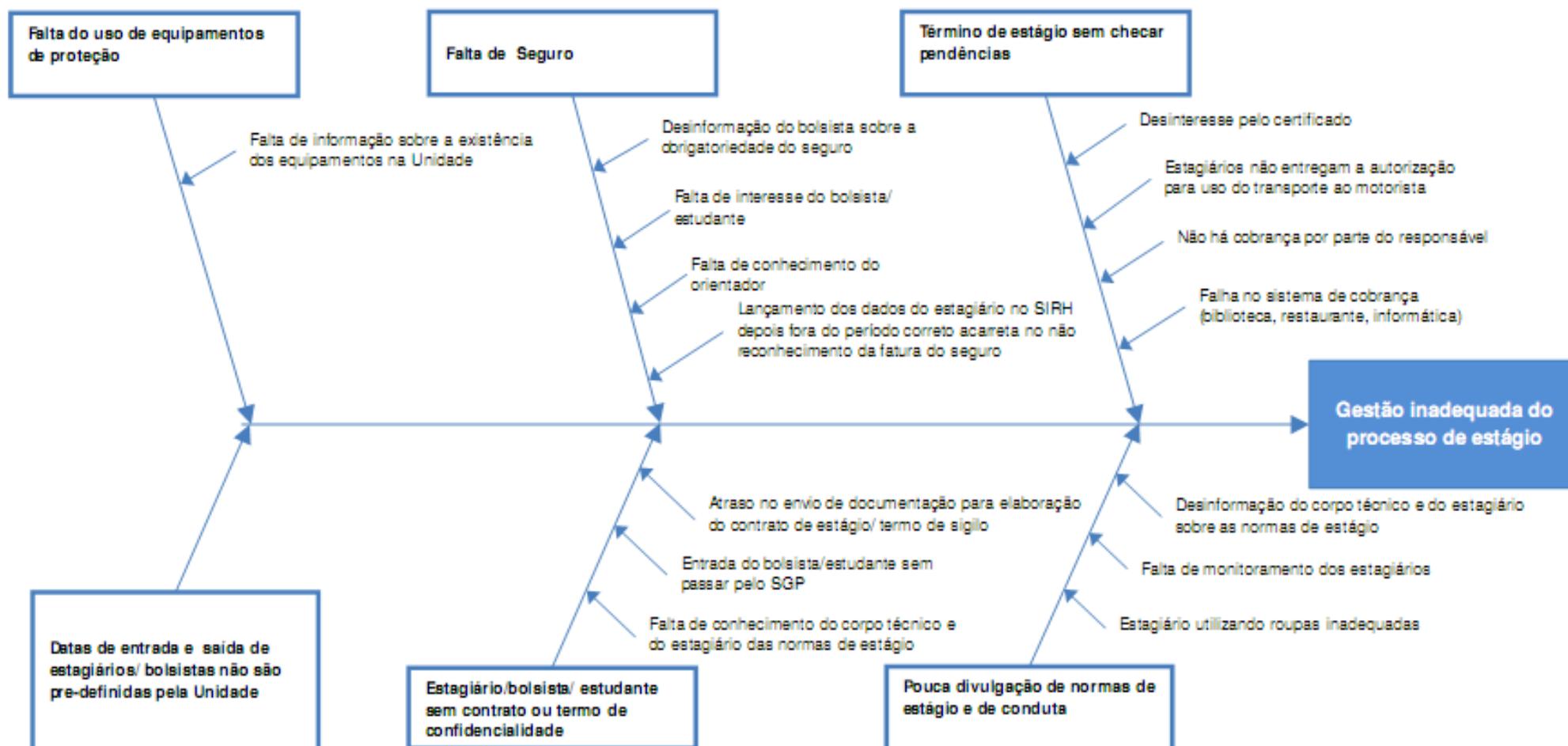


Fig. 4. Diagrama de causa e efeito – Ishikawa.

### 1.6.6. Priorização das causas

O grupo utilizou a técnica de votação múltipla para a priorização das causas. O **Quadro 1** a seguir, lista as causas em ordem de importância. A escala de importância variou de 1 = sem importância a 5 = muito importante.

**Quadro 1.** Priorização das causas

Macroproblema	Problema	Média da votação
Falta de Seguro	Falta de interesse do bolsista/ estudante sobre obrigatoriedade do seguro	5
Falta de Seguro	Falta de conhecimento do orientador sobre obrigatoriedade do seguro	5
Estagiário/bolsista/ estudante sem contrato termo de confidencialidade	Entrada do bolsista/estudante sem passar SGP	5
Estagiário/bolsista/ estudante sem contrato termo de confidencialidade	Falta de conhecimento do corpo técnico e estagiário sobre as normas de	5
Pouca divulgação de normas de estágio conduta	Desinformação do corpo técnico e do sobre as normas de	5
Término de estágio sem checar	Não há cobrança por parte do	5
Término de estágio sem checar	Falha no sistema de cobrança restaurante,	5
Falta de Seguro	Desinformação do bolsista sobre a obrigatoriedade do seguro	4
Estagiário/bolsista/ estudante sem contrato termo de confidencialidade	Atraso no envio de documentação elaboração do contrato de estágio ou termo sigilo	4
Datas de entrada e a saída de bolsistas não são pre-definidas pela	Datas de entrada e a saída de bolsistas não são pre-definidas pela	3,5
Falta do uso de equipamentos de	Falta de informação sobre a existência equipamentos EPI na	3,5
Falta de Seguro	Lançamento dos dados do estagiário no depois do período correto acarreta no reconhecimento da fatura do	3
Pouca divulgação de normas de estágio conduta	Falta de monitoramento dos	3
Pouca divulgação de normas de estágio conduta	Estagiário utilizando roupas	3
Término de estágio sem checar	Estagiários não entregam a autorização para do transporte ao	3
Término de estágio sem checar	Desinteresse pelo certificado	3

### 1.7. Propostas de soluções

A lista de soluções propostas foi feita levando em consideração as causas dos problemas e o uso da técnica de votação múltipla. As soluções propostas e priorizadas (Quadro 2) foram levadas ao conhecimento do Chefe Adjunto de Administração que estudou a viabilidade das mesmas e sugeriu algumas mudanças necessárias.

**Quadro 2.** Priorização das soluções

Ações	Importância
Apresentação de seminários sobre as normas de estágio (ex. EPI) dentro de períodos predeterminados	5
Elaboração do manual de estágio	5
Identificação da janela para lançamento dos dados do estagiário no SIRH	5
Apresentação de seminário para o corpo técnico e motoristas sobre as normas de estágio (com informações sobre ações judiciais, passivo trabalhista, etc.)	5
Controle mais efetivo sobre o término do estágio, exigindo as documentações necessárias	5
Elaboração de um capítulo sobre normas de segurança dentro do manual do estagiário	4,5
Substituição do histórico escolar completo pelo histórico do último semestre e comprovante de matrícula do semestre vigente	4,5
Encaminhamento ao responsável do transporte as permissões de acesso aos veículos da empresa	4
Viagem ao CNPGC para benchmarking do processo de estágio	3,75
Entrega de EPIs após a contratação, com orientação do supervisor de segurança do trabalho quanto ao seu uso	3,5
Sugestão de datas de admissão de estagiários (preferencialmente de 1 a 5 de cada mês)	3,25
Cobrança pelo motorista que todo estagiário/ bolsista identifique-se por meio de crachá ao entrar no ônibus	3
Padronização dos valores das bolsas de estágio (ensino médio e graduação)	3

### 1.7.1. Plano de melhoria – 5W2H

Com base nas soluções propostas e com o conhecimento e apoio da Chefia Adjunta Administrativa, elaborou-se um plano de melhoria a ser seguido. A execução de algumas das ações previstas, embora estejam no cronograma, poderão não ser realizadas uma vez que ainda não tem a fonte de recurso financeiro definida.

**Quadro 3.** Plano de melhoria

<b>Ações</b>	<b>Importância</b>	<b>Responsáveis</b>	<b>Como</b>	<b>Prazo</b>	<b>Custo</b>	<b>Onde</b>
Apresentação de seminários para os estagiários e os bolsistas sobre as normas de estágio (ex. EPI) dentro de períodos pré-determinados- número mínimo de 7 pessoas	5	SGP, ACN	Elaboração de apresentação sobre as normas de estágio no powerpoint	9 meses	0	CNPH
Elaboração do manual de estágio	5	SGP	Com base nas normas de estágio e sugestões de melhoria	2 meses	R\$ 6.000,00	CNPH
Identificação da janela para lançamento dos dados do estagiário no SIRH	5	SGP	Contactar DGP para informação da janela para lançamento dos dados	15 dias	0	CNPH
Apresentação de seminário para o corpo técnico e motoristas sobre as normas de estágio ( com informações sobre ações judiciais, passivo trabalhista, etc)	5	SGP e ASJ	Elaboração de apresentação sobre as normas de estágio no powerpoint	9 meses	0	CNPH
Controle mais efetivo sobre o término do estágio, exigindo as documentações necessárias	5	SGP	Planilha de controle	1 mês	0	CNPH
Elaboração de um capítulo sobre normas de segurança dentro do manual do estagiário	4,5	SGP	Com base nas normas de segurança	2 meses	0	CNPH
Substituição do histórico escolar completo pelo histórico do último semestre e o comprovante de matrícula do semestre vigente	4,5	SGP	Início do estágio após a entrega de documentos	1 mês	0	CNPH
Encaminhamento ao responsável do transporte das permissões de acesso aos veículos da empresa	4	SGP	Entrega das permissões	15 dias	0	CNPH
Viagem ao CNPGC para benchmarking do processo de estágio	3,75	SGP	Mapear as melhores práticas de estágio	9 meses	R\$ 2.700,00	CNPH
Entrega de EPIs após a contratação com orientações do supervisor de segurança do trabalho quanto ao seu uso	3,5	SGP	Entregar o kit ao final do seminário, antes de iniciar o estágio	6 meses	custo dos EPIs	CNPH
Sugestão de datas de admissão de estagiários (preferencialmente de 1 a 5 de cada mês)	3,25	CAA, supervisora do SGP e pesquisadores	Instituir calendário de admissões	3 meses	0	CNPH
Cobrança pelo motorista que todo estagiário/ bolsista identifique-se por meio do crachá ao entrar no ônibus	3	SGP/SVT	Institucionalizar a obrigatoriedade do crachá ( enviar email para estagiários e orientadores sobre a obrigatoriedade do crachá)	15 dias	0	CNPH

## Considerações Finais

A análise desse processo sensibilizou a equipe de estágio para a importância de fomentar a melhoria contínua de suas atividades. Em adição, possibilitou ao grupo de trabalho adentrar mais para os conceitos de qualidade e visão sistêmica do processo. Com isso, os colaboradores do setor de gestão de pessoas adquiriram *know-how* para viabilizar os outros processos de sua competência.

## Referência

PINHEIRO, A. M. A. **Importância do estágio**. Disponível em:  
.http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/a-importancia-do-estagio-403435.html >  
Acesso em: 01 fev. 2010.