

Programa de *Trainees* no mercado de trabalho nacional: apresentação dos resultados de pesquisa

AUTORES

EDUARDO CARUSO MARTINS

Universidade de São Paulo
educamartins@yahoo.com.br

JOEL SOUZA DUTRA

Universidade de São Paulo
jdutra@usp.br

WAGNER T. CASSIMIRO

Universidade de São Paulo
wagnercassimiro@yahoo.com.br

Resumo

Este artigo tem por objetivo apresentar os resultados da pesquisa realizada pela parceria entre a Fundação Instituto de Administração (FIA), Revista Exame e a Companhia de Talentos, a qual buscou mapear características e práticas dos Programas de *Trainees* na visão da área de Recursos Humanos, a fim de aprofundar conhecimentos em tema que ganha visibilidade no mercado para profissionais qualificados. Esses programas têm por objetivo atrair indivíduos recém-egressos do ensino superior de alto potencial para estimular, desenvolver e reter os futuros líderes da organização. As 50 empresas que retornaram questionários válidos avaliaram suas práticas relacionadas às características do programa e aos processos de captação, avaliação de desempenho, desenvolvimento, carreira, gestão de *turnover* e remuneração. Metade dos Programas de *Trainees* pesquisados foram lançados nos últimos 5 anos, exigem profissionais de alto nível, refletindo essa demanda em seus processos de seleção, e realizam práticas de desenvolvimento e carreira atraentes para os indivíduos, além de oferecer remuneração agressiva, mantendo altos níveis de retenção nesse corpo de colaboradores.

Palavras-chave: Gestão de talentos, Programas de *Trainees*, Recursos Humanos.

Abstract

This paper aims to show the results of a survey conducted by three organizations: *Fundação Instituto de Administração*, a business institution for consultancy, research and education, *Exame* business magazine and *Companhia de Talentos*, a HR consultancy group. This survey aimed to check the peculiarities and HR practices regarding the Trainees Programs based on the HR lens, seeking to gather information about this theme which is becoming very popular on the HR market. The objective of these programs is to attract high potential young professionals who left the graduation course to motivate, develop and retain the future leaders of the organization. The 50 companies who have answered the survey evaluated their programs regarding the following processes: staffing, performance evaluation, development, career, turnover and fringe and benefits. Half of the programs were launched in the last 5 years, demanding high level professionals, and develop attractive professional growth and career practices, besides higher payments and benefits, keeping high retaining levels in this public of employees.

Keywords: Talent management, Human Resources, *Trainees* Program.

APRESENTAÇÃO

A nova economia, baseada na importância do capital intelectual, e fruto do avanço tecnológico e da globalização dos mercados, revela uma nova arena de competição para todas as organizações: o talento.

Para Michaels, Handfield-Jones e Axelrod (2002), para se vencer a guerra pelo talento, é fundamental que haja uma interessante proposta de valor para o candidato, e uma cultura voltada para o desenvolvimento, avaliando e monitorando continuamente o desempenho do indivíduo, a fim de atrair, desenvolver, estimular e reter os melhores profissionais para a condução dos negócios.

Essa proposta deve seduzir o indivíduo desde a comunicação da empresa com o mercado, e abranger parâmetros de movimentação, desenvolvimento e recompensa (DUTRA, 2004).

Segundo Oliveira (1996), uma das formas de se atrair esses talentos no início de sua carreira são os Programas de *Trainees*, que buscam indivíduos de alto potencial recém-egressos do ensino superior para a formação de um banco de talentos e o desenvolvimento das lideranças que virão a assumir posições executivas no longo prazo.

A fim de mapear o cenário organizacional que concerne a esses programas, a Fundação Instituto de Administração, em parceria com a Companhia de Talentos, consultoria de Recursos Humanos, e Exame, revista nacional de negócios, realizou uma *survey*, com o objetivo de verificar as práticas e percepções dos gestores desses programas nas empresas que atuam no mercado brasileiro.

Essa preocupação advém da importância de se evidenciar as principais práticas de gestão de pessoas durante o início da carreira organizacional, facilitando o reconhecimento do ambiente das organizações e minimizando assimetrias de informação sobre o mercado de trabalho, facilitando o compromisso entre empresa e indivíduo, por duas razões principais: a primeira, mostram-se quais as práticas de gestão de pessoas as empresas aplicam para os profissionais em início de carreira organizacional; e, a segunda, apresenta ao candidato essas práticas, sinalizando possíveis desafios e oportunidades quando se aplicar aos processos de captação de *Trainees* das organizações.

Ademais, são poucos os trabalhos encontrados que versam sobre Programa de *Trainees* e início de carreira organizacional. Procura-se, também, contribuir com a construção deste campo de conhecimento, fornecendo informações para interessados em geral – empresários, pesquisadores, estudantes e indivíduos em início de carreira organizacional – e subsídios para futuras pesquisas, ampliando o debate sobre tão importante tema.

REFERENCIAL TEÓRICO

O Programa de *Trainees* (PGT), como visto, é uma alternativa para preparar indivíduos para superar os desafios que o altamente mutante ambiente organizacional proporciona às organizações.

Segundo Oliveira (1996), o PGT das organizações brasileiras é uma adaptação dos modelos carreira *fast-track*, surgido nos Estados Unidos na época do pós-Guerra (anos 1950 e 1960), quando as organizações americanas cresceram em ritmo bastante acelerado. Esse sistema consistia em constantes promoções e aumentos salariais, provocando aceleração significativo de carreira. Servia, também, para os executivos estabelecidos na organização identificassem os novos líderes, pois, com tantas promoções devido ao crescimento organizacional, tornava-se

difícil conhecer os novos gerentes rapidamente. Ou seja, tinha função de rastreamento de pessoas na hierarquia organizacional.

Ainda de acordo com o autor, era um sistema que, dado seus benefícios, proporcionava altos índices de retenção de profissionais, pois, como se pode ver, o contexto permitia carreira de longo prazo e constantes desafios. Além disso, permitia recrutar os melhores profissionais nas mais importantes universidades daquele país.

Apesar de existir registros que apontam o surgimento desses programas, no Brasil, nos anos 40 (RITTNER, 1999), o PGT teve sua massificação nos anos 1980 e 1990, dada a necessidade das empresas brasileiras contarem com quadros de profissionais de qualificação diferenciada para competir nos mercados, principalmente após a desregulamentação do mercado nacional nos anos 1990, quando as empresas nacionais sofreram com a entrada de produtos mais baratos e precisaram se repensar em termos de produtos, qualidade, e gestão de pessoas e negócios, para sua sobrevivência.

Oliveira (1996) aponta que esses programas visam captar e desenvolver indivíduos de alto potencial, em início de carreira organizacional, que venham a obter ampla visão dos processos da empresa, para fazer carreira e sucessão em funções e posições estratégicas a médio e longo prazos. As palavras de Dimenstein (2000 *apud* Toledo; Bulgacov, 2004) resume as variáveis que ressaltam a representatividade de um PGT para a organização que o instituiu:

“Mais de 60% das grandes companhias brasileiras têm programas de seleção e treinamento. Calcula-se que cada uma delas gaste em média meio milhão de reais por ano para encontrar e recrutar jovens. Juntas, elas investem mais de 60 milhões de reais na preparação desses jovens. Além do investimento financeiro, as companhias têm grandes expectativas quanto ao seu futuro profissional. Elas acreditam que os talentos trazem oxigênio para o trabalho, contagiam os outros funcionários com suas idéias e são responsáveis pelas inovações. As empresas esperam que os jovens ocupem postos de comando na organização, na gerência ou na diretoria. Imaginam que, talvez, estejam formando futuros presidentes.” (DIMENSTEIN, 2000 *apud* TOLEDO; BULGACOV, 2004).

Para atrair candidatos para esse programa, as organizações apontam uma série de vantagens, sendo, as principais: remuneração atraente, com valores acima da média de mercado para o nível profissional, plano de carreira acelerado devido ao programa de desenvolvimento proposto e ao acompanhamento de tutores (normalmente, pessoas da própria organização que estão em posições táticas ou estratégicas na organização), e constante exposição do profissional a novos desafios organizacionais (OLIVEIRA, 1996).

A exigência para poder se aplicar ao PGT das organizações, historicamente, é elevada. Segundo Pedrosa *et al.* (2003), o crivo ao qual o indivíduo é submetido requer grande maturidade pessoal e profissional para apresentar, os comportamentos requeridos pelas organizações.

Essa constatação é reforçada na pesquisa conduzida por Abreu *et al.* (2004) que analisou o conteúdo dos anúncios para captação de estagiários e *trainees* disponíveis no ano de 2003 na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Os resultados – **quadro 1** – apontaram que as organizações procuram competências definidas como imprescindíveis para o “trabalhador do conhecimento”. Essa conclusão parece fazer sentido, mas existe uma preocupação: não é conhecido o nível de profundidade da reflexão das organizações sobre suas reais necessidades de pessoas (DUTRA, 1990) e, por imitação, assumem que um perfil genérico é capaz de responder ao contexto organizacional. Assim, o talento procurado é, na verdade, o homem-camaleão, ou seja, o indivíduo capaz de reagir ao ambiente conforme for o estímulo (CALDAS; TONELLI, 2000).

Essa dificuldade na proposição sobre o perfil do indivíduo influencia no processo de desenvolvimento, pois, diversos autores apontam que o processo de recrutamento e seleção é fundamental para a efetividade da contratação. Esse perfil precisa estar alinhado ao sistema de valores organizacionais, pois a socialização dos indivíduos na empresa é um processo dinâmico e complexo, e necessita de pessoas altamente capazes de interpretar o ambiente e sentirem-se confortáveis com a relação entre elas e a organização (GONTIJO; MELLO, 2005; TOLEDO; BULCAGOV, 2004; SHINYASHIKI, 2000; MOREIRA, 1997; OLIVEIRA, 1996; BRESLER, 1993).

CARACTERÍSTICAS COGNITIVAS	HABILIDADES DE COMUNICAÇÃO	COMPROMETIMENTO	COMPETITIVIDADE
Vontade de aprender	Visão crítica	Motivação	Iniciativa
Raciocínio matemático	Capacidade de análise	Ética	Dinamismo
Perfil analítico	Boa redação	Persistência	Pró-atividade
Curiosidade intelectual	Habilidade em vendas	Paixão pelo trabalho	Empreendedorismo
Bom desempenho acadêmico	Habilidades em negociação	Compromisso	“disposto a ir muito além do horizonte”
Talento	Boa argumentação	Responsabilidade	Inovação
Bom nível cultural	Trabalho em equipe	Organização	Ambição
Detenha a inteligência das regras do negócio	Bom relacionamento interpessoal	Maturidade	Busca de desafios
	Espírito de equipe		Movido por desafios
			Determinação
			Garra
			Não teme o risco

Quadro 1 – Perfil do Estagiário e *Trainee* ideal

Fonte: Abreu *et al.* (2004)

Ferreira (2002) ao estudar um grupo de ingressantes em um programa de *Trainees* de uma grande organização atuante no Brasil, percebeu elevada semelhança entre o comportamento dos indivíduos do grupo, uma vez que frequentavam os mesmos ambientes sociais – clubes, praias, escolas, e, em suas famílias, haviam pessoas do mundo corporativo. O autor infere que o comportamento desses indivíduos traduz valores aderentes aos da organização e seus colaboradores, colocando o grupo em posição privilegiada na hora da seleção.

Oliveira (1996) corrobora com essa percepção, apontando para as preferências das organizações por alunos das chamadas “faculdades de primeira linha”, receptoras dos alunos das camadas mais altas da sociedade, principalmente as que oferecem cursos com alta significação para o mercado – Administração, Economia, Engenharias, os cursos preferidos pelas empresas.

Aliás, essa é a crítica de Silva (1998), pois essa questão sociológica impõe ao PGT um caráter elitista, o que impede subjetivamente jovens de origem socioeconômica menos favorecida a terem oportunidades iguais no processo de seleção de profissionais, reforçando a hegemonia capitalista e a manutenção da desigualdade.

Outra dificuldade é apontada por Pedrosa (2005) que, ao analisar se o programa de desenvolvimento de jovens profissionais de uma organização multinacional brasileira era tratado como um projeto, com início, meio e fim, ou um processo, acompanhando o profissional ao longo de sua trajetória na organização, percebeu a fragilidade do processo de gestão e monitoramento desses profissionais. A autora aponta, dentre outros resultados, que:

- ao fim do programa de 900 horas de treinamento contratado para a capacitação dos jovens, não houve a mesma atenção ao desenvolvimento destes profissionais;
- após 12 anos da implantação do programa, a organização não possuía os dados de parte dos indivíduos que foram captados inicialmente para o programa;
- apenas 2 indivíduos dos 235 inicialmente captados, haviam chegado a posições de gerência geral, fragilizando o resultado da formação de lideranças do futuro da organização.

Além da dificuldade de acompanhar os resultados do programa, as conclusões da autora alertam para a efetividade do programa. No caso analisado, não houve aproveitamento maciço em posições de gerência dos profissionais captados, e, segundo dados da pesquisa, o índice de retenção de 27% dos *Trainees*, considerado bom por especialistas em gestão de pessoas do mercado, não agradou aos gestores da organização, sendo classificado como baixo, dado os altos investimentos em capacitação.

Apesar de Oliveira (1996) apontar que os resultados dos programas são positivos ao se considerar as posições ocupadas pelos egressos dos PGTs, os resultados da pesquisa de Pedrosa *et al.* (2003) sinalizam dados preocupantes. Ao analisar uma série de PGTs, percebe a mesma dificuldade no monitoramento do desenvolvimento da carreira dos profissionais captados nesses programas e, ao mesmo tempo, indica indiferença por parte das organizações na questão da gestão de pessoas captadas por outras portas de entrada na organização, segmentando os colaboradores em dois públicos.

No entanto, Pedrosa *et al.* (2003), ao analisar a visão dos gestores e dos *Trainees* sobre suas percepções em relação ao programa após sua conclusão, percebem que ambos os atores consideram que o processo de comunicação gera expectativas distintas, pois, o indivíduo, captado com a chancela de “talento”, recebe atenção e possui trânsito diferenciado na organização no início do programa, anunciado no próprio processo de seleção. A organização e seu planejamento de longo prazo sustenta o programa para a formação de lideranças, mas possui interpretação distinta do *timing* de desenvolvimento.

Quando o programa de desenvolvimento é concluído, e o indivíduo alocado para executar tarefas da área, ou seja, passa a atuar nas rotinas administrativas, quebra-se o encanto, ocasionando frustração de ambas as partes: do profissional, pois encara uma realidade que havia sido construída diferentemente de acordo com a comunicação percebida (formação de profissionais para os cargos de liderança); e da organização, que investe pesadamente para preparar o indivíduo, o qual, desmotivado, não desempenha adequadamente seu papel.

Essa assimetria de expectativas se dá no processo de captação, pois, para a organização se diferenciar das suas concorrentes pelos mesmos profissionais de alto potencial, é preciso desenvolver imagem diferenciada de seus programas, da organização e de seus colaboradores. Nesse processo de sedução, iniciado na captação dos indivíduos, colocam-se colaboradores (gerentes, *ex-trainees*, entre outros) para falar sobre a organização e seu programa, em alguns casos, diretamente com o público, nas instituições de ensino superior escolhidas como alvo, em feiras de recrutamento e palestras dirigidas. O envolvimento de profissionais da organização no processo de captação é importante para o início da socialização, pois permite a transmissão dos valores da organização para os candidatos, onde é possível iniciar a negociação entre valores pessoais e organizacionais. Havendo compatibilidade de valores, as pessoas sentem-se estimuladas a se comprometer com os objetivos e negócios da empresa.

ABORDAGEM METODOLÓGICA

Tendo em vista a tipologia tradicional de métodos de pesquisa proposta por Malhotra (2001), o trabalho pode ser caracterizado como sendo uma *survey*, de natureza quantitativa. Por Gil (2002) esta pesquisa seria classificada como um levantamento.

Classifica-se, ainda, como uma pesquisa de natureza descritiva, uma vez que se propõe, em conformidade com a caracterização de levantamentos descritivos proposta por Kelinger (1980), a “*determinar a incidência e distribuição das características e opiniões de populações de pessoas, obtendo e estudando características presumivelmente representativas de tais populações*”.

Este estudo compreendeu o universo das organizações que compunham o banco de dados da Cia de Talentos, organização de mercado, e do PROGEP, o Programa de Estudos em Gestão de Pessoas da Fundação Instituto de Administração. É importante ressaltar que o universo é não-probabilístico por conveniência.

Tendo por base tal universo, a *survey* compreendeu uma amostra de 408 organizações de diversos segmentos, tendo retornado 74 questionários válidos.

Pensou-se que o questionário como instrumento de coleta de dados adequar-se-ia perfeitamente aos objetivos especificados para este estudo, poder ser aplicado, simultaneamente, a um grande número de pessoas, gerar respostas mais fáceis de serem comparadas e assegurar certa uniformidade de uma situação de mensuração para outra (SELLTIZ *et al.*, 1972).

Segundo Malhotra (2001), a aplicação de um pré-teste é considerada indispensável na medida em que permite verificar, *a priori*, se as questões elaboradas são compreensíveis, se a duração prevista para a resposta do questionário é adequada, se a seqüência das questões está bem delineada e se há questões sensíveis.

Desse modo, o instrumento foi submetido a um grupo de gestores de RH. Os respondentes tiveram a tarefa de preencher o questionário, assinalando todas as dúvidas ocorridas sobre as questões propostas.

Após as dúvidas apontadas pelo grupo do pré-teste serem resolvidas, o instrumento foi disponibilizado pela *internet* no período de 30 de março a 27 de abril de 2007, sendo o envio feito por correio eletrônico, contendo carta-convite com explicações para o preenchimento e o *link* de acesso, para os contatos existentes no mencionado banco de dados.

O questionário aplicado junto aos gestores foi composto, basicamente, de questões abertas e fechadas, sendo formado por oito blocos de questões, divididos da seguinte forma:

- i. Identificação do respondente e da organização;
- ii. Características gerais do Programa (início, tamanho, duração, objetivos, percepções);
- iii. Captação (perfil do candidato, requisitos e métodos em Recrutamento e Seleção, parcerias);
- iv. Avaliação de desempenho (objetivos, aplicação, estruturação);
- v. Desenvolvimento (currículo de treinamento, ações de desenvolvimento, condutores das ações, parcerias);
- vi. Carreira (horizontes profissionais, formação de lideranças, ferramentas de planejamento de carreira);
- vii. Gestão de *turnover* (*turnover* durante e após o programa e suas razões); e
- viii. Remuneração (composição salarial).

Os dados obtidos por meio do questionário foram, inicialmente, codificados e tabulados em planilha eletrônica *Excel*. Na seqüência, com o intuito de obter uma caracterização geral das

variáveis investigadas, o estudo contemplou o cálculo de distribuições de frequências, assim como medidas de tendência central (médias e medianas) e de variabilidade.

Dos 74 respondentes válidos, distinguiram-se as organizações que possuíam PGT e as que não possuíam. Ao fim, 50 organizações (67,5%) afirmam conduzir PGTs. Neste estudo daremos relevância a este grupo por alinhar-se mais aos objetivos propostos.

DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

A seguir, serão apresentados os principais resultados encontrados na pesquisa. A estrutura dos blocos de questões será mantida, pois mostrou-se também adequada para agrupar os diversos temas na discussão dos resultados.

Identificação do respondente e da organização

Em relação ao perfil do respondente, os cargos mais freqüentes foram: gerentes (44%), analistas (20%) e coordenadores (14%). Tratando-se da experiência em Gestão de Pessoas, nota-se grande heterogeneidade entre os respondentes, visto que o desvio padrão foi de 8,1 anos em uma média de experiência de 11,1 anos e mediana de 10 anos.

As organizações que responderam positivamente à existência do PGT, em geral são de grande porte, sendo que 64% possui faturamento acima de R\$ 5 bilhões; 52% possui mais de 3 mil colaboradores; e, 66% possui mais de 100 gestores.

Também, operam no Brasil há mais de 55 anos (42%); atuam em todos os estados (82%), muitas também no exterior (42%). A origem do capital se equilibra, com 50% privado internacional, 42% privado nacional e 8% misto (público e privado).

Os setores de atuação mais citados em questão de resposta de múltipla escolha foram: alimentos e bebidas (10 vezes); indústria de consumo em geral (10 vezes); química e petroquímica (9 vezes); indústria de base (8 vezes) e Serviços em geral (8 vezes, sem contar o setor financeiro, que foi citado 5 vezes).

Características gerais do Programa

Os PGTs, em geral, foram criados há pouco tempo, 50% tem menos de 5 anos. Entretanto, também há PGTs com mais tempo de existência, 22% com mais de 15 anos.

Na maioria dos casos (64%), a periodicidade que o programa ocorre é anual e, na mesma porcentagem, a organização atraiu no último processo mais de 5 mil candidatos, com 4% atraindo mais de 30 mil candidatos. Todos estes candidatos concorreram a poucas vagas, 52% das organizações disponibilizaram menos de 10 posições no último processo. A seguir, a **figura 1** apresenta os três gráficos desta primeira reflexão.

Em 70% dos casos, a determinação da área de alocação se dá antes do início do PGT; em 22% dos casos, a determinação ocorre ao fim do PGT; e, nos 8% restantes, a determinação ocorre durante o PGT. As áreas abrangidas nesta alocação são, em ordem decrescente de incidência: Vendas e Marketing (86%); Administrativas (82%); Finanças, Jurídico, RH, Planejamento, entre outras); Operações/Industriais (76%); e, Técnicas (60%).

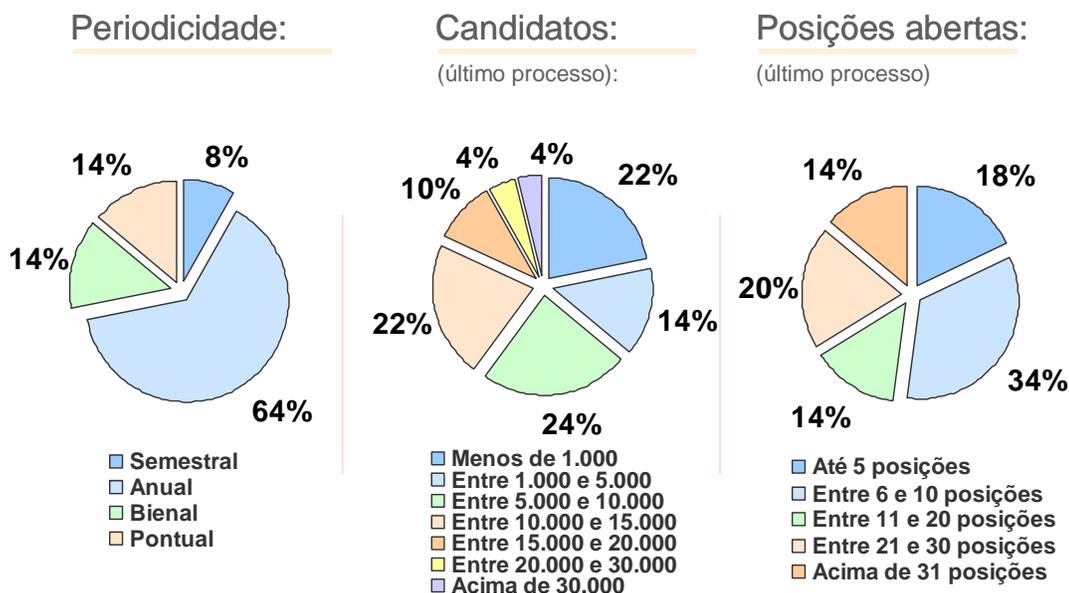


Figura 1 – Gráficos que corroboram a competitividade e o crivo da seleção

Os PGTs analisados oferecem aos seus participantes um período de treinamentos majoritariamente de até 12 meses (40%). Salvo um caso, todos os demais PGTs não ultrapassam 2 anos de duração. Em relação aos objetivos, formularam-se algumas frases e as três mais assinaladas, em questão de múltipla escolha, foram: Captar e desenvolver indivíduos de alto potencial em início de carreira (82%); Formar indivíduos que ocupem cargos de liderança no futuro (66%); e, Formar um banco de talentos na organização (48%). Estes três itens estão perfeitamente alinhados os propósitos levantados por Oliveira (1996).

Captação

Corroborando as conclusões de Oliveira (1996), a afirmação “há preferência por candidatos de instituições consideradas ‘de primeira linha’”, obteve apenas 22% de discordância em uma escala Likert de 6 faixas, sendo que as duas faixas de maior adesão “concordo muito” e “concordo totalmente” obtiveram, respectivamente, 42% e 20% das respostas. A idade também é um fator restritivo, com concordância de 72%, sendo que destes, 34% dos respondentes concordam totalmente.

Confirmando também as conclusões de Oliveira (1996) em relação aos cursos de maior empregabilidade, averiguou-se que os principais cursos demandados são os de administração (92%) e as engenharias (92%), seguido pelo de economia (80%).

Na apresentação de um rol com diversas características desejadas pelas organizações nos *Trainees*, os itens com maior incidência foram, em ordem decrescente: Capacidade de realização (66%); Trabalho em equipe (54%); Bom relacionamento interpessoal (50%); Pró-atividade para construir oportunidades (42%); e, Liderança (36%). Curiosamente, duas das características mais relevantes, “capacidade de realização” e “liderança”, não estão presentes no **quadro 1**, resumo do perfil ideal de estagiários e *Trainees* levantado por Abreu *et al.* (2004). Estes dois itens são de significativa relevância, uma vez que a principal dimensão de avaliação é o desempenho no trabalho (51,1%) e o segundo principal objetivo, conforme já visto, é a formação de indivíduos que ocupem cargos de liderança no futuro (66%).

Como requisitos, apresentamos os 3 mais importantes: Ser recém-formado em até 2 ou 3 anos (94%), o que reforça a restrição da idade já apresentada; Proficiência em inglês (84%); e, Conhecimentos de informática (84%).

A principal porta de entrada é o recrutamento externo (92%), seguido pelo Programa de Estágio (66%), Recrutamento interno de colaboradores efetivos (52%) e Indicação de colaboradores (32%). As principais técnicas utilizadas são: Provas de idiomas (92%); Entrevistas (88%); Triagem eletrônica de currículos (82%); Dinâmicas de grupos (82%); e, Provas de conhecimentos gerais e/ou específicos (66%). Essas características do processo de captação dos PGTs, aliado aos requisitos e ao número de inscritos, ressalta a afirmação de Silva (1998), onde são poucos os privilegiados a alcançarem essa porta de entrada na organização.

Apenas 12% das organizações respondentes realizam seu processo de captação sem auxílio de parceiros. Aos que realizam parcerias, as principais atribuições são: recrutar (72%) e responsabilidade pelas etapas iniciais de seleção, ou seja, triagem, aplicação de provas e dinâmicas de grupos (76%). Em aproximadamente um quarto das organizações (24%), o gestor demandante participa de todas as fases do processo seleção. Entretanto, o mais comum é a participação nas fases finais de entrevistas (60%) e é raro o não-envolvimento no processo (4%).

Avaliação de desempenho

Apenas 3 organizações das 50 respondentes não realizam avaliação de desempenho. A que realizam afirmam que possuem avaliação estruturada e formal. Quanto à periodicidade da avaliação, 38,3% é semestral e 25,5% é anual. Além dos demais períodos possíveis, surgiu imprevisivelmente a avaliação ao término das fases (10,6%) no campo “outros” da questão.

A principal dimensão avaliada, conforme mencionado anteriormente, é o desempenho no trabalho (51,1%), seguido pela capacidade de aprendizagem (29,8%), alinhamento com a cultura da organização (12,8%) e relacionamento interpessoal e comportamento (6,4%). Percebe-se, então, que o *Trainee* é um aprendiz, mas, além disso, é alguém com capacidade de transformar esse aprendizado em desempenho no trabalho rapidamente, justificando o investimento da organização no seu desenvolvimento.

O principal avaliador é o superior imediato (83%), seguido pela área de RH (53,2%) e depois pelo(s) Tutor(es) (36,2%). A avaliação por pares e por outras pessoas (fornecedores, clientes, entre outros) é pouco comum, respectivamente, 2,1% e 4,3%.

Desenvolvimento

A elaboração de projetos na organização é a prática de desenvolvimento mais freqüente apontada pelos respondentes (na escala: frequentemente, 44%; e, sempre, 38%). É uma abordagem interessante para desafiar o *Trainee* a aplicar conhecimentos na organização. A seguir, têm-se cursos estruturados na organização (na escala: frequentemente, 56%; e, sempre, 22%) e palestras/seminários pontuais (na escala: frequentemente, 50%; e, sempre, 20%), ambos são processos formais de formação, indicados, segundo o grau de proficiência do indivíduo por Rosenberg (2006), para novatos na organização ou colaboradores mais operacionais. O estágio internacional é pouco freqüente, apenas 1 organização sempre o realiza, enquanto 23 organizações nunca o fizeram. Outras práticas e suas freqüências podem ser vistas na **figura 2**.

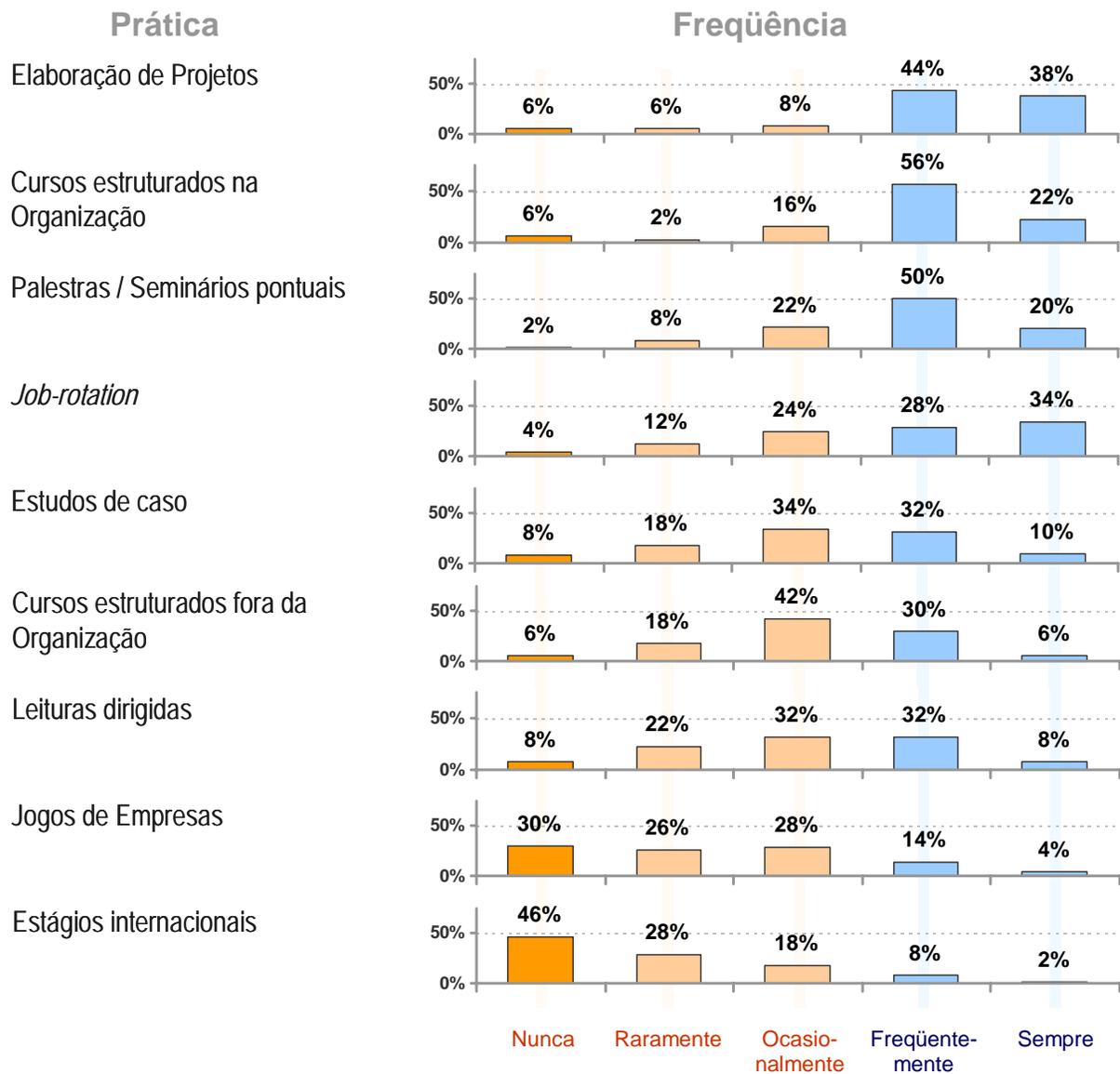


Figura 2 – Práticas de desenvolvimento e freqüência de uso

O uso do *e-learning* é muito baixo, 56% dos respondentes afirmaram utilizar este método em menos de 5% da carga dos cursos. Somente em 2 organizações este índice ultrapassa 30%.

A área de Recursos Humanos é a principal responsável por avaliar as ações de desenvolvimento do *Trainee* nas organizações (94%), em seguida o próprio *Trainee* é o responsável (54%). O superior imediato como um dos responsáveis aparece em 46% dos casos, já o tutor atua em um pouco menos de um terço, 32% dos casos, quase a mesma participação da área de alocação, 30%. A participação do *Trainee* na avaliação das atividades pelas quais passa sinaliza a divisão da responsabilidade entre empresa e indivíduo para o desenvolvimento. Ou seja, o indivíduo passa a ser responsável pelo seu aprimoramento, criticando as ações às quais é submetido.

Aproximadamente um quarto das organizações (24%) atrela progressão salarial ao desenvolvimento do *Trainee*, entretanto a realidade da maioria restante (76%) não se utiliza dessa prática.

Carreira

Uma das principais características do PGT apontados por Oliveira (1996) é o aceleramento da carreira do *Trainee*. Em 64% das organizações respondentes, o *Trainee* não leva mais que 5 anos para atingir uma posição de média gerência. Apenas em 18% dos casos, o *Trainee* aguarda mais de 6 anos para alcançar este nível.

A **figura 3** apresenta as principais oportunidades apontadas – em questão de múltipla escolha – para o *Trainee* que encerrou o PGT há 2 e 5 anos, representados respectivamente pelas barras azul e laranja. Em geral, as primeiras posições obtidas pelos *Trainees* são as de analista. Entretanto, nota-se grande crescimento em relação às posições de coordenação, gerência (baixa, média e alta) e até mesmo mobilidade internacional, 5 anos após o término do PGT.

Oportunidades de posições - 2 e 5 anos após o término do Programa

(múltipla escolha):

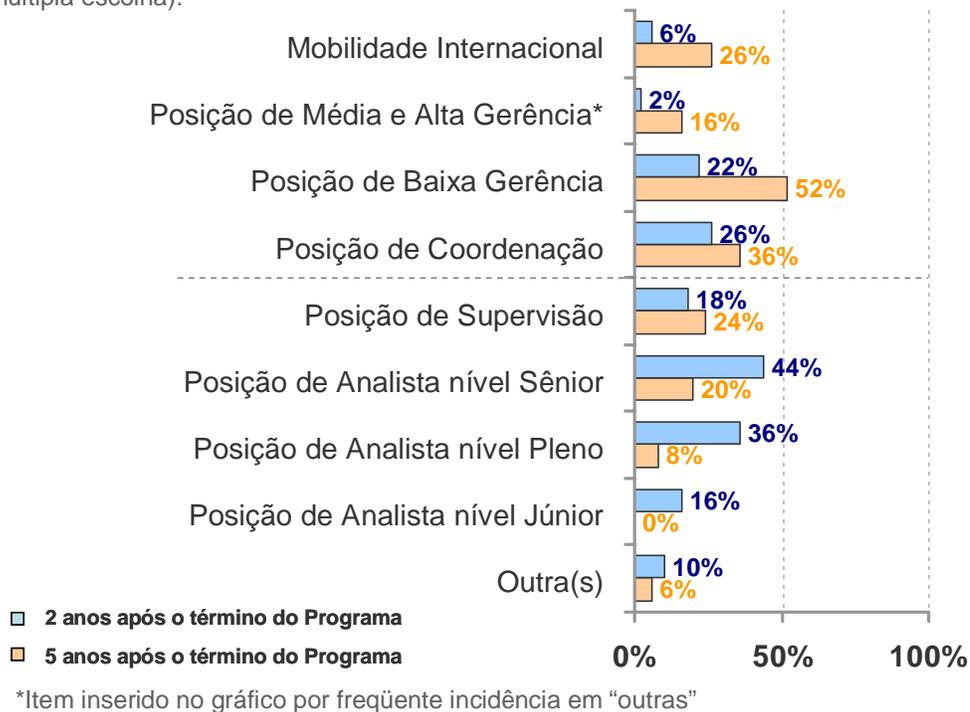


Figura 3 – Oportunidades de crescimento - posições em 2 e 5 anos após o término do PGT

O contraponto é que na maior parte das organizações respondentes o número de gestores que foram ou ainda são *Trainees* é muito baixo. A primeira faixa, que vai de 0% a 25%, representa 64%, sendo que a sub-faixa, menos de 5%, corresponde por mais da metade deste valor (36%). Isso se deve pelo pouco tempo de existências dos PGTs, conforme já visto, 50% destes têm menos de 5 anos.

O aceleramento da carreira do *Trainee* também é suportado na organização por práticas de planejamento de carreira em 84% dos casos, sendo que 68% durante o PGT e 16% após o término. A figura do tutor existe em 90,5% das 42 organizações que fornecem suporte ao

planejamento da carreira. Este tutor é orientado internamente pela área de Recursos Humanos (81,6%), mas também, com menos frequência, conta com o apoio de consultoria especializada (36,8%), participa de cursos (34,3%) e de palestras (31,6%) específicos sobre o tema.

Gestão de *turnover*

Para descrever corretamente o *turnover*, considerou-se apenas 25 organizações, cuja característica comum é a existência do PGT superior a 5 anos, para se analisar a evolução da taxa de desligamento ao longo dos anos. A **figura 4** mostra que 60% das organizações respondentes possui a taxa de desligamento durante o programa dentro da faixa de menos de 5% dos *Trainees*, já após 2 e 5 anos esta faixa cai e representa 36%, o que significa queda da retenção e crescimento das demais faixas de maiores taxas de desligamento.

Taxa de desligamento*:

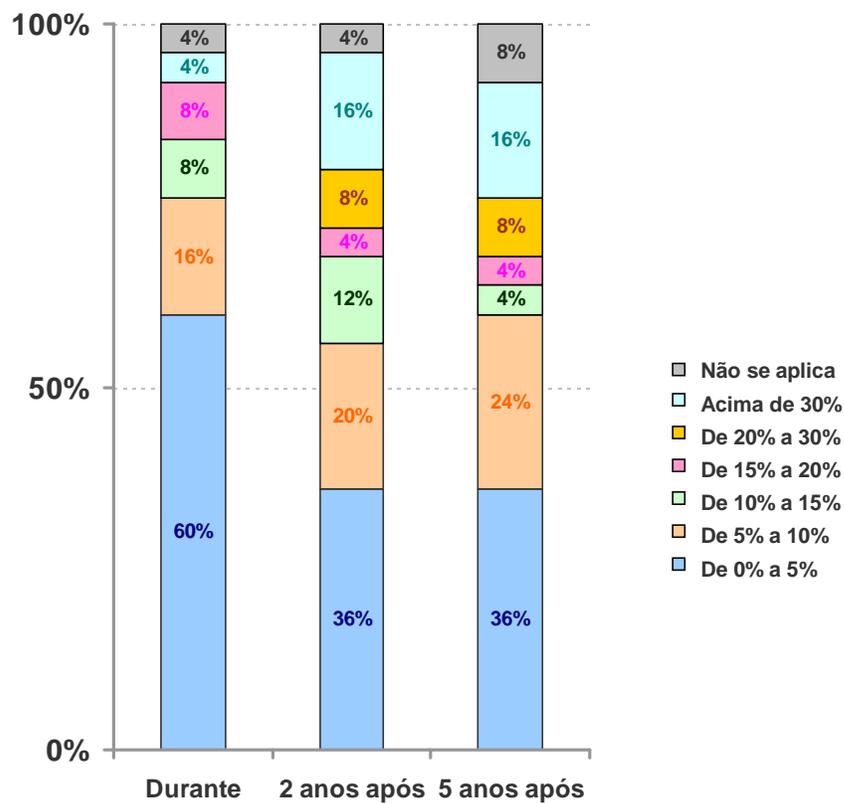


Figura 4 – Taxas de desligamento ao longo do tempo

Como razões do desligamento, tanto por parte da organização quanto do profissional, identificou-se como sendo o principal responsável a proposta melhor de outra organização tanto durante (88%), quanto depois de 2 (100%) e 5 (92%) anos após o término do programa. Outra razão, também relacionada à primeira, é a oportunidade de carreira internacional em outra organização, mais acentuada após o término do programa (40% em ambos). Por fim, a terceira principal razão dos *ex-Trainees* é a remuneração não-atraente, presente em 24% e 28% das organizações respondentes, respectivamente para *ex-Trainees* que encerraram o programa há 2 e 5 anos. A falta de aderência aos valores aparece como razão representativa somente nos desligamentos durante o programa e foi levantado por 28% dos respondentes.

Remuneração

A faixa de remuneração inicial que vai de R\$ 2,5 a R\$ R\$ 3,5 mil é realidade em 64% dos casos. Na mais alta faixa dada como alternativa, de R\$ 3,5 a R\$ R\$ 4,5 mil, houve assinalação por parte de 20% dos respondentes. Embora não se tenha estatística para comparação, é sabido que esta remuneração é bastante atraente para os padrões brasileiros para esta faixa etária, mesmo para os mais bem empregados.

Em poucos casos (10%) esta remuneração adapta-se conforme a região, sendo em sua grande maioria (90%) uma remuneração corporativa, política única válida para todo o Brasil.

Em relação aos benefícios, foram levantados diversos itens sendo os mais frequentes: Assistência médica (98%); Seguro de vida em grupo (96%); Assistência odontológica (88%); Vale-refeição (84%); e, Vale-transporte ou estacionamento (84%). Nota-se ainda que 78% das organizações respondentes oferecem participação no PLR, o que reforça a importância dada ao desempenho do trabalho e o caráter de colaborador efetivo da organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa busca contemplar os principais parâmetros que sinalizam as gestão de pessoas nas organizações: movimentação, desenvolvimento e recompensa (DUTRA, 2004). No entanto, é importante salientar que buscar apenas a percepção de um gestor sobre os temas é uma limitação que deve ser levada em consideração na análise dos resultados. Ainda assim, acreditamos que essa investigação trouxe informações que contribuem com a construção de um campo de pesquisas, a gestão de talentos no início da carreira organizacional.

Viu-se que mais da metade dos PGTs pesquisados possuem menos de 5 anos de existência, indicando uma preocupação recente das organizações em formar lideranças que sustentem o crescimento organizacional. Ademais, Oliveira (1996) aponta que organizações nacionais e estrangeiras investem nesses programas de desenvolvimento, fator reforçado nos resultados encontrados em nossa pesquisa.

Esses programas são de elevada exigência no que se refere a perfil de candidato, preferência por instituições e cursos, e processo de captação. Assim, são capazes de eliminar, subjetivamente, grande parte da população universitária, por não possuir experiências que a prontifique a participar desses programas. Ferreira (2002) e Silva (1998) são autores que sinalizam essa realidade, onde são privilegiados os que conseguem conquistar uma posição como essa nas grandes empresas.

O processo de capacitação dos profissionais expõe o indivíduo a diversas abordagens de aprendizado, utilizando atividades teóricas e práticas, em períodos de até 12 meses, como a elaboração de projetos, cursos, e *job rotation*. Como estímulo ao desenvolvimento nessa etapa, poucas organizações atrelam progressão salarial, reforçando a superação dos desafios encontrados pelos profissionais nesse período.

Quanto à carreira e retenção, viu-se que há predominância de posições de analistas de nível sênior e baixas gerências para os egressos dos PGTs, e a possibilidade de se atingir média gerência em 5 ou 6 anos. Além disso, percebe-se os níveis de retenção como altos, apesar de decrescentes ao longo do tempo. O processo de captação, além do contrato psicológico firmado durante este processo, afirma o compromisso compartilhado entre organização e indivíduo, onde há uma troca que envolve a permanência perante o contínuo crescimento profissional refletido nas posições a serem ocupadas e nas ações de desenvolvimento, como a tutoria.

A remuneração é atraente para níveis de entrada na organização, e o fato de muitas organizações colocarem os *Trainees* no programa de participação nos resultados reforça o reconhecimento aos desafios superados, estimulando o comprometimento do indivíduo com suas metas individuais e as da equipe que participa.

Como possibilidade de estudos futuros, sugerimos ampliar a busca da percepção dos atores envolvidos nos PGTs, como, por exemplo, os gestores de linha que recebem os *Trainees*, e os próprios indivíduos captados nesses programas e suas percepções sobre sua trajetória na empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABREU, Y. I. F. de; MENERGON, L. F.; ANDRADE, J.; MIYAZAKI, M. “*Se você é motivado, pró-ativo e tem paixão por resultados...*”: análise de conteúdo de anúncios de Estágio e Trainee. In: XXVIII ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Curitiba, 2004. *Anais...* Disponível em CD-ROM. Curitiba: ANPAD, 2004.
- BRESLER, R. R. B. *Organizações e programas de integração: um estudo sobre a passagem*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1993.
- CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J. *O homem-camaleão e modismos gerenciais: uma discussão sociopsicanalítica do comportamento modal nas organizações*. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. (orgs.) *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro: FGV, 2000.
- MARTINS, E. C.; CASSIMIRO, W. T.; DUTRA, J. S. *Avaliação dos Programas de Trainees*. Disponível em: <http://portalexame.abril.com.br/gestaoepessoas/m0130251.html>. Acessado em 13.06.07 às 20h30.
- DUTRA, J. S. *Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de Pessoas na Empresa Moderna*. São Paulo: Atlas, 2004.
- _____. *A função Recrutamento e Seleção como ângulo privilegiado da análise da gestão de R.H.* In: XIV ANPAD – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Belo Horizonte, 1990. *Anais...* Belo Horizonte: ANPAD, 1990.
- FERREIRA, R. G. *Em busca de trabalho: posições, disposições e decisões ao término de um curso de graduação*. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2002.
- GIL, A. C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4. edição. São Paulo: Editora Atlas, 2002.
- GONTIJO, M. C. L.; MELO, M. C. O. L. *Encontros e Desencontros ao Longo do Processo de Socialização Organizacional de Profissionais Contratados por Meio de Programas de Trainees*. In: XXIX ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Brasília, 2005. *Anais...* Disponível em CD-ROM. Brasília: ANPAD, 2005.
- KERLINGER, F. *Metodologia de pesquisa em ciências sociais: um tratamento conceitual*. São Paulo: EPU/EDUSP, 1980.

- MALHOTRA, N. *Pesquisa de Marketing: Uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MICHAELS, E.; HANDFIELD-JONES, H.; AXELROD, B. *A Guerra pelo Talento: o talento como diferencial estratégico entre as empresas*. Tradução de Edite Siegert Sciulli. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- MOREIRA, C. A. A. *Programas de Trainee e processos planejados de mudança cultural: em busca de conexões*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração da Escola de Administração de Empresas de São Paulo. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1997.
- OLIVEIRA, A. R. de. *Início de Carreira Organizacional: Um Estudo dos Programas de “Trainees” das Empresas Privadas Brasileiras*. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.
- PEDROSA, R. R. de. *Programa de Trainees: Projeto ou processo de atração e desenvolvimento de talentos? Um estudo de caso em empresa brasileira*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte: Pontifícia Universidade Católica, 2005.
- PEDROSA, R. R. (coord.) *Retenção de Jovens Talentos: relatório completo*. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 2003.
- RITTNER, C. *Estagiários e Trainees*. In.: BOOG, G. (coord.) *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*. 3. ed atualizada e ampliada. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.
- ROSENBERG, M. J. *Beyond E-learning: approaches and technologies to enhance organizational knowledge, learning and performance*. San Francisco: Pfeiffer, 2006.
- SELLTIZ, C.; JAHODIA, M.; DEUSTSCH, M.; COOK, S. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Herder, 1972.
- SHINYASHIKI, G. T. *O processo de socialização organizacional: um estudo de caso de Trainees*. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2000.
- SILVA, M. M. *Programa de Trainee: uma questão de “currículo”*. **Boletim do SENAC**. V. 24, n. 2. Rio de Janeiro: mai/ago, 1998.
- TOLEDO, S.; BULGACOV, Y. *Cultura Organizacional e Identidade: Implicações dos Ritos de Passagem na Identidade de Jovens Executivos Trainees em uma Organização Multinacional*. In: XXVIII ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Curitiba, 2004. *Anais...* Disponível em CD-ROM. Curitiba: ANPAD, 2004.