

# OS PROGRAMAS DE TRAINEE COMO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS NA ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO

Gabryelle Scholze<sup>1</sup>

MunIQUE Bom de Freitas<sup>2</sup>

Priscila Katlin Zaroni<sup>3</sup>

Raphael Petry de Andrade<sup>4</sup>

Maristela Ferreira de Andrade Gomes da Silva<sup>5</sup>

## RESUMO

Esta pesquisa acadêmica tem por objetivo apresentar um estudo sobre a realização de programas de trainee, voltado para o desenvolvimento dos talentos dentro da organização durante o período do programa. Realizando uma pesquisa bibliográfica, qualitativa do tipo exploratória, através de entrevistas realizadas com pessoas que participam ou já participaram de programas de trainee, utilizando entrevistas semiestruturadas guiadas por perguntas previamente estabelecidas, com base na revisão de literatura. O programa trainee é uma excelente oportunidade para o início da carreira profissional de muitos jovens universitários, tendo em vista desenvolver competências e estimular jovens de alto potencial, selecionados com o objetivo de prepará-los para assumir posições estratégicas no futuro. A organização que está em processo de crescimento rápido precisa pensar na possibilidade de ter profissionais capacitados para gerenciar novos departamentos, coordenar projetos, supervisionar

<sup>1</sup> Graduado em Administração pela FAE Centro Universitário. *E-mail:* gabryelle.scholze@hotmail.com

<sup>2</sup> Graduado em Administração pela FAE Centro Universitário. *E-mail:* munique\_bom@hotmail.com

<sup>3</sup> Graduado em Administração pela FAE Centro Universitário. *E-mail:* prikzanoni@hotmail.com

<sup>4</sup> Graduado em Administração pela FAE Centro Universitário. *E-mail:* raphaelpetry23@gmail.com

<sup>5</sup> Orientadora da pesquisa. Mestra em Psicologia pela UTP-PR, na linha de pesquisa Social Comunitária. Especialista em Administração pela FAE Centro Universitário. Graduada em Administração pela FADEP-PR. Professora na FAE Centro Universitário e coordenadora dos Cursos Superiores de Tecnologia em Gestão Comercial, Marketing e Recursos Humanos. *E-mail:* maristela.gomes@fae.edu

o desenvolvimento de novos produtos, moldando esses jovens profissionais de acordo com a cultura e as necessidades da empresa. Os candidatos ao se inscreverem em um programa de trainee visam desenvolver competências essenciais que agreguem a carreira profissional e que só serão desenvolvidas na prática. Desta forma, é possível fazer uma análise com base em diferentes experiências sobre a efetividade do programa no desenvolvimento das competências de seus talentos.

Palavras-chave: Programa Trainee. Gestão de Pessoas. Competências. Geração X, Y.

## INTRODUÇÃO

Diante da atual crise política e econômica enfrentada pelo Brasil, as adversidades enfrentadas impõem desafios para os jovens cidadãos, pois são necessários profissionais que reponham o estoque de ideias e soluções para todos os setores da sociedade.

O programa trainee instituído em muitas organizações é visto por muitos estudantes e recém-formados como uma grande oportunidade de fazer a sua inserção no mercado de trabalho, de desenvolver competências essenciais para o crescimento profissional e rápida ascensão na profissão.

Portanto, o objetivo geral deste artigo é compreender a percepção dos participantes dos programas de trainee sobre o desenvolvimento das competências essenciais dentro da organização, a fim de responder o problema de pesquisa: O programa de trainee é efetivo como prática de desenvolvimento de pessoas?

Os objetivos específicos são:

- a. Avaliar como é feito o desenvolvimento do participante durante o programa trainee pela organização;
- b. Investigar as competências essenciais a serem desenvolvidas em um programa de trainees;
- c. Identificar a percepção do participante sobre o programa de trainee que participam ou participaram;
- d. Comparar o que a empresa divulga e o que é vivenciado pelo trainee durante sua participação no programa de trainee.

## 1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 1.1 GESTÃO DE PESSOAS

A vigente Gestão de Pessoas iniciou-se no final do século XIX por meio do movimento da administração científica, que ficou visível por meio do Frederick W. Taylor (1856-1915) e Henri Fayol (1841-1925). O objetivo desse movimento era disponibilizar a fundamentação científica com o intuito de tornar padrão as tarefas administrativas, a fim de que o imprevisto e o empirismo pudessem ser substituídos por processos organizacionais (GIL, 2009 apud SOUZA, 2012).

A gestão de pessoas só existe porque há pessoas e organizações que as represente, pois as organizações são constituídas pelas pessoas e elas se fazem necessárias

para alcançar as metas e atingir a missão da organização, da mesma maneira que a organização se faz necessária na vida das pessoas para que elas consigam alcançar suas metas pessoais (CHIAVENATO, 2005 apud SOUZA, 2012).

Segundo Fischer (2002, p. 12), compreende-se por modelo de gestão de pessoas o modo pela qual uma organização se alinha para gerir e direcionar o comportamento humano no trabalho. Para tanto, a organização se estrutura determinando princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão. Por meio dessas formas, implementa diretrizes e institui as práticas de atuação dos gestores em seu vínculo com as pessoas que nela operam.

Para Fischer (2002, p. 14), pode-se dizer que é praticamente impossível isolar o modelo de gestão de pessoas do modelo de gestão do trabalho. Refere-se de dois agrupamentos de estilos que incidem sobre as próprias instâncias organizacionais — a convivência humana na empresa — e que visam atingir os mesmos propósitos: determinado padrão de desempenho no trabalho. Sendo assim, para alcançar um bom desempenho, é importante que saibamos os Eixos do RH ou Processos do RH como alguns autores denominam, sendo eles: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho e Remuneração e Benefícios.

## 1.2 DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS

Após a iniciação de novos profissionais na organização, é necessário desenvolver suas competências e ampliar seus conhecimentos. O processo de desenvolvimento compõe-se pelo Treinamento e Desenvolvimento, com a função de manter e ampliar os profissionais qualificados dentro da organização. O Desenvolvimento de Pessoas envolve o Treinamento, o autodesenvolvimento dos indivíduos, a aprendizagem com um processo estruturado e contínuo de crescimento (PACHECO, 2005).

Um dos maiores desafios da Gestão de Pessoas está relacionado às capacidades de treinar, desenvolver e educar as pessoas, para que adquiram as competências necessárias para o cumprimento de suas funções (ABREU, 2006).

Conforme visto, Pacheco (2005) estabelece que o planejamento do processo de Desenvolvimento de Pessoas em geral envolve: a) Foco no negócio; b) Definição do modelo do programa; c) Implementação; e, d) Revisão, para aperfeiçoamento constante.

### 1.2.1 Treinamento e Desenvolvimento

Tanto as definições de Treinamento quanto as de Desenvolvimento são semelhantes, o que difere é o tempo de cada uma. Segundo Bohlander e Snell (2009), os especialistas distinguem Treinamento e Desenvolvimento, sendo o primeiro focado apenas no desempenho a curto prazo e o segundo usado para que seja orientado a ampliar as habilidades dos profissionais a longo prazo.

Atualmente, as organizações estão investindo mais em treinamento e desenvolvimento, criando novas perspectivas em relação ao crescente interesse das empresas e dos profissionais para o desenvolvimento da visão estratégica. Sendo assim, fortalecida sob o valor do Treinamento para a organização, a qual deve estar orientada para um permanente desenvolvimento (BOOG, 2001).

O Treinamento tem como objetivo contribuir para o cumprimento das metas empresariais. O gerente tem como função ficar atento às estratégias, às metas gerais e orientar o Treinamento adequado. Um Treinamento focado para as competências, busca identificar as que serão críticas para seu negócio, levantando informações qualitativas e quantitativas sobre os funcionários e verificando o processo operacional. Tendo por finalidade a busca da melhoria contínua. O Programa de Treinamento deve ser definido a partir de quanto, quando e como será o Treinamento, orçando investimentos e recursos que irão ser utilizados (BOOG, 2006).

Por fim, segundo Milkovich e Bourdreau (2006), é de extrema importância que a Gestão de Pessoas e os gestores possam estimular os colaboradores para serem treinados e desenvolvidos. As empresas integram o Treinamento a um conjunto de atividades de RH. As motivações mais importantes que o treinando deve ter é a vontade de mudar o seu comportamento e adquirir as competências necessárias para atingir os resultados esperados no trabalho.

## 1.3 COMPETÊNCIAS

Competência se refere a um conjunto de saberes teóricos e processuais ordenados em sistemas operatórios que permitem em uma gama de acontecimentos, identificar uma intervenção eficaz. A competência agrega os saberes sobre objetos e ação, simbolizando um dos fundamentos organizadores da criação. (TRÉPOS, p. 13, 1992 apud SILVA, 2015)

Compreende-se que a competência é uma estruturação mental e não simplesmente uma solução de atividades. No momento em que se vai desempenhar uma

atividade, é fundamental que conheça o que está realizando e por que está realizando desta maneira e não de outra forma, para evoluir competências é necessário, acima de tudo, empenhar-se na resolução de contratempos, atividades complexas e desafios que faz com que a pessoa instigue seus saberes, habilidades e valores.

Competência é sinônimo de capacitação profissional. Com ela você compete no mercado, pois compreende os conhecimentos adquiridos, as habilidades físicas e mentais, o jeito de atuar e a experiência (MINARELLI, 1995, p. 52)

De acordo com Leme (p. 18, 2005 apud SARAIVA, 2015), os “Pilares das Competências” são: Conhecimento, Habilidade e Atitude, denominados como CHA: O Conhecimento é o saber, que é o que aprendemos, a Habilidade é o saber fazer e a Atitude é o querer fazer.

Uma competência específica de uma organização representa a soma do aprendizado de todos os conjuntos de habilidades, tanto em nível pessoal quanto de unidade organizacional. Portanto é muito pouco provável que uma competência essencial se baseie em um único indivíduo ou em uma pequena equipe (PRAHALAD, 2005, p. 231)

De acordo com Prahalad (2005), competência não se resume somente uma habilidade ou tecnologia isolada, mas sim em um conjunto de habilidades e tecnologias.

### **1.3.1 Competência Organizacional**

Para Drucker (p. 99, 1999 apud SCOLA, 2003), as competências organizacionais têm muito a ver com a individualidade de cada organização, é justamente o diferencial que ela possui, fazendo com que ela se torne diferente das demais organizações gerando vantagem competitiva. Após alinhar a estratégia competitiva, a organização verifica as competências essenciais para o negócio e as competências requeridas para cada função (FLEURY; FLEURY, p. 34, 2004)

As competências organizacionais, se igualadas juntamente com a estratégia empresarial, são capazes de se converter em uma ferramenta fundamental de desenvolvimento. Essa ferramenta poderá levar várias vantagens à organização, tais como vantagem competitiva e crescimento sustentável. De acordo com Coutinho (p. 49, 2003 apud SARAIVA, 2015), as competências organizacionais podem ser divididas como básicas e essenciais.

### 1.3.2 Competências Essenciais

Constata-se que as competências essenciais são habilidades ou capacidades e não produtos ou serviços como muitas pessoas acham. À vista disso, se a organização não está possibilitando um benefício estabelecido ao seu cliente externo, certamente não possui competência essencial, pois não são diversificados, mas possuem competências organizacionais básicas aptas para proporcionar a continuidade das empresas (RUAS, p. 8, 2006 apud SARAIVA, 2015).

Em oposição às competências básicas, as competências organizacionais essenciais são as que acrescem valor e diferencial competitivo à organização (COUTINHO, p. 49, 2003, apud SARAIVA, 2015).

Segundo Prahalad (2005, p. 99), a competência essencial concede às organizações caminharem adiante, além disso, elas já estão focadas no que elas podem e anseiam se tornar um dia.

“É como um conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma organização oferecer um determinado benefício aos clientes” (PRAHALAD, 2005).

É provável detectar uma competência essencial à medida que ela cria um valor percebido pelo cliente, contém um potencial para crescer e provoca a diferenciação entre concorrentes. Para possuir a peculiaridade de uma competência essencial é preciso que uma capacidade seja competitivamente única, uma vez que não tem coerência que uma competência essencial permaneça em diversos locais ou ainda que seja copiada com facilidade pelos concorrentes (PRAHALAD, 2005, p. 234).

#### 1.3.2.1 Competência de liderança

Liderança, segundo Chiavenato, é como uma atuação interpessoal utilizada em determinado contexto e voltado para o cumprimento de um ou mais objetivos. Não se faz presente somente em organizações com fins lucrativos, mas seja em qual for o vínculo que contenha os conceitos de poder e autoridade, que tenha o poder de mudar o comportamento das pessoas. Afinal, liderar é saber o que motiva as pessoas e saber conduzi-las (CHIAVENATO, p. 307, 2011 apud MONTEIRO, 2016).

Faz-se necessário que o líder moderno saiba lidar com as pessoas, dado que é por meio delas que são executados os procedimentos e as coisas que se concretizam dentro e fora da organização. Não se pode deixar que a liderança seja exercida por meio de uma posição hierárquica de autoridade e controle. Logo, é fundamental incentivar a motivar os liderados de forma a envolver desde a satisfação pessoal até melhoria das condições

de trabalho. Comprovando, Melo et al. (2012 apud PORTO; LIMA; MELO, 2014), o líder do século XXI irá atingir status por meio da habilidade de lidar com as adversidades, respeitando-as e aproveitando-as como aspecto decisório para o desenvolvimento do projeto e para o bem de todos. O líder do futuro será aquele que irá respeitar os seus liderados, consentindo e provocando o desenvolvimento das competências e habilidades do grupo, praticando seu poder de uma maneira mais humana.

Para dar ânimo a esses líderes em potencial para que comecem a praticar a liderança, Kotter (1998 apud PEREIRA et al., 2006) aconselha primeiramente apresentar a definição da liderança para o indivíduo, e posteriormente a definição da liderança para a organização. Durante o tempo que o indivíduo não progredir o seu potencial para liderar, significa que ele ainda não alcançou todo o seu potencial. Assim sendo, os indivíduos buscam aprender o que for necessário para maximizar esse potencial. A respectiva organização deve dar oportunidade para os indivíduos expressarem seu potencial de liderança, de maneira oposta do que as burocracias operam.

### 1.3.2.2 Capacidade de comunicação ou habilidades interpessoais

Segundo a Psytech International (2009), os Indivíduos que possuem uma competência potente nessa área manifestam um alto nível de se colocar no lugar do outro e de sensibilidade interpessoal. Eles são ótimos para afirmar e conservar convivências harmoniosas, solucionar conflitos interpessoais e sustentar colegas, bem como afáveis e bondosos, e se importam com os outros. É provável que às vezes coloquem as necessidades dos colegas em uma posição elevada das necessidades no trabalho.

Para que ocorra o desenvolvimento das pessoas na organização, faz-se necessário o relacionamento interpessoal. De acordo com Brondani (2010), os elementos que exercem maior influência no relacionamento interpessoal são o respeito, a amizade, a cordialidade nas relações, a cooperação e o entrosamento dentro e fora da organização. As pessoas carregam para o trabalho perspectivas, crenças e valores ligados ao seu próprio “eu”, às suas sensações e afeições, o que intervém no relacionamento interpessoal.

A forma de ser, pensar e agir influencia diretamente os relacionamentos em todas as organizações. Se instaurar um clima harmônico, positivo e de respeito, pode-se ter de volta um ambiente sadio e sem grandes turbulências (SILVA *et al.*, 2007, p. 9)

Ou melhor, quem estabelece um ambiente agradável são as próprias pessoas e a relação que elas têm uma com as outras.

A chave para o sucesso de uma empresa está no estabelecimento de um conjunto de competências essenciais – conhecimentos integrados dentro de uma empresa que a distinguem de seus concorrentes e agregam valor para o cliente (BRONDANI, 2010, p. 20).

De acordo com o relatório da Psytech International (2009), algumas opções de Treinamentos são aconselhados para melhor desenvolver a habilidade interpessoal, tais como: Técnicas de Audição Ativa, Inteligência Emocional, Habilidades de Apresentação e Habilidades de Negociação.

### 1.3.2.3 Competência de Criatividade

Pessoas que possuem essa competência tem a capacidade de raciocinar e operar de forma criativa e inovadora; são constantemente reveladas com a habilidade de pensar “fora da caixa”, de modo a ser e agir estrategicamente. Os problemas são resolvidos de forma original e criativa por essas pessoas. Por conta disso, elas possuem certa dificuldade de aceitar novas ideias, a não ser que as vantagens estejam claras. As pessoas que possuem a criatividade tendem a ter facilidade de participar de *brainstorm*, pois suas ideias vêm de forma rápida e natural, podendo assim fazer uma contribuição significativa. Costumam ser detalhistas e possuem a capacidade se ser abertas tanto quanto as outras pessoas, sendo capazes de entender um cenário mais amplo. Por outro lado, possuem um pouco de dificuldade para se adaptar às mudanças repentinas de ambiente (PSYTECH INTERNATIONAL, 2009).

A criatividade tem sido mais evidenciada nas novas gerações com surgimento de novas tecnologias e maior acesso à informação, porém as gerações precisam ter sinergia e saber utilizar essa criatividade tanto para carreira profissional quanto para benefício da organização.

Para começar a pôr em prática a criatividade, segundo o relatório da Psytech International (2009), algumas opções de treinamento são sugeridas para melhor desenvolver a criatividade: sendo elas: O Programas de Raciocínio Estratégico, Soluções Criativas para os Problemas e Programas de Pensamento de Soluções Alternativas.

## 1.4 O PROGRAMA TRAINEE E SUA ESTRUTURA

O programa de trainee foi desenvolvido e melhor aperfeiçoado quando o mercado sofreu mudanças significativas em decorrência da globalização e da tecnologia. Segundo

Risk, (apud SARAIVA; MOTA; COUTO, p, 236, 2015), a transformação gerou nas empresas um ambiente mais competitivo, o que exigiu das companhias a busca por profissionais dinâmicos, com capacidade intelectual avançada e com facilidade em atuar num ambiente sob pressão, proporcionando resultados satisfatórios para a empresa.

O diferencial e o atrativo do PGT é que, dentre outras questões, possibilita que as empresas sanem sua carência de pessoal capacitado por meio de jovens recém-formados no ensino superior ou na etapa final de conclusão da graduação, com elevado potencial de desenvolvimento, que possam agregar valor à empresa e, a médio e longo prazo, assumir cargos de liderança, caso efetivados (FLEURY, 2002 apud BITENCOURT et al., 2014)

As vantagens do programa são inúmeras, tanto para empresa quanto para o candidato, pois a empresa aprimora seu pessoal com jovens que foram treinados de forma rigorosa para assumir cargos gerenciais, atuando nos moldes da empresa conforme ensinado durante todo o treinamento, enquanto o trainee através do programa aumenta suas habilidades e competências, é muito bem qualificado e se posiciona em cargos de gerência da companhia.

Durante o período em que o trainee está na empresa, ele passará por diversas funções, áreas e treinamentos a fim de se desenvolver e aprender como funciona o negócio da empresa (OLIVEIRA, 1996 apud MARTINS, DUTRA; CASSIMIRO; 2007),

Primeiramente, para dar início ao programa trainee é necessário que a empresa determine quantas vagas serão abertas, estruture orientadores, metodologia, capacitação e etapas do processo. A partir de estruturado o programa, a organização passa para a etapa de recrutamento e seleção de seu público-alvo (MARTINS; DUTRA; CASSIMIRO, 2007 apud RISK, 2010).

Para atrair os candidatos para o programa de trainee é oferecido salários acima da média, diversos benefícios, plano de carreira, oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional (OLIVEIRA, 1996). Além disso, as formas de divulgação das vagas variam, as empresas divulgam em universidades de renome, através de cartazes e palestras, além da divulgação em jornais de grande circulação e revistas focadas no mercado de trabalho (RISK, 2010).

Vagas para trainee são mais concorridas do que muitos concursos públicos, a exemplo do último recrutamento da Nestlé que teve 1333 inscritos por vaga – superior à concorrência para o concurso Agente da Polícia Legislativo de 2014, que foram 655 candidatos por vaga (INÁCIO, 2017).

## 1.5 PERCEPÇÃO

Segundo Braghiolli et al. (1998, apud FIORELLI, 2011), a percepção retoma um significado de uma experiência anterior, portanto a percepção depende da memória e do pensamento.

A Percepção resulta em fazer com que a informação sensorial faça sentido, como no caso de um dos trainees entrevistados, durante a entrevista o mesmo teve sua percepção do programa, através das experiências vivenciadas. Diz respeito ao método de selecionar, organizar e interpretar o conjunto de informações sensoriais, modificando-os em representações mentais utilizadas em todo lugar. Primeiro seleciona os estímulos que irá prestar mais atenção, depois organiza em modelos e fundamentos que ajudarão a entender melhor o mundo e por fim o cérebro usará essa informação para poder interpretar e gerar juízos acerca do mundo externo (HUFFMAN; VERNOY; VERNOY, 2003, p. 125-126).

Por meio da percepção, a pessoa interpreta: os acontecimentos do mundo que está a sua volta; os acontecimentos do mundo interno dela e a posição que a pessoa ocupa no espaço. Ao obter algum estímulo, o indivíduo irá procurar em suas memórias algo que lhe ajude a interpretar este estímulo, podendo ou não ser uma interpretação precisa, mas será a interpretação que suas experiências lhe conduziram a ter (FIORELLI, 2011).

Para Walter J. Freeman (2014), os mesmos estímulos serão percebidos de formas singulares por cada indivíduo. Por exemplo, um cão, ao sentir o cheiro de uma raposa, pode evocar a percepção de um alimento e a expectativa de uma refeição. Enquanto para um coelho, ao sentir o cheiro de uma raposa, perceberá lembranças de fuga e medo.

Da mesma forma, um conjunto de pessoas que participam de um determinado programa de trainee terão percepções diferentes quanto à empresa, ao programa e ao seu gestor.

## 2 METODOLOGIA DE PESQUISA

Pode-se entender por metodologia o conjunto de regras a serem seguidas a fim de elaborar uma pesquisa. Segundo Oliveira (2004, p. 56), a metodologia

estuda os meios ou métodos de investigação do pensamento correto e do verdadeiro que visa delimitar um determinado problema, analisar e desenvolver observações, criticá-los e interpretá-los a partir das relações de causa e efeito [...].

O trabalho se desenvolveu através da: Revisão bibliográfica, do tipo de pesquisa exploratória, abrangendo uma análise sobre os programas de trainee voltados para o desenvolvimento dos talentos durante e após o programa.

A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de *websites*. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32). Os exemplos mais característicos desse tipo de pesquisa são investigações sobre ideologias ou aquelas que se propõem à análise das diversas posições acerca de um problema (GIL, 2007, p. 44).

A pesquisa exploratória busca entender um assunto ainda pouco conhecido, pouco explorado. No final da pesquisa exploratória, se conhece mais sobre o determinado assunto, e se está preparado para construir hipóteses. A pesquisa exploratória, por ser um tipo de pesquisa muito singular, quase sempre lhe é atribuída a forma de um estudo de caso (GIL, 2008). Ela depende também de uma pesquisa bibliográfica, pois mesmo que haja poucas referências sobre o tema pesquisado, nenhuma pesquisa hoje começa do zero. Existirá sempre alguma obra, ou entrevista com indivíduos que tiveram experiências práticas semelhantes, ou análise de acontecimentos análogos que podem auxiliar a compreensão.

A metodologia utilizada foi a qualitativa. De acordo com Richardson et al. (2010), a pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentados pelos entrevistados.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas guiadas por perguntas previamente estabelecidas com base na revisão de literatura (ver roteiro de entrevista no Anexo I). As entrevistas foram realizadas com seis participantes na cidade de Curitiba/PR. Esses entrevistados foram escolhidos por terem participado ou estarem participando de um programa de trainee. No QUADRO 1 é apresentada a caracterização desses entrevistados.

QUADRO 1 – Caracterização dos participantes da pesquisa

Identificação	Idade	Sexo	Porte	Setor	Período	Efetivado
A1	34	Masculino	Multinacional	Indústria	18 meses	Sim
A2	24	Feminino	Multinacional	Indústria	12 meses	Sim
A3	25	Feminino	Multinacional	Indústria	3 meses	Participando do programa
A4	20	Feminino	Multinacional	Serviços/ Consultoria	3 meses	Participando do programa
A5	21	Masculino	Grande Porte	Indústria	12 meses	Participando do programa
A6	26	Feminino	Multinacional	Indústria	5 meses	Participando do programa

FONTE: As autoras (2017)

Além da entrevista semiestruturada, foi realizado, também, um levantamento das divulgações dos programas de trainee, para fazer uma comparação do que foi divulgado pelas organizações e o que foi vivenciado pelos trainees.

## 2.2 ANÁLISE DOS DADOS

Para a realização dessa análise, foram definidas quatro categorias: programas de trainee e seus objetivos; o papel da empresa no desenvolvimento da competência essenciais do trainee; as expectativas dos candidatos, referentes ao programa de trainee; as percepções do trainee e seu desenvolvimento para assumir cargo de gestão. Essas categorias surgiram a partir de uma primeira leitura do material obtido por meio das entrevistas.

As respostas obtidas por meio das entrevistas semiestruturadas foram tratadas por meio da análise de conteúdo, com o propósito de responder aos objetivos desta pesquisa. Para Berelson (1954 apud BARDIN, 1977, p. 489), a análise de conteúdo “é uma técnica de pesquisa para a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação.” Segundo Bardin (1977), a análise de conteúdo pode ser definida como uma dupla interpretação das mensagens por detrás do discurso aparente, as quais só surgirão depois de uma observação mais criteriosa ou uma intuição carismática.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

As expectativas relatadas pelos candidatos, referentes ao programa de trainee e os seus objetivos, deram-se através das experiências vividas no PGT. Para dar início ao programa de trainee, a empresa precisa determinar quantas vagas serão abertas; estruturar orientadores; definir a metodologia e quantas etapas terá o processo. Depois de estruturado, a organização começa a etapa de recrutamento e seleção (MARTINS; DUTRA; CASSIMIRO, 2007 apud RISK, 2010). Para os candidatos, o programa de trainee oferece salários acima da média, benefícios e oportunidade de desenvolvimento profissional (OLIVEIRA, 1996). Seguindo o contexto exposto pelos autores sobre a definição de programa trainee, foi perguntado aos entrevistados se o PGT em que participam ou participaram seguiu a estrutura citada pelos autores. Sendo assim, segundo A1 e A2, no programa em que participaram, ambos foram mais desenvolvidos pelas organizações apenas na parte técnica da área em que atuam, como mencionado por A2: “acho que a principal competência, foi à competência técnica, porque a empresa focou muito em me desenvolver dentro do segmento de auditoria externa”. Os demais entrevistados alegaram estarem se desenvolvendo não apenas na parte técnica, mas também em outras áreas como gestão, criatividade e liderança.

Quando questionados quanto às competências essenciais, observou-se através das respostas, que os entrevistados possuem a própria percepção de quais competências estão desenvolvendo com base em suas atividades diárias. Para Prahalad (2005), o papel da empresa no desenvolvimento das competências essenciais do trainee permite que as organizações evoluam, além de já estarem focadas no que podem se tornar um dia. Já Trépos (1992, apud SARAIVA, 2015) acrescenta ainda que as competências são testadas quando é preciso colocar o que se aprendeu em prática e essas competências são desempenhadas por uma pessoa ao realizar uma tarefa. Nas palavras do entrevistado A5: “Acredito que cada área terá suas competências específicas, porém as mais valorizadas são Liderança, Visão Sistêmica e Autoconfiança. Pessoalmente, acredito que o comprometimento com os objetivos da companhia é essencial para a adaptação e a “transpiração” para atingi-los é muito valorizada.”, já para A6: “além de ser uma pessoa criativa, a empresa está me exigindo isso, eu acredito que talvez até em questão de postura né, em mostrar talvez uma postura mais de liderança...”.

Quanto às expectativas referentes ao programa de trainee, como discorre Bordieu (1989 apud BITENCOURT *et al.*, 2014.), o programa de trainee é uma forma de inserção profissional dos candidatos, onde as empresas financiam o período de aprendizagem e a formação deles, recebendo salários acima da média, tendo direitos trabalhistas regulamentados pela CLT. Com base nas respostas obtidas, identificamos que os seis

entrevistados alegaram a falta de informações na divulgação do processo seletivo, porém apenas A1 gerou uma expectativa errônea quanto ao programa, pois ele se baseou em outros programas de trainee que ele conhecia: “Ah... eu qualificaria... de aprendizado, mas não é a maneira como eu imaginava. É bem diferente. Pelo que eu ouvia de outros colegas ‘ah eu participei de um programa trainee da Unilever...’, mas é uma coisa de expectativa”.

Na percepção do trainee sobre seu desenvolvimento para assumir cargos de gestão, o programa de trainee, dentre muitos motivos, é atrativo, pois possibilita que as empresas supram a carência de pessoal qualificado por meio de jovens com alto potencial de desenvolvimento, recém-formados ou na etapa final da graduação, que agregam valor à empresa, podendo assumir cargos de liderança caso sejam efetivados (FLEURY, 2002 apud BITENCOURT *et al.*, 2014). Conforme levantamento das respostas dos entrevistados, 67% acreditam que estão sendo desenvolvidos para assumirem cargos de gestão nas organizações, já o restante dos entrevistados não souberam identificar, pois estão há pouco tempo no programa ou não perceberam estar sendo desenvolvidos para tais cargos (conforme a QUADRO 2). Segundo A1, os trainees eram alocados para cargos de gestão apenas se surgisse uma oportunidade, mas não eram desenvolvidos para tais cargos: “... vendo a minha movimentação dentro da empresa e o que aconteceu com os demais trainees que estavam lá, acho que foi muito sobre *on demand*...”, já para A4, é muito cedo para afirmar, devido ao pouco tempo dentro da organização.

## CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como principal objetivo descobrir as contribuições que o Programa de Trainee pode oferecer para o desenvolvimento pessoal e profissional do participante, segundo a percepção de trainees e ex-trainees de empresas na cidade de Curitiba.

Além de comparar o que foi divulgado pela empresa e o que realmente foi vivenciado pelos participantes durante o programa, analisamos quais competências essenciais foram desenvolvidas e se as empresas os prepararam para assumir cargos de gestão.

Podemos afirmar que os objetivos foram alcançados, pois através das entrevistas realizadas percebemos que apesar dos programas de trainee realizados pelas empresas apresentarem algumas faltas, a efetividade do PGT no desenvolvimento de pessoas foi comprovada pela própria percepção dos trainees entrevistados, assim como as competências essenciais de cada um deles, que varia de acordo com a organização, ou seja, em cada empresa o participante desenvolve a competência requerida na área em que está atuando dentro da organização.

Criamos, por meio das contribuições dos participantes, quatro categorias que nortearam as análises das entrevistas: Programas de Trainee e seus Objetivos; O Papel da Empresa no Desenvolvimento das Competências Essenciais do Trainee; As Expectativas dos Candidatos, Referentes ao Programa de Trainee; Percepções do Trainee e seu Desenvolvimento para Assumir Cargos de Gestão.

Dois aspectos centrais dos PGT's analisados foram: a superficialidade das organizações na divulgação do seu programa, o que pode gerar falsas expectativas nos participantes; organizações que, segundo os entrevistados, não seguem na prática a teoria do que é um programa de trainee.

Um fator diferencial que não é realizado na prática é o *job rotation*, onde os participantes alegaram não adquirir experiências em outras áreas além das que atuam ou atuaram dentro da organização. A possibilidade de rodízio entre diversas áreas maximiza a exposição dentro das organizações e a visão sistêmica segundo os entrevistados, atributos considerados essenciais para os participantes no mundo empresarial (MOTTA, 2006).

A maioria das contribuições mencionadas só foram possíveis graças às entrevistas realizadas por conta da disponibilidade dos participantes.

Concluimos que as empresas deveriam investir mais na riqueza de informações na divulgação de seus programas; seguir a teoria base de um PGT, visando prepará-los para que possam assumir futuros cargos de gestão; investir no desenvolvimento das competências essenciais e implementar o coaching para acompanhamento dos trainees, agregando assim na carreira profissional do participante.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 6. ed. São Paulo: Edições 70, 1977
- BITENCOURT, B.; PICCINI, V.; OLIVEIRA, S. Programas de trainee: entre a inserção qualificante e a seletividade excludente. **Revista Economia e Gestão**, São Paulo, v. 14, n. 16, p. 102-135, jul./set. 2014.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- BOOG, G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento: um guia de operações**. São Paulo: Pearson Makron Books, 2001.
- BOOG, G.; BOOG, M. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento: processos e operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- BRONDANI, J. P. **Relacionamento interpessoal e o trabalho em equipe: uma análise sobre a influência na qualidade de vida no trabalho**. 2010. 38 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/29873>>. Acesso em: 14 maio 2017.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- FIORELLI, J. O. **Psicologia para administradores**. 7. São Paulo: Atlas, 2011.
- FISCHER, A. L.; FRANÇA, A. C. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.
- FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 5, n. spe, p. 183-196, 2001. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552001000500010&script=sci\\_arttext&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-6552001000500010&script=sci_arttext&tlng=pt)>. Acesso em: 25 abr. 2017.
- FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.
- FREEMAN, W. J. A fisiologia da percepção. **Mente e Cérebro**, v. 46, n. 1, p. 26-35. São Paulo: Segmento, 2014.
- GIL, A. **Gestão de pessoas, enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2009.
- HUFFMAN, K.; VERNOY, M.; VERNOY, J. **Psicologia**. São Paulo: Atlas, 2003.
- INÁCIO, L. O que você precisa saber sobre as seleções de trainee mais disputadas do Brasil. **Gazeta do Povo**, Curitiba, p. 35, maio 2017.
- MARTINS, E. C.; DUTRA, J. S.; CASSIMIRO, W. T. Programa de trainees no mercado de trabalho nacional: apresentação dos resultados de Pesquisa. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 10., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://sistema.semead.com.br/10semead/sistema/resultado/trabalhosPDF/399.pdf>>. Acesso em: 12 de abril de 2017.
- MINARELLI, J. A. **Empregabilidade: o caminho das pedras**. São Paulo: Gente, 1995.
- MONTEIRO, J. Liderança e empatia. **RH Portal**, nov. 2016. Disponível em: <<http://www.rhportal.com.br/artigos-rh/lideranca-e-empatia>>. Acesso em: 14 maio 2017.
- MOTTA, P. R. **Gestão de carreiras: dilemas e perspectivas**. São Paulo. Atlas, 2006.

PEREIRA, M. F. et al. **O líder organizacional e suas competências**. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 13, 2006, Bauru. **Anais...** Bauru, 2006. Disponível em: <[http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/1156.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1156.pdf)>. Acesso em: 14 maio 2017.

PORTO, L.; LIMA, V.; MELO, F. A. de O. Gestão de pessoas por competências através da liderança ética. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 11., 2014, São Paulo. **Anais... São Paulo**: SEGT, 2014. Disponível em: <<http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/38320406.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2017.

PRAHALAD, C. K.; GARY, H. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 20. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PSITECH INTERNATIONAL. **15FQ+**: *fifteen factor questionnaire*. 2009. Disponível em: <<http://www.psytech.com/Content/TechnicalManuals/EN/15FQplusman.pdf>>. Acesso em: 7 maio 2017.

RICHARDSON, J. R. et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas. 2010.

RISK, C. N. **Análise dos egressos de uma faculdade pública admitidos em programas de trainees**: socialização antecipatória, choque da realidade e ingresso na organização. 2010. 112 f. (Mestrado em Administração de Organizações) – Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2010. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-13122010-092803/en.php>>. Acesso em: 5 maio 2017.

SARAIVA, L. A. S.; MOTA, O. S.; COUTO, F. F. A não permanência de trainees nas empresas: um estudo em Minas Gerais. **Revista Gestão & Tecnologia**, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 230-255, ago. 2015. Disponível em: <<https://revistagt.fpl.edu.br/get/article/view/567>>. Acesso em: 5 maio 2017.

SCOLA, R. **Competências organizacionais alinhadas à estratégia e aos processos empresariais**. 2003. 101 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3805/000393272.pdf>>. Acesso em: 17 maio 2017.

SILVA, D. M. da et al. Relacionamento interpessoal no contexto organizacional. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, 5., 2007. São Paulo. **Anais...** São Paulo: Convibra, 2007. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/2008/artigos/289\\_0.pdf](http://www.convibra.com.br/2008/artigos/289_0.pdf)>. Acesso: 14 de maio 2017.

SOUZA, A. M. de. Evolução histórica da administração de recursos humanos. **Administradores**, maio 2012. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/evolucao-historica-da-administracao-de-recursos-humanos/63811>>. Acesso em: 14 maio 2017.

TRÉPOS, J.-Y. **Sociologie de la compétence professionnelle**. Nancy: PUN, 1992.