

**FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

Programa de Pós-graduação em Administração

Mestrado

**PROCESSOS DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE *TRAINEES*:**

um estudo de caso em uma empresa mineira no ramo de  
logística integrada

Jaqueline Silveira Mascarenhas

**Belo Horizonte**

**2012**

**Jaqueline Silveira Mascarenhas**

**PROCESSOS DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE *TRAINEES*:**

um estudo de caso em uma empresa mineira no ramo de  
logística integrada

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, como requisito parcial para a obtenção do título de mestre em Administração.

Área de Concentração: Organização e Estratégia

Linha de Pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

Professor Orientador: Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

Belo Horizonte

2012



Faculdade Novos Horizontes  
Mestrado Acadêmico em Administração

**MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO  
DA FACULDADE NOVOS HORIZONTES**

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: Organização e Estratégia

MESTRANDO(A): **JAQUELINE SILVEIRA MASCARENHAS**

Matrícula: 770372

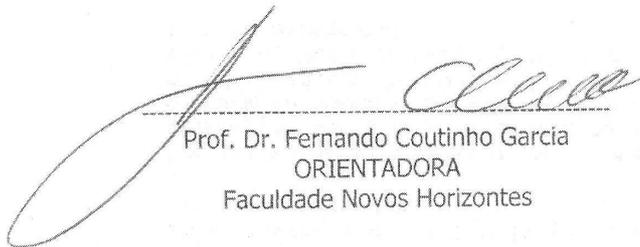
LINHA DE PESQUISA: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

ORIENTADOR(A): Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia

**TÍTULO: PROCESSOS DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TRAINEES: um estudo de caso em uma empresa brasileira.**

DATA: 09/08/2012

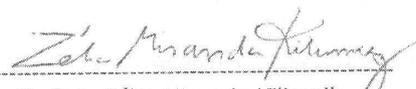
BANCA EXAMINADORA:



Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia  
ORIENTADORA  
Faculdade Novos Horizontes



Prof.ª Dr.ª Talita Ribeiro da Luz  
Faculdade Novos Horizontes



Prof.ª Dr.ª Zélia Miranda Kilimnik  
FUMEC

Rua Alvarenga Peixoto, 1270 – Santo Agostinho – CEP: 30.180-121  
Av. Sinfrônio Brochado, nº 1281 - Barreiro de Baixo – CEP: 30640-000  
Telefone: (31)3293-7000 – Site: <http://www.unihorizontes.br>  
Belo Horizonte- MG

## DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado, área de concentração "Organização e Estratégia", de autoria de Jaqueline Silveira Mascarenhas, sob a orientação do Professor Doutor Fernando Coutinho Garcia, apresentada ao Programa de Mestrado Acadêmico em Administração da Faculdade Novos Horizontes, intitulada: "PROCESSOS DE ATRAÇÃO E RETENÇÃO DE TRAINEERS: um estudo de caso em uma empresa brasileira", contendo 104 páginas.

### Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Início: 22/7/2012 / Término: 27/7/2012

Belo Horizonte, 27 de julho de 2012.

  
Afonso Celso Gomes  
Revisor

Registro LP9602853/DEMEC/MG  
Universidade Federal de Minas Gerais

À memória da minha avó materna, Corina Augusta do Nascimento, uma mulher fantástica, que, com sua sabedoria, me fez compreender que é possível viver bem e feliz apesar dos obstáculos e, não obstante a nossa diferença de geração, conseguiu mostrar que os conflitos geracionais podem ser suavizados quando a sabedoria do mais velho impõe-se ao novo e ao desconhecido.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por ter me permitido seguir em frente com esta dissertação.

Ao amor da minha vida, minha filha, Maria Clara, por nunca ter me abandonado ao longo desta caminhada, que, muitas vezes, para ela, parecia eterna. Peço desculpas pelas tantas ausências (físicas e psicológicas). Filha, chegamos!

Aos meus pais, Perácio e Nadir, pelos valores a mim passados no decorrer da vida, que puderam servir de alicerce para superar os obstáculos e chegar até aqui.

Aos meus irmãos, Júlio César e Alexandre, pelo companheirismo.

Ao meu professor e orientador, Doutor Fernando Coutinho, pela paciência e ponderação, quando, por muitas vezes, os prazos já estavam esgotando, e eu já não tinha forças para seguir adiante.

À Vanuza Bastos Rodrigues, pela prontidão e atenção generosa. Os meus sinceros agradecimentos por sua solicitude, pelo cuidado e diligência na finalização deste trabalho. Você foi um anjo!

À Professora Doutora Zélia Miranda Kiliminik, pela valiosa contribuição para este trabalho acadêmico.

Aos colegas de mestrado, em especial à Nereida e à Valéria, pela amizade construída no decorrer desse período, pelas escutas infatigáveis e pelas palavras animadoras.

A todos os professores do Mestrado do Instituto Novos Horizontes, pelos ensinamentos e conhecimentos sólidos, que muito contribuíram para a caminhada até a conclusão desta pesquisa.

À empresa foco desta dissertação, pela confiança em mim depositada quando permitiu a realização do estudo de caso na empresa, abrindo-me acesso aos seus

documentos e permitindo ampliar meu espectro de conhecimento. Em especial, à Paula Lima, gestora de recursos humanos e do programa de *trainees*, e aos *trainees* que participaram e contribuíram expressivamente para este projeto.

Aos colegas da área de Recursos Humanos, que participaram e torceram pelo meu sucesso. Em especial, às minhas amigas Ruth Martins e Cláudia Márcia. Mais do que amigas, foram incentivadoras e apoiadoras incondicionais e sempre acreditaram que eu chegaria até aqui.

A todos que, direta ou indiretamente, contribuíram para a concretização de mais este objetivo.

*Suas crenças se tornam seus pensamentos  
Seus pensamentos se tornam suas palavras  
    Suas palavras se tornam suas ações  
        Suas ações se tornam seus hábitos  
            Seus hábitos se tornam seus valores  
                Seus valores se tornam o seu destino.*

*Mahatma Gandhi*

## RESUMO

As novas demandas do cenário econômico global e o aumento do nível de competitividade das empresas para se estabelecerem e permanecerem no mercado têm exigido das organizações a constante necessidade de inovar seus processos de atração, manutenção e retenção de mão de obra especializada, denominados *talentos*. Este estudo procurou demonstrar que o crescimento e o desenvolvimento de uma organização dependem de diversos fatores. Um que tem mais se destacado é o fator humano, que tem sido foco de atenção, chegando a ser considerado como diferencial competitivo para as empresas que desejam entrar, gerar resultados e permanecer no mercado. A valorização dos profissionais, mediante o investimento, tanto técnico quanto comportamental, tem sido mandatória e se constituído como uma das mais expressivas ações das grandes organizações, uma vez que as pessoas têm se destacado como um importante instrumento para o alcance dos resultados organizacionais. A pesquisa buscou mostrar como os investimentos realizados pelas organizações em seus programas de atração e retenção de talentos têm sido operacionalizados e os impactos e resultados dessa nova forma de gerir pessoas. Este trabalho descreve o processo de atração, desenvolvimento e retenção de jovens profissionais considerados potencialmente talentosos e analisa as formas que as empresas têm empregado para gerir seus recursos humanos a partir do programa de *trainees*. Foram entrevistados 17 *trainees*, 11 deles em fase inicial do programa de socialização, treinamento e desenvolvimento e seis em fase de conclusão do programa de socialização, treinamento e desenvolvimento. As entrevistas foram realizadas a partir de quatro dimensões de análise. A primeira aborda as políticas de gestão de pessoas a partir da atração de jovens profissionais. A segunda destaca como se operacionalizam os programas de *trainees*, desde a fase de divulgação, suas etapas até a conclusão do processo seletivo. A terceira aborda as implicações psicossociais que envolvem os *trainees*, entre si, com os outros funcionários e com o mercado de trabalho. A quarta versa sobre os processos de retenção de *trainees*, revelando quais têm sido seus resultados. Também foi entrevistada a gestora do projeto de *trainee* da organização estudada, como forma de visualizar quem promove este formato de oferta para iniciar uma carreira. Finalmente, apresentam-se as considerações finais, em que se observou que as expectativas dos *trainees* e da empresa são, muitas vezes, discordantes e nem

sempre correspondem ao que espera cada uma delas, gerando frustração, o que leva os jovens profissionais a redirecionarem seus objetivos e as empresas a repensarem continuamente seus processos de captação, desenvolvimento e retenção.

Palavras-chave: Gestão de pessoas; Relações de trabalho; Retenção de talentos; *Trainees*.

## **ABSTRACT**

The new demands found in the global economic scene and the increase in companies' competitiveness level for establishment in the market has demanded an ongoing need of innovation in their staff's attraction, maintenance and retention, known as talents. This study is an attempt to show that an organization's growth and development depends on several factors, among which one of the most highlighted is the human factor, a focus point that is considered a competitive differential for companies to establish themselves in the market as well as bring about results. Professionals' valuation through investment, whether technical or behavioral, has been mandatory - an expressive policy of great organizations since personnel is becoming an important instrument in organizational results. The research also shows how company's investments on attraction and retention of talents have been carried out, and what the impacts and results are. Thus, the study aims at describing the process of attraction, development and retention of potential talents, in addition to analyzing how human resources have been managed. A group of 17 trainees was interviewed, 11 of which were at their initial period of socialization and training, while 6 were finishing theirs. Interviews were carried out by means of four dimensions: the first, approaching personnel management from young professionals; the second, the way trainees' programs are implemented; the third, psycho-social implications involving trainees; and the fourth dimension concerns retention issues and their results. In addition, the trainees' manager of the organization in question was interviewed so as to have her personal view. At the end we present the considerations relating to both trainees' and company's expectations, which are not always dissenting and do not often correspond to expectations, which may lead to frustration.

**Keywords:** Personnel management; Working relations; Talents retention; Trainees

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – As quatro gerações no mercado de trabalho.....	15
Quadro 2 – Dimensões de análise .....	53

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

ABTB – Associação Brasileira de treinamento e Desenvolvimento

BM&FBOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo

BNDS – Banco Nacional de Desenvolvimento

CLT – Consolidação das Leis Trabalhistas

FDC – Fundação Dom Cabral

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MEC – Ministério da Educação e Cultura

PPL – Programa de Participação nos Lucros

PREVI – Caixa de Previdência do Funcionário do Banco do Brasil

PWC – *Pricewaterhousecoopers*

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 Objetivos .....	22
1.1.1 Objetivo geral .....	22
1.1.2 Objetivos específicos.....	23
1.2 Justificativa.....	23
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>29</b>
2.1 Cultura brasileira e cultura organizacional .....	29
2.2 Gestão de pessoas, atração e retenção de talentos .....	35
2.3 Os novos desafios na gestão de carreiras.....	40
2.4 Atração e retenção de talentos por meio de programas de <i>trainees</i> .....	47
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>51</b>
3.1 Tipo e método de pesquisa .....	51
3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa.....	52
3.3 Técnica de coleta de dados.....	53
3.4 Técnicas de Análise de dados.....	55
<b>4 CONTEXTUALIZAÇÃO</b> .....	<b>57</b>
<b>5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>59</b>
5.1 Políticas de gestão de pessoas para atrair talentos .....	59
5.2 O Programa de <i>trainee</i> .....	67
5.3 Implicações psicossociais do programa de <i>trainee</i> .....	74
5.4 A retenção de <i>trainees</i> .....	77
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>85</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>89</b>
<b>APÊNDICE</b> .....	<b>99</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No último século, imensas transformações políticas, sociais e econômicas vêm ocorrendo em uma intensidade inusitada na história das civilizações. Essas mudanças têm impactado sobremaneira as relações das pessoas com elas mesmas, com a família, com a sociedade e com as organizações, servindo de instrumento de justificação das relações de poder. Tudo isso tem refletido de forma crítica nas relações e no mundo do trabalho.

Assinala Lévy-Leboyer (1994):

As atitudes coletivas em face do trabalho foram submetidas a profundas reviravoltas e o significado do trabalho, assim como sua importância em relação a outras atividades humanas, mudou ao longo dos séculos de maneira radical e numerosas vezes sucessivamente (LÉVY-LEBOYER, 1994, p. 50).

A velocidade e o formato dessas transformações têm gerado severas alterações nas questões pertinentes aos valores e aos objetivos de vida de cada grupo de pessoas, cujas representações se fazem a partir dos reflexos da época e do contexto de vida que tiveram.

Para Codo e Vasques-Menezes (1999):

[...] escrevendo a História de toda a humanidade, todo o passado determina, constrói, reconstrói; explica, significa e re-significa o presente; todo presente engendra, contém e constrói o futuro. Assim, cada ação humana carrega em si toda a História da Humanidade e as possibilidades a serem desenhadas amanhã e é também portadora do futuro. Cada ação humana é uma síntese, ao mesmo tempo, única e universal, do nosso passado e do nosso futuro” (CODO;VASQUES-MENEZES, 1999, p. 41, 42).

Strauss e Howe (1991), na obra *Generations (Gerações)*, afirmam a existência de um ciclo geracional que passaria por um processo de renovação a cada 22 anos, em que pessoas nascidas durante um período específico compartilham experiências histórico-culturais similares, que resultam em aquisições de personalidade e visão de mundo semelhantes entre si e diante das outras gerações. Tais diferenças alteram também os sentidos do trabalho e, conseqüentemente, modificam os sentidos que cada destes grupos geracionais atribui ao trabalho e à forma de percebê-lo, de agir sobre ele, de realizá-lo e de senti-lo.

Para Forquim (2003), o conceito de geração não envolve apenas as pessoas da mesma idade ou que nasceram na mesma época, mas também aquelas que foram modeladas em determinada época e sob as mesmas pressões e influências políticas, educativas e culturais.

A história aponta que os grupos de gerações sempre conviveram de forma relativamente amistosa. No entanto, as especificidades de posicionamento diante da vida de cada grupo etário têm sido nos dias de hoje muito singulares e marcadamente discrepantes entre si em relação às motivações, ambições e expectativas, principalmente no que diz respeito aos anseios profissionais e de carreira. Para Dutra (1996), combinar as possibilidades de movimentação oferecidas pelas organizações com o planejamento pessoal da vida profissional de seus empregados é algo essencial e difícil de realizar.

Embora as datas que marcam quem faz parte de cada uma das gerações varie entre diversos autores, pode-se considerar que há características que tornam únicas as pessoas de determinado grupo geracional. Para Bauman (2007), “as fronteiras que separam as gerações não são claramente definidas, não podem deixar de ser ambíguas e atravessadas e, definitivamente, não podem ser ignoradas” (BAUMAN, 2007, p. 373).

A literatura que aborda o tema “Gerações” registra que é possível encontrar estudos sobre quatro tipos geracionais (Quadro 1): os Veteranos; os *Baby Boomers*; a Geração X e a Geração Y (LOMBARDIA; ESTEIN; PIN, 2008; VELOSO; DUTRA; NAKATA, 2008; COIMBRA; SCHIKMANN, 2001).

Quadro 1 – O perfil dos grupos geracionais no mercado de trabalho

<b>Geração</b>	<b>“Veteranos”</b>	<b>“Baby Boomers”</b>	<b>“Geração X”</b>	<b>“Geração Y”</b>
Nascimento	1922/1944	1945/1965	1966/1978	1979/...
Característica	Conformistas	Otimistas	Céticos	Interativos
Perfil	Não contestadores	Lado positivo	Questionadores	Contestadores
Visão do trabalho	Crescimento passo a passo e não questionamento da autoridade	Razão de viver, envolvimento e crescimento pessoal	Independência, autoconfiança e questionador da autoridade	Realização, consumo, diversidade e colaboração

Fonte: Adaptado pela autora (ZEMKE, 2008)

(Continua...)

Quadro 1 – O perfil dos grupos geracionais no mercado de trabalho

Geração	“Veteranos”	“Baby Boomers”	“Geração X”	“Geração Y”
Visão das (novas) tecnologias	Alheios	Possuem conhecimentos mas recebem a novidades	Adaptação rápida	Algo natural. Informações diversas
Filosofia de vida	Tradição e sabedoria	Ideal de reconstrução do mundo	Ideal da paz e da liberdade sexual	Multiculturais e adesão à diversidade

Fonte: Adaptado pela autora (ZEMKE, 2008)

(Conclusão)

Para Loyola (2009) e Soares (2009), as pessoas nascidas antes de 1945 são chamadas de *Geração de Veteranos*. Para os autores, é uma geração que nasceu em período de graves crises econômicas e guerras. Devido às dificuldades e aos medos que passaram, são pessoas rígidas em seus comportamentos e respeitosas das regras. As pessoas deste grupo já se aposentaram, mas há ainda uma parcela que se encontra ativa no mundo do trabalho, principalmente em posições de consultoria, devido à sua grande bagagem profissional.

As pessoas nascidas entre 1946 e 1964 são chamadas de *geração baby boomers*, denominação que alude ao crescimento da taxa natalidade após o final da Segunda Guerra Mundial (1939-1945). Para Veloso (2008), esta é uma geração composta de pessoas mais experientes na atuação corporativa e otimistas em relação à vida. Ainda para Veloso, este grupo cultiva a saúde e tem a expectativa de serem eternamente jovens.

Nos Estados Unidos, os *baby boomers* foram os primeiros que cresceram em frente à televisão e tiveram acesso a outros meios de comunicação. No Brasil, o rádio ainda era o principal veículo de informação e entretenimento, já que a primeira rede de televisão foi inaugurada nos anos de 1950.

Este grupo geracional caracteriza-se por agregarem pessoas preocupadas com os ganhos e a produtividade e por aceitarem com facilidade regras, criadas e impostas pela geração anterior a eles. Para Veloso (2008), os *baby boomers* desenvolveram têm grande expectativa em relação ao crescimento pessoal como resultado de seus esforços e conquistas profissionais. São considerados trabalhadores incansáveis e dedicados, que valorizam títulos e *status*.

A geração subsequente é intitulada de *Geração X*. Abarca as pessoas nascidas entre 1960 e 1980 (Veloso, 2008). São apegadas aos valores familiares, competentes e com alta capacidade de aprendizagem. Tendem a permanecer nas organizações de três a cinco anos. É uma geração autoconfiante, autosuficiente e "marcada pelo pragmatismo e autoconfiança nas escolhas, e busca promover a igualdade de direitos e de justiça em suas decisões" (OLIVEIRA, 2009, p. 63).

Por meio do trabalho este grupo ambiciona realização dos desejos materiais e pessoais. É uma geração de pessoas que, por terem presenciado e, muitas vezes, padecido nos processos de modernização acelerada da tecnologia, passaram em trajetória profissional, pelos impactos dos achatamentos das estruturas organizacionais, ou *dowsizing* (TOMASKO, 1990) e das mudanças radicais nos processos denominadas, por Hammer e Champy (1993), de *reengenharia*, em que imperava a filosofia da necessidade do redesenho completo dos processos organizacionais.

Esses fatores culminaram em milhares de demissões mundo afora, com sequelas imensuráveis tanto para quem não foi demitido quando para os demitidos, uma vez que neste procedimento a organização remove o indivíduo de seu emprego remunerado contra a sua vontade (LATAACK; DOZIER, 1986; LATAACK; KINICKI; PRISSIA, 1995). Portanto, é uma geração que traz consigo o medo da instabilidade no trabalho, o que os leva a tatear suas ações e decisões, de modo a criar vínculos com a empresa.

Em seguida, vem a geração denominada *Geração Y*, composta pelas pessoas nascidas entre 1980 e 1994. Oliveira (2009) aponta que esta é uma geração formada por pessoas altamente tecnológicas, acostumadas à realização de multitarefas, marcadamente ousadas, ambiciosas, despojadas e questionadoras, que batalham por seus espaços na vida pessoal e profissional.

Proporcionado pelos seus antecessores, os integrantes desta geração cresceram num ambiente socioeconômico-cultural privilegiado. Desde a mais tenra idade, tiveram acesso a diversas e constantes inovações advindas da era tecnológica, em que o importante é viver o hoje. Saraiva (2006), porém aponta sua preocupação ao

relatar que “esta impossibilidade e dificuldade de planejar o futuro não parece estar produzindo um, digamos, presente puro, sem preocupação com o porvir” (SARAIVA, 2006, p. 70).

É uma geração que nasceu e cresceu em um cenário muito diferente das gerações anteriores e que vivenciamos deste muito cedo, e tempo real, situações de guerras, movimentos políticos e sociais mundo afora, essas pessoas não foram impactadas por esses acontecimentos de forma severa, como ocorreu com as gerações passadas.

Movida por desafios, a *Geração Y* é impaciente. Seus membros buscam e acreditam em retornos rápidos (MACEDO, 2008) para suas ambições e projetos de vida e carreira. Puderam ter maior acesso à educação e informação. Com uma qualificação mais apurada, as empresas viram neles a possibilidade de atender aos problemas e demandas organizacionais.

Para Coimbra e Schikmann (2001), a *Geração Y* é atraída por organizações que oferecem liberdade para agir e fazem uso de seus conhecimentos e de suas habilidades. É um grupo que estudaram em escolas consideradas de primeira linha pelos órgãos acadêmicos, conhecem e utilizam recursos da tecnologia da informação de ponta, têm domínio de um ou mais idiomas estrangeiros, energia e ideias transbordando e ávidos para colocarem em prática tudo o que aprenderam.

É uma geração que vê no trabalho um desafio e ao mesmo tempo uma diversão, prezando um ambiente informal, transparente nas relações e que ofereça autonomia para realizarem as atividades. Além disso, a *Geração Y* busca aprendizado contínuo e não tem medo da rotatividade de empregos (COIMBRA; SCHIKMANN, 2001), o que muitas vezes reflete em pouco tempo de permanência numa mesma organização.

São seduzidos por ofertas de trabalho, a partir de pacotes agressivos de salário, benefícios e oportunidades de encarecimento, mas a efetividade em relação aos resultados de seu trabalho tem mostrado pouca eficácia, uma vez que não

permanecem muito tempo em uma empresa. Segundo (KIM, 2005, p. 5), são “atores. Chegam e vão embora”.

Estudo feito há cerca de duas décadas por Strauss e Howe (1991) já apontava a existência deste novo ciclo geracional, com contornos sem precedentes da história da humanidade e que iria afetar as interações relacionais, dentro e fora das organizações. Àquela época, as nomeclaturas geracionais hoje conhecidas ainda não existiam, e Strauss e Howe (1991) não tinham a dimensão a respeito da influência de como a tecnologia impactaria severamente a vida das pessoas, o mundo do trabalho e a gestão de pessoas.

Quando se trata de compreender os pontos de interseção entre as gerações, Malafaia (2011) descreve que é possível observar que, muitas vezes, seus valores se assemelham, mas a forma como são buscados se diferencia. De forma geral, os vários grupos de gerações têm convivido em família, na escola, na comunidade e no trabalho com suas especificidades de posicionamento em relação à vida, que refletem o jeito de pensar e de agir sobre o mundo. A autora reforça este pensamento ao dizer que: “todos querem as mesmas coisas, mas a ordem de prioridades é diferente” (MALAFAIA, 2011, p. 4).

Para Faria (2006), nas organizações os *Veteranos*, os *Baby Boomers*, a *Geração X* e a *Geração Y*, convivem juntos, mas cada qual conta com o somatório de conhecimentos e expectativas, mas na prática, esta convivência tem provocado conflitos e inúmeras reflexões e demandas de readequações nos processos de atração, retenção e gestão de pessoas, notadamente no que delineia a gestão de pessoas da *Geração Y*.

Para Vasconcelos *et al.* (2010):

[...] ao chegar às organizações os trabalhadores da geração Y tendem a trazer consigo um novo conceito de trabalho, tendo como base um contrato psicológico diferente do que foi estabelecido pelos seus antecessores (VASCONCELOS *et al.* 2010, p. 229).

Neste contexto, as empresas buscam e assumem novas estratégias para atrair e gerir pessoas, de forma a redirecionar suas ações de recrutamento, seleção,

treinamento e carreira para atingir seus resultados. Para Dutra (2001), a maneira como as organizações efetuam a gestão de pessoas vem passando por grandes transformações em todo o mundo. Esta mudança é causada por alterações na organização de trabalho, no relacionamento entre as organizações e as pessoas e no modo como as pessoas encaram sua relação com o trabalho.

Para Souza (2000a), com tantas mudanças no sentido do trabalho para cada um dos grupos geracionais, as empresas estão tendo dificuldades cada vez maiores para atrair e manter seus profissionais, principalmente os mais jovens. Essa é uma nova demanda, que enfatiza a necessidade de as empresas pensarem em novas formas de enfrentar a concorrência e de instituir novos parâmetros para conquistar diferenciais competitivos.

Segundo Dessler (2003, p. 14), “quaisquer fatores que permitam à empresa diferenciar seus produtos ou serviços dos seus concorrentes, a fim de aumentar sua participação no mercado”, é uma vantagem competitiva. Para Mattos (1992), o homem é uma vantagem competitiva nos recursos de produção e passa a ter um valor correspondente à sua capacidade produtiva.

Com a estabilidade política e financeira vivenciada pelo Brasil nos últimos anos e o crescimento da economia, as empresas sentiram a necessidade de contratar profissionais altamente qualificados. Viram na *Geração Y* um grande potencial para atender a esta nova demanda. Contudo, as diferenças de expectativas e de posicionamentos dos Y em relação aos demais grupos geracionais se apresentam marcadamente contraditórios, o que está afetando de forma singular as relações de trabalho nas organizações contemporâneas.

De um lado, uma geração aspirando encarecimento rápido, remuneração e benefícios cada vez maiores e mais atrativos e a possibilidade de fazer escolhas e passagens profissionais em um curto espaço de tempo; de outro, o mundo organizacional desejoso de treiná-los e de desenvolvê-los, a partir de um grupo seletivo de profissionais, de forma a ter neles prósperos sucessores na cadeia hierárquica e estratégica das empresas.

As pessoas enquadradas neste grupo têm sido motivo de muitas indagações por parte das empresas no que se refere aos processos de recrutamento, seleção e utilização efetiva das potencialidades que representam. Isso se agravou com a crise econômico-financeira mundial que eclodiu em 2008. A questão de administrar pessoas foi fortemente impactada diante da necessidade de promover ajustes de custos nas empresas mundo afora.

No Brasil, não diferente de outros países, houve redução de postos de trabalho, com as consequentes demissões. A taxa de desemprego chegou a 19%, conforme dados divulgados em 2009 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Pesquisas (IBGE, 2009). Também houve significativa queda dos investimentos em programas de treinamento e desenvolvimento como forma de reduzir custos. No mesmo período, muitas empresas se viram obrigadas a refletir sobre o formato de seus processos de recrutamento e seleção, levando-se em consideração os benefícios e os resultados de trabalho que cada profissional poderia proporcionar à empresa.

Entre essas reflexões, as empresas participantes do estudo colocaram em questionamento os programas de contratação, treinamento e desenvolvimento de profissionais por meio dos programas de *trainees*. Inclusive, muitas empresas já haviam manifestado essa preocupação anos antes, reduzindo ou até mesmo cancelando este formato de seleção.

Entre 2002 e 2003, diversas empresas procuraram a Fundação Dom Cabral (FDC) para buscar respostas sobre como fazer para reter os profissionais qualificados. A partir dessa demanda, a FDC preparou um estudo com o intuito de mapear experiências de empresas no Brasil, buscando rever as políticas e práticas no campo da gestão de jovens recém-formados contratados por meio de programas de *trainees*.

Em um cenário novo e difícil, criar programas de gestão de pessoas que atendam de maneira assertiva à parceria entre o empregador e o empregado recém-formado (que faz parte da *Geração Y*), culmina frequentemente, em um saldo menos expressivo e, por vezes, frustrado no que se refere às expectativas de resultados dessas contratações.

Entre os dados, o estudo apontou que o maior agravante apresentado neste processo não estava no processo de recrutar e selecionar em si mas, sobretudo, no monitoramento da trajetória desses jovens na organização e na perda dos *trainees* em tempo inferior a dois anos de sua contratação (FDC, 2004).

A Deloitte, uma renomada consultoria de recursos humanos, divulgou em 2009 um estudo que reforçou os resultados obtidos pela FDC. Este estudo apontou que os programas de *trainees* criados exclusivamente para atrair a *Geração Y*, na prática, não estavam conseguindo ser efetivos. O comprometimento e os resultados do *trainee* não aconteciam conforme as expectativas das organizações no médio e no longo prazo, já que o tempo de permanência dele na empresa era inferior àquele que a empresa desejava e necessitava quando da contratação.

Neste cenário complexo e, por vezes, caótico a que se assiste nas últimas décadas sobre o mundo do trabalho, formula-se o problema de pesquisa que orienta esta dissertação: **Diante das dificuldades de atração e retenção de profissionais que participam de programas de *trainees* como a empresa foco deste estudo está fazendo a gestão das pessoas consideradas talentos?**

## **1.1 Objetivos**

Esta pesquisa torna-se relevante por aprofundar a compreensão sobre os processos de atração e retenção de profissionais considerados talentos oriundos de programas de *trainee* no que tange a entrada, permanência e retorno dos investimentos realizados nestas contratações. Nesse sentido, oferece contribuições para repensar as práticas de gestão de pessoas, em especial as políticas de administração de carreiras para as novas gerações.

### **1.1.1 Objetivo geral**

Identificar e analisar as políticas adotadas pela empresa foco deste estudo em relação à inserção e retenção de jovens profissionais relacionados aos programas de *trainees*.

### 1.1.2 Objetivos específicos

- . Descrever e analisar a percepção da área de Recursos Humanos quanto aos programas de *trainees* adotados como forma de atrair novos talentos;
- . Descrever e analisar a percepção dos *novos trainees* que estão na fase de participação no programa de treinamento, desenvolvimento e socialização; e
- . Descrever e analisar a percepção dos *trainees* que estão concluindo o programa de treinamento, desenvolvimento e socialização.

### 1.2 Justificativa

Como consequência do aumento de expectativa de vida, que se deu pelos avanços científicos e pela implantação de políticas e incentivos, públicos e privados, foram ampliadas as possibilidades de acesso à formação acadêmica especializada. Isso permitiu que os jovens entrem no mercado de trabalho ainda em fase de formação educacional-profissional. Como resultado, pela primeira vez na história da humanidade (KAYE; EVANS, 2004), quatro gerações distintas coexistem dentro das organizações ocupando posições estratégicas. Uma convivência na qual, em um modelo de organograma tradicional, os mais velhos e com mais tempo de experiência profissional ocupariam as posições de chefia e gestão, mas que nos novos modelos organizacionais são ocupados, e desejados, por jovens recém-formados.

Segundo o Instituto de Estudos e Pesquisas Educacionais do Ministério da Educação e Cultura (BRASIL, 2010), havia 650 mil estudantes trabalhando como estagiários dentre os cinco milhões de universitários no País. Muitos deles, ao final do curso, se inscrevem e são aprovados em programas de *trainees*, objetivando, e a eles sendo oferecidos, cargos e funções estratégicas e de gestão de gente e processos. Tal posicionamento organizacional tem trazido forte impacto e incongruências nas políticas de gerenciamento de pessoas, inclusive, provocando choques geracionais dentro das empresas.

De um lado, as gerações mais antigas, como os *Veteranos*, os *Baby Boomers* e *Geração X*, formais no tratamento com a empresa e a hierarquia e que buscam *status* e reconhecimento profissional, procuram formar alianças para alcançar metas.

Colocam o trabalho à frente da família e se definem pelos objetivos e resultados que alcançam. Sentem-se assustados e vítimas das novas políticas do mercado de trabalho e da gestão de pessoas e se veem acuados em relação à perenidade da sua empregabilidade.

Em outro extremo estão os profissionais da *Geração Y*. Extremamente informais na sua convivência profissional, vão buscar organizações que não coloquem barreiras à sua liberdade e aos usos de seus conhecimentos e de suas habilidades (COIMBRA; SCHIKMAN, 2001). Querem *tudo ao mesmo tempo e agora*, e por isto são considerados imediatistas, agitados, impacientes e questionadores.

Nesse contexto, os *Veteranos*, os *Baby Boomers* e a *Geração X* são acossados pela possibilidade de serem substituídos pela *Geração Y*.

Arroyo (2004) evidencia este medo ao dizer que:

[...] o discurso da empregabilidade atribui ao próprio trabalhador a *culpa* ou responsabilidade pelo seu desemprego, pela sua exclusão do mercado de trabalho. Nessa lógica, o trabalhador mais velho é excluído por não se atualizar, por não se fazer *empregável* para o sistema produtivo (ARROYO, 2004, p. 48).

A convivência desses grupos geracionais constitui um cenário desafiador, em que “a mistura de gerações no trabalho pode ser, na melhor das hipóteses, empolgante e enriquecedora, mas, na pior delas, uma experiência irritante e frustrante” (KAYE; EVANS, 2004, p. 193), o que tem promovido muitos dilemas, tensões e discordâncias entre o empregado e o empregador, em especial no que se refere aos programas de atração e retenção de pessoas por meio dos programas de *trainee*.

Segundo pesquisa realizada com 80 executivos e gestores de recursos humanos de diversas empresas pela Câmara Americana de Comércio de São Paulo, apurou-se que 75% dos pesquisados percebem a existência de dificuldades relacionais entre funcionários das várias gerações, e que, apesar de as empresas vivenciarem essa condição problemática, 70% delas ainda não conduzem ações para facilitar a interação de seus profissionais, nascidos em épocas diferentes daquelas que fazem parte da *Geração Y*.

A partir dessas atuais peculiaridades, Evans (1996) aponta que as organizações são demandadas a repensarem suas práticas de gestão de pessoas para serem efetivamente competitivas. Daí a necessidade de criação de mecanismos específicos para recrutamento, seleção, desenvolvimento, aplicação dos conhecimentos e expectativas de resultados, além de formas, também específicas de tratar a retenção.

Uma dessas novas formas de tratar o recrutamento e a seleção de mão de obra especializada contempla os programas de *trainees*, como um esforço da empresa para atrair a seus quadros jovens bem qualificados, com alto potencial e, competentemente, dar-lhes as ferramentas e propiciar-lhes as condições para serem atores produtivos da implementação de seu plano estratégico (BOOG, 1999).

Ulrich (1999, p. 29) afirma que “as empresas bem-sucedidas serão aquelas mais experientes em atrair, desenvolver e reter indivíduos com habilidades, perspectiva e experiência suficientes para conduzir um negócio global”.

Nessas recentes formas de atrair os jovens considerados talentosos inclui-se o programa de *trainees*, um formato para captar, na maioria das vezes, diretamente na instituição de ensino jovens em fase de conclusão de cursos de graduação com diversas qualificações acadêmicas e pessoais.

Os candidatos interessados e que atendam ao perfil demandado pela empresa passam por longas e rigorosas etapas de seleção, que contemplam: prova de conhecimentos gerais, avaliação de proficiência em um ou mais idiomas estrangeiros, dinâmicas de grupo para mapear o perfil a partir de provas situacionais ou estudo de casos, mapeamento de perfil psicológico e entrevistas individuais e em grupo com a área de Recursos Humanos, dirigentes da empresa contratante e gestores que um dia foram *trainees*.

Para participar da seleção, exige-se que o candidato tenha formação acadêmica em escola de primeira linha - ou seja, aquelas escolas ranqueadas entre as melhores instituições de ensino pela avaliação do Ministério da Educação e Cultura (MEC) - e vivências internacionais, requisito relevante e diferencial neste formato de processo seletivo.

Oliveira (1996) aponta a preferência das organizações por candidatos das chamadas *faculdades de primeira linha*, principalmente aquelas que oferecem cursos com alta significação para o mercado, como Administração, Economia e Engenharias.

Findado o processo, sobrevivem apenas alguns (DINIZ, 2003). Uma vez aprovado, o *trainee* recebe salário, formação e um programa de desenvolvimento diferenciado, que tem como propósito o treinamento e o desenvolvimento (BRESLER, 1993), por um período que pode variar de um a dois anos, para depois ocupar postos estratégicos e de gestão.

Muitas empresas proporcionam a seus *trainees* oportunidade de *job rotation*, em que passam por diversas áreas dentro da organização para depois serem alocados naquela em que mais se sobressaírem, muitas vezes, já com posicionamento hierárquico estratégico de função e cargo.

Para Luz (1999), ainda que varie um pouco de empresa para empresa, geralmente, no período de treinamento avaliam-se: a maturidade, qualidade dos trabalhos desenvolvidos, capacidade de relacionamento com seus tutores e com os demais funcionários da empresa, comunicação, flexibilidade, capacidade de análise e liderança.

Se avaliarmos o número de formandos de cursos de graduação no Brasil, as vagas para *trainee* incluem apenas uma pequena parcela. Segundo o Ministério da Educação e Cultura, em sete anos o Brasil dobrou o número de concluintes na educação superior e passou de 467 mil em 2002 para 959 mil em 2009, de acordo com dados do Censo da Educação Superior de 2009. No entanto, há uma discussão entre especialistas em recursos humanos, consultorias, empresários e a academia sobre a efetividade de um programa de *trainees*.

O que realmente o *trainee* vai encontrar e o que vai entregar de resultados tem sido causa de frustração do lado tanto do contratado (MARTINS, *et al.* 2007) quanto do contratante. Inclusive, esse panorama de desilusão quanto ao programa de *trainees* tem sido reforçado por empresas que utilizam esta nomenclatura sem, na verdade, apresentarem o formato tradicional (MOREIRA, 1997).

Segundo dados de um levantamento feito em uma pesquisa realizada pela publicação *Você S.A* (MAPA DO EMPREGO, 2011), apenas 96 empresas no Brasil disponibilizam programas específicos para *trainees*. Juntas, ofertam 4.519 vagas, número infinitamente inferior ao número de estudantes que estão terminando o curso superior e que vislumbram nesta modalidade de contratação uma expressiva opção de começar a carreira. Por isso, são aguardadas e disputadas com avidez pelos candidatos.

Apesar do grande número de interessados em participar dos processos seletivos para este fim, as vagas não são fechadas. Ou seja, as empresas não conseguem selecionar o número de *trainees* de que precisam. Outro dado importante é que, quando se trata de práticas que envolvem os sistemas de atração e retenção de jovens recém-graduados, a polêmica já começa no processo seletivo.

Pesquisa realizada pela Personal Page (2011) sobre recrutamento e seleção no Brasil aponta que 40,8% dos processos seletivos levam mais de quatro meses para ser concluídos, fator que compromete o interesse do candidato pela vaga e pela continuidade no processo; e que 10% deles desistem neste período.

Pelo lado da empresa, a dificuldade pode ser explicada, em parte, quando Pastore (2001) afirma que “a situação demonstra que são latentes no mercado de trabalho, profissionais com ótima bagagem técnica os quais não conseguem permanecer por muito tempo no emprego, por problemas de comportamento” (PASTORE, 2001, p. 16).

Numa economia cada vez mais competitiva e diante da problemática da atração e retenção que envolve os jovens profissionais, os programas de *trainees* têm sido um tema muito debatido dentro e fora da academia.

Segundo observam Davel e Vergara (2010), o modelo de gestão das empresas brasileiras ainda adota em seus padrões de gestão práticas da cultura do autoritarismo, da centralização e da aversão às incertezas que constituem a espinha dorsal da formação da sociedade, notadamente herança da época do Brasil colônia. Para Serva (1992), isso se faz sob gestão fundamentada em metodologias e modelos administrativos importados.

Embora haja diversidade significativa na bibliografia e nos estudos que tratam do tema objeto deste projeto de pesquisa, os caminhos e as alternativas ainda não se apresentam de forma eficaz no que diz respeito a gerir pessoas, uma vez que pensar em ações de atração e retenção de profissionais vai além de ajuizar no que um empregado espera da empresa apenas utilizando duas concepções: a atração e a retenção.

Segundo a empresa de auditoria e consultoria *Pricewaterhousecoopers* (2011), há discordâncias entre o que a empresa oferece para captar e reter seus e o que realmente faz para que o talento permaneça em uma organização. Este estudo se justifica, portanto, pela necessidade de aprofundar a compreensão dos processos de atração e retenção de jovens profissionais.

A empresa escolhida para este estudo se justifica por ser uma organização de expressividade nos cenários nacional e internacional, por ser configurada nos *rankings* como uma das melhores empresas para se trabalhar e, portanto, de elevada atratividade para os jovens profissionais para começar uma carreira.

Do ponto de vista da sociedade, o estudo se justifica como forma de gerar reflexão sobre o trabalho e seu significado e, com isto, fomentar pessoas mais conscientes da importância de escolhas alinhadas com suas expectativas de vida. Do ponto de vista da organização, visa promover políticas de gestão de pessoas que assegurem o retorno dos investimentos realizados em suas contratações de pessoas, de forma a revelar as diversas configurações de talentos que, na maioria das vezes, são despercebidos pelas organizações e seus gestores. Do ponto de vista da academia, para fomentar políticas educacionais (didáticas e de conteúdo) em consonância com as demandas e expectativas das organizações.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Apresenta-se nesta seção como se efetivou a construção da cultura brasileira quanto à forma de pensar e fazer a gestão de pessoas nas organizações contemporâneas. Logo após, delinea-se como as empresas estão trabalhando os processos de gestão de pessoas em relação ao cenário de alta competitividade, abordando a questão das possibilidades de carreira ofertadas pelo mercado e demandando o autogerenciamento dos profissionais, a partir de seus anseios, diante de seus projetos de vida e carreira. Aborda-se, ainda, sobre as ações que são elencadas pelas organizações para atrair e reter profissionais, em especial aqueles denominados *talentos*. Por fim, trata-se dos programas de *trainees*, uma das configurações para o recrutamento e a seleção de jovens profissionais que pretendem ocupar posições estratégicas e de gestão.

### 2.1 A Cultura brasileira e a cultura organizacional

Cultura é um conceito básico das ciências sociais, o qual pode ser abordado de múltiplas formas. Os antropólogos Alfred Kroeber e Clyde Kluckhohn (1952) compilaram uma lista com mais de 160 definições da palavra *cultura*. A definição clássica descreve a cultura como práticas e ações sociais que seguem um padrão e se referem às crenças, aos comportamentos, aos valores e às regras morais que permeiam e identificam uma sociedade.

Para o antropólogo Darcy Ribeiro (1979), a obra *Casa Grande e Senzala*, de Gilberto Freyre (1936), é o mais importante escrito para narrar como se formou a cultura brasileira. Freyre (1936) fala da formação de um país colonizado, constituído e construído por imigrantes, que aqui formaram famílias, em um formato de convivência cheia de arranjos relacionais.

Araújo (1994) afirma ao descrever a formação familiar é que, em verdade constituem o próprio retrato da formação cultural do Brasil, tendo como peculiaridades a convivência e a aceitação das diferenças, o que culminou no jeito de ser do povo brasileiro.

Mas o clima amistoso de aproximação entre as raças era apenas parte de uma dicotômica consensualidade, em que a interseção dos dois mundos se dava somente em breves momentos (DaMATTA, 1981), numa dinâmica que, para Cândido (1970), não foi resultado de contingências históricas ao dizer que:

[...] não querendo constituir um grupo hegemônico e, em consequência, não precisando defendê-lo asperamente, a sociedade brasileira se abriu com largueza à penetração dos grupos dominados ou estranhos (CÂNDIDO, 1970, p. 43).

Na concepção de Freyre, (1936), a mistura de raças foi uma forma de construir no Brasil uma sociedade mais flexível, mais amistosa. Holanda (1995) corrobora com essa reflexão e aponta uma sociedade formada por *homens cordiais*, que age pelo coração, pela emotividade. Tal emotividade tanto *morde como assopra*. Para Reis (1999), carrega consigo certo cinismo, uma vez que a cordialidade se daria apenas com seus pares, com seus afetos. Uma afetividade com o intuito de evitar questionamentos, a partir de uma ideologia que, em verdade, desmobiliza a crítica. Para Melo (2009), um homem que aproxima e demonstra afeto, mas que também é capaz de exercer a violência se for preciso.

Neste contexto, a sociedade brasileira vai se formando, configurada pela família patriarcal, circundada pelo senhor, sua família nuclear, os filhos bastardos (concebidos fora da família nuclear, os escravos domésticos) que ficavam dentro de casa como damas de companhias, mucamas, serviçais, e, hierarquicamente distantes, os escravos da lavoura.

Tal arranjo propiciava, segundo Souza (2000b), intimidade e afetividade. No entanto, advinha daí toda a sorte de despotismos com os excessos de proximidade. Ainda segundo Souza (2000b), as emoções e reações aconteciam em forma de abusos, como meio de suprimir intrigas, ódios, desafetos e invejas, situações comuns na convivência em grupo.

Para Lima (1989, p. 214) uma convivência que “restringiria o encontro com vistas no coito” ao confrontar a tese preconizada por Freyre (1936) de que a proximidade e a comunicação entre os diversos costumes formavam um Brasil onde a cultura era concebida por uma “imagem idílica”, uma “meia-verdade”, que aceita proximidade e

interação entre dominador e dominado, mas é brutal como qualquer escravidão (ARAÚJO, 1994, p. 48).

Com as mudanças políticas e econômicas a partir da nova forma de Estado num ensaio ao sistema capitalista, a sociedade brasileira atravessa severas transformações comportamentais, influenciadas por novas formas de vestir, de falar e de comportar, vindas de fora do país. O senhor de engenho, sua família e seus agregados (SOUZA, 2000b) se rendem aos novos padrões de viver e passam a valorizar somente o que vem de fora. Para causar boa impressão vão em busca de um estilo de vida em que a “modernidade chega ao país de navio” (SOUZA, 2000b, p.146).

Isso tornou o brasileiro vulnerável aos artifícios estrangeiros, passando a determinar o que fazer e o que não fazer, lançando novos valores. Nesta *reeuropeização* (FREYRE, 1990), a desigualdade social é aprovada (SOUZA, 2000) e tida como natural, um padrão estabelecido de forma proposital que já àquela época era delineado pelo discurso do “você sabe com quem está falando” (DaMATTA, 1981, p. 167), feito de forma velada e legitimada por todos.

Souza (2000b) corrobora a fala de DaMatta (1981, p. 16) de que nunca dizemos “iguais mas separados”, em referência ao formato de convivência intercultural americana, mas sim “diferentes mas juntos”; privilegiando dessa forma o contraste, em que as relações se faziam por meio de troca de interesses e favores (SOUZA, 2000b), operacionalizados por meio de “papéis sociais, ideologias e valores, ações e objetos específicos” (DaMATTA, 1981, p. 74) para este fim.

Essa nova ordem relacional torna-se corriqueira e, aos poucos, forma a cultura brasileira. A sociedade vai hierarquizando os processos e a forma de viver e conviver, a partir códigos relacionais personalizados, por meio da ameaça oculta, “do jeitinho, da malandragem e da solidariedade” (DaMATTA, 1981, p. 169) e da convivência em ambientes opostos (SOUZA, 2000b) em que os valores são concebidos e vivenciados de forma distinta.

Para DaMatta (1991),

[...] as palavras não designam simplesmente espaços geográficos ou coisas físicas mensuráveis, mas acima de tudo entidades morais, esferas de ação social, províncias éticas dotadas de positividade, domínios culturais institucionalizados e, por causa disso, capazes de despertar emoções, reações, leis, orações, músicas e imagens esteticamente emolduradas inspiradas (DaMATTA, 1991, p. 17).

Souza (2000b) reconhece um discurso de como se deve agir, o que se deve desejar e como se deve sentir, constituído por uma cultura subserviente em que todos estão “à mercê de quem quer que esteja manipulando a ordem social naquele momento”, uma referência de que todos são sujeitos do sistema e que dele não é possível esquivar (DaMATTA, 1991, p. 100).

Tudo isso contribui de forma substancial para reforçar a forma protecionista e conservadora de lidar com as coisas e com as pessoas em que, uma hora se é submetido pelo que a sociedade prescreve e outra ele próprio é que preceitua o processo, reforçando, assim, o discurso de que aquele que melhor entende e interioriza vontades do dominador mais será estimado pela sagacidade e terá, portanto, como abono o direito de se tornar também um dominador, que pode agir com rigor se necessário (SOUZA, 2000b).

Emerge uma burguesia que se configura neste pensar e agir capitalista e, segundo Souza (2000b) previsível, em que os saudosismos da *Casa Grande e Senzala* (FREYRE, 1936) configuram recordações que podem ser colocadas para fora pelas elites de forma a justificar seus feitos, e assim, resgatar a miscigenação (BRESSER PEREIRA, 2000), com propósitos específicos, que visavam minimizar distâncias sociais e personalizar o convívio por meio de um *jeitinho*, como estratégia de demarcar posições, afiliações (DaMATTA, 1996).

Para Barros e Prates (1996), este formato reproduz o modo de desenvolver a gestão de empresas ao longo da história brasileira, em que as diversas implicações dos traços culturais brasileiros versam sobre a dinâmica de nossas organizações.

É a partir desses delineamentos socioculturais que o Brasil se forma, constituindo crenças e valores partilhados e compartilhados ao longo dos mais de quinhentos anos de história o que para Motta e Caldas (1997) é a base dos comportamentos que permeiam as relações no ambiente organizacional.

Para Alvesson (1993), Aktouf (1994) e Flores-Pereira e Cavedon (2009) a cultura nas organizações é um componente a ser observado para a compreensão dos processos e para guiá-las em suas decisões e estratégias. Neste sentido, caminha também a posição de Barbosa (1996) ao abordar a cultura como algo que interage com a gestão organizacional, devendo, portanto, ser considerada no processo de gerenciamento, e não vista como modismo, sendo necessário desmistificar que o mundo dos negócios e da administração é movido unicamente por uma lógica pragmática (BARBOSA, 1996).

No Brasil, desde o início da sua formação, a cultura não prestigiava o trabalho manual, que era visto como pouco significativo, em que o “sistema de valores, o lucro não eram percebidos como recompensa devido ao trabalho árduo, mas a apropriação de algo que não pertencia ao homem e sim a Deus” (BARBOSA, 1996, p. 148).

Ainda segundo autora,

[...] entre nós, o seu significado e função econômica são, em inúmeras circunstâncias, eclipsadas pelo o que as pessoas denominam de função social e o trabalho, principalmente o manual, sempre tendeu a desestimular a autonomia e as iniciativas individuais, já que nele o homem não se define pelas suas atividades de trabalho e sim pela sua rede de relações sociais (BARBOSA, 1996, p. 149).

Nesse ideário, o lucro não é considerado como uma recompensa pelo trabalho árduo, uma vez que este tende a ser visto como algo degradante e sem significado. E, mesmo passados muitos séculos, pouca coisa mudou neste estilo “brasileiro de administrar” (ALCADIPANI; CRUBELLATE, 2003, p. 72).

Entre 1970 e 1980, o termo *cultura organizacional* recebeu diversas conceituações e abordagens. Mas é a partir de 1980 que o estudo da cultura organizacional avançou de forma exponencial, até mesmo, por ser considerada parte comum do processo de administração e gestão.

Um estudo conduzido por Hofstede (1980), e que teve por objetivo explicitar as relações entre cultura nacional e características administrativas, apontou que o Brasil é um dos países que apresenta mais aversão ao risco e cuja cultura

administrativa é pautada por valores que privilegiam as relações interpessoais no trabalho, a carreira em uma única empresa, a estrutura hierarquia rígida e o apego ao consenso, em que a competição, apesar de estimulada, é tida como contraproducente, e o que para Barbosa (1996, p.14) é uma “reprodução irrefletida de um receituário antropológico do qual constam mitos, heróis, ritos, etc”.

Ainda segundo Barbosa (1996, p. 36), “a empresa está sujeita aos valores, princípios e tradições, que são atualizados, também, em suas práticas e políticas administrativas e que são operacionalizadas a partir de regras de interpretação da realidade, que necessariamente não são interpretadas univocamente por todos”. Os símbolos e os significados mitificam aqueles que seguem essa *cartilha* e, portanto, são considerados bem sucedidos, e somente operando dessa maneira passariam pelo crivo social e se tornariam especiais, diferenciadas (BARBOSA, 1996).

Quando se fala em gestão de pessoas e negócios, mapear os componentes da cultura torna-se fundamental nos planos e ações no que tange aos processos de admissão, promoção, integração e retenção dos funcionários. Para Schein (2004), o modo como isso acontece pode afetar em definitivo o sucesso e as iniciativas relacionadas com a gestão, inclusive na implantação de ações estratégicas.

Em um mercado altamente competitivo, como o atual, identificar a cultura de uma organização é algo mandatário para sua existência e perenidade. Freitas (1991) aponta que a cultura organizacional possui diferentes elementos culturais. Portanto, a investigação deve levar em conta aspectos como valores, crenças e pressupostos, assim como os processos de comunicação.

Para Morgan (1996), tratar de cultura e organização é referir-se ao padrão de desenvolvimento refletido nos sistemas sociais de conhecimento, ideologia, valores, leis e rituais cotidianos. Contudo, chegar a um consenso do que é cultura organizacional, como ela se forma e acontece, gera divergências e propicia o desenvolvimento de diferentes metodologias e conceituações, que, muitas vezes, conflitam com os processos de gestão da própria organização.

## 2.2 Gestão de pessoas, atração e retenção de talentos

A gestão de pessoas é um desafio para as organizações. Seu propósito é fomentar ações para que os funcionários alcancem os objetivos da empresa e para que eles próprios encontrem seus objetivos na empresa.

Explica Gil (2001):

A expressão gestão de pessoas visa substituir a denominação Administração de Recursos Humanos, que, ainda mais, é a mais comum entre todas as expressões utilizadas nos tempos atuais para designar os modos de lidar com as pessoas nas organizações. [...] É, pois, área que trata de recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, manutenção, controle e avaliação de pessoal (GIL, 2001, p. 17).

Em tempos atuais, questões como ambiente organizacional, papel e ação dos processos de gestão de pessoas no que confere à liderança, qualidade de vida, carreira, remuneração, benefícios e desenvolvimento têm sido uma preocupação persistente no que diz respeito aos mecanismos de atração e retenção de profissionais qualificados.

Neste cenário, as empresas têm empreendido diversas ações com o objetivo e necessidade de captar profissionais com níveis cada vez mais elevados de formação acadêmica e detentores de habilidades relacionais para atender às novas e complexas demandas. Para Silva (2006), a retenção de bons profissionais é, indiscutivelmente, um elemento fundamental para o sucesso das organizações na atualidade.

Para Gil (2001), a descoberta da relevância do fator humano na organização veio proporcionar o refinamento da ideologia da harmonização entre capital e trabalho, definida pelos teóricos da administração científica como forma de dissimular a natural tensão entre os interesses dos empresários e dos trabalhadores, dissolver as energias individuais e sociais direcionadas para a democratização das relações no mundo do trabalho.

Nesse cenário, as empresas devem alterar suas estratégias de gestão de pessoas, sobretudo quanto às questões relativas ao recrutamento e a seleção de profissionais

capazes de utilizar seus conhecimentos em tempos de mudanças tão rápidas e, assim, assegurar o crescimento e a perenidade da organização.

A questão, contudo, não é tão simples. Pedrosa, Sarsur e Sant'Anna (2003) advertem quanto à questão da dificuldade das empresas de construir ou reconstruírem políticas e práticas de gestão de forma a adequá-las às novas necessidades e exigências para contratar e gerir pessoas. Tal desafio deve considerar: expectativas de desenvolvimento, crescimento, realização e reconhecimento profissional e de carreira, principalmente das novas gerações de profissionais.

No entanto, não somente para atrair, mas, sobretudo, para reter bons profissionais muitas empresas utilizam de forma veemente os programas de encarecimento rápido. Para Michaels, Handfield e Axelrod (2002), este formato de plano de carreira pode enfraquecer o comprometimento do profissional, traduzindo em menor aprendizado e, como consequência, proporcionar um resultado inferior ao desejado.

A oferta de pacotes fechados de remuneração, benefícios e programas de projeção profissional precipitados ou no longo prazo contribui, muitas vezes, para os inúmeros episódios de insucesso das propostas para atrair e reter pessoas nas empresas. Ressalta-se que, os processos do método da tentativa e do erro pregados por Popper (1975) para os métodos científicos dentro das organizações geram altos custos que não podem ser ignorados.

Como forma de minimizar equívocos nos processos de contratação e visando melhor proveito dos conhecimentos de um profissional, bem como para que ele entre e tenha interesse em permanecer em uma organização, Butler e Waldrop (1999) destacam a importância de atrair as pessoas certas; ou seja, buscar pessoas que vão atender às necessidades daquela empresa.

A definição das estratégias de atração e seleção deve considerar as características do mercado de trabalho e a relação com a demanda da organização (FAISSAL, 2005) e, assim maximizar a eficiência do funcionário, alocando-o onde ele se sinta motivado não somente a desempenhar as atividades, mas, sobretudo ter a possibilidade de incorporar os valores daquela organização, desde que alinhados

aos seus valores. Para Tamayo (2005), uma expressiva parte da felicidade de uma pessoa é estabelecida no ambiente de trabalho.

Outro ponto fundamental na atração e retenção é apontado por Salibi Neto (2001) quando formula a necessidade das organizações de participarem efetivamente deste processo por intermédio de áreas criadas com este intuito. Como lembram Michaels, Handfield e Axelrod (2002), o engajamento dos executivos da empresa neste processo se torna indispensável.

Em 1914, Henry Ford obteve uma mão de obra mais produtiva e qualificada a partir da implantação de inúmeras políticas de gestão de pessoas e processos, inovadoras para a época, gerando resultados muito positivos para a sua empresa. Uma delas foi a adoção de uma remuneração por resultados. Isso refletiu nas outras empresas e foi um norteador para que ações similares fossem colocadas em prática pelo mercado, objetivando resultados também prosaicos no que diz respeito ao aumento de produtividade a partir de incrementos como o aumento de salário. No entanto, mesmo com esse acréscimo de aumento salarial, a rotatividade de mão de obra na empresa de Ford chegava a 380% ao ano e apontou pouca eficácia do método no médio e no longo prazo.

Ainda assim, passado quase um século, o modelo fordista ainda continua sendo adotado por muitas organizações em seus processos de gestão de pessoas como predominante concepção para a atração e a retenção de profissionais, especialmente os mais qualificados chamados de *talentos*. Estudos feitos por Herzberg (1981) demonstraram que o grau de satisfação atingido após cada novo aumento salarial era intenso, mas de curta duração.

Para Lorsch e Tierney (2003), questões ligadas à remuneração não têm respostas certas ou erradas, não existe uma única forma de operacionalizar e difere de empresa para empresa. O desencontro entre os desejos e as necessidades dos profissionais reflete em menor motivação, menor desempenho e, conseqüentemente, em resultados menos expressivos para a empresa.

Como alternativa para atrair e reter profissionais, as organizações passaram a oferecer um pacote de benefícios, e isso tem sido um dos fatores importantes

quando um profissional vai avaliar sua participação no processo seletivo, especialmente quando vai trocar de empresa. Para Gil (2006, p. 193), “tem sido comum em muitas empresas a concessão de benefícios em lugar de aumentos, como forma de evitar a tributação”.

Todavia, quando essa política de benefícios não é bem orientada, pode provocar no empregado a sensação de que não está recebendo um benefício, mas algo dado em troca de um aumento de salário. Para agravar essa situação, na prática, as iniciativas de oferta de um salário e de um pacote de benefícios atrativos surtem resultados precários, uma vez que se pode até atrair um profissional para uma empresa, mas, mantê-lo, é um fator que, a médio e longo prazo, torna-se um desafio que vai além do trabalhador como *homo economicus* (BRAVERMAN, 1987; MORGAN, 1996) ao seja, aquele que só se move a partir das recompensas.

Com a inovação tecnológica, as práticas de redução das estruturas organizacionais ocorridas nos anos de 1990 e as oportunidades de trabalho cada vez mais concorridas, o trabalhador se viu forçado a minimizar seus anseios de realização profissional, de aumento salarial e de qualidade de vida.

Diante das mudanças organizacionais ocorridas nas últimas décadas tem ampliado a precarização das relações trabalhistas e reduzido a cumplicidade das relações psicológicas, às quais Rosseau (1995) chama de *contrato psicológico*. Para o autor, o *contrato psicológico* é um acordo mútuo entre empregado e empregador sobre compromissos e obrigações, em que se espera que o profissional seja produtivo e dedicado, recebendo como retorno benefícios, salário e oportunidades de carreira. Portanto, este acordo não verbal e que vai além do que está prescrito no contrato de trabalho, fica cada vez mais abalado.

Neste sentido, as ações e os resultados não efetivos na gestão das políticas de gestão de pessoas, soma-se às insatisfações do trabalhador a flexibilização dos contratos de trabalho, resultando na transformação radical das expectativas de planejamento e construção de carreira dentro de uma única organização, desconstruindo a noção de fidelidade à empresa, aos colegas e à carreira (SENNET, 2002) e assim o seu comprometimento com a empresa.

Kidder e Buchholts (2002) complementam Rosseau, ao dizerem que o contrato psicológico é uma conjugação de expectativas mútuas referentes às obrigações recíprocas entre o empregador e o empregado. Para Robinson (1996) e Rousseau (1995), as promessas comprometem alguém a uma futura ação, formalizando uma entrega mútua entre as partes, a qual, conseqüentemente, está atrelada a duas ou mais percepções e entendimentos, cenário que pode gerar divergências entre os envolvidos.

Para agravar o quadro, nessa relação empregado e empregador, muitas vezes, se confunde *contrato psicológico* (ROSSEAU, 1995) com crenças. Para Robinson (1996), crença é o que o empregado acredita que vai encontrar no seu emprego e na organização. Rosseau (1995) complementa esse raciocínio ao dizer que crenças são desejos e esperanças a partir de experiências passadas e normas sociais em que o funcionário acredita ter direito a receber, a partir da sua percepção.

Isso, na maioria das vezes, gera rompimentos e violações de promessas, pois os empregados iniciam uma resposta atitudinal e comportamental a qualquer momento que percebem discrepâncias entre o que foi prometido pela organização e o que de fato receberam (ROSSEAU, 1995; TURNELEY; FELDMAN, 1999). Sem conseguir eliminar os desbalanceamentos, o empregado pode tornar-se insatisfeito a ponto de decidir sair da empresa, uma vez que para ele o que foi combinado não foi cumprido.

Segundo Rosseau (1995), o comprometimento afetivo estabelecido entre o empregado e a organização abarca uma série de responsabilidades, expectativas e obrigações, que se somam e se confundem com as crenças do empregado. Esse esquema mental perigoso se amplia quando o funcionário oferece gestos de colaboração espontânea à organização e, portanto, acredita que cabe à empresa a obrigação de retribuir-lhe em forma de apoio quando ele precisar (SIQUEIRA, 2003).

A percepção de justiça de remuneração é, pois, um antecedente cognitivo e afetivo que elucida os aspectos que influenciam a rotatividade (FERREIRA; SIQUEIRA, 2002) e o diligenciamento das escolhas para entrar e permanecer numa organização. Para Vroom (1964), a satisfação no trabalho é um fator relevante de retenção das pessoas no emprego.

Para Branham (2002), existem seis razões mais frequentes pelas quais os profissionais mais qualificados deixam a empresa: não veem correlação entre seus salários e seu desempenho; não enxergam oportunidades de crescimento e de desenvolvimento; não veem importância na contribuição de seu trabalho; seus talentos naturais não são explorados; suas expectativas são pouco claras ou irrealistas; e eles não tolerarão abusos de qualquer espécie.

A saída de um profissional gera impactos no andamento de projetos e atividades a ele delegadas e conseqüentemente nos negócios da empresa. Para Branham (2002), os custos com a rotatividade de pessoal não se concentram apenas nos gastos com desligamentos e com novos treinamentos. Para o autor, uma nova contratação também produz novos custos, além de desgaste do procedimento de contratação em si.

Esclarece Mayo (2003):

É claro que as pessoas continuarão a deixar seus empregos. Em mercados que são competitivos por qualificações escassas, pessoas e grupos serão cortejados e seduzidos". Entretanto, quanto mais as pessoas se mudam de um trabalho para outro, mais se acostumam a essas mudanças e, num ciclo vicioso que pode ampliar a ação do profissional de escolher entrar e sair de uma empresa, dificultando ainda mais o processo de administrar pessoas (MAYO, 2003, p, 101).

Neste contexto, quando se fala em grupo geracional, Veloso, Dutra e Nakata (2008) consideram que essa *Geração Y* possui outro conceito de trabalho, baseado em um contrato psicológico diferente do que foi estabelecido pelos seus antecessores. Gonçalves (2011) complementa essa afirmativa ao dizer que as pessoas da *Geração Y* "precisam de razões e estímulos para se manter no emprego" (GONÇALVES, 2011, p.4).

### **2.3 Os novos desafios na gestão de carreiras**

Segundo Hall (2006), tradicionalmente, os estudos de carreira enfocam os cargos e as ocupações. Nesse novo cenário, as pesquisas se voltam para as percepções e construções dos indivíduos e organizações sobre carreira.

O desenvolvimento de carreira é resultado da conjugação dos dois importantes fatores: a disposição para se qualificar e oportunidades que lhe são oferecidas. No entanto, a competitividade, a cobrança por resultados e a conciliação entre vida profissional e vida pessoal têm sido os principais gargalos para operacionalizar e até mesmo, alcançar o desenvolvimento profissional a partir de um plano de carreira. Para Fontenelle, carreira é uma “estrada para progressão profissional ao longo de uma vida” (FONTENELLE, 2005, p. 2).

A carreira, portanto, é um instrumento-base para o desenvolvimento profissional na medida em que promove as pessoas para posições nas quais as tarefas sejam mais desafiadoras, permitindo necessárias e consequentes alterações no perfil do empregado e que sejam compatíveis com a complexidade dessas novas tarefas. Essa caminhada é um grande desafio a ser enfrentado pelos profissionais na administração de sua carreira, uma vez que há pontos que não dependem exclusivamente do desejo, da vontade e da ação empenhada por eles.

Em regra, a carreira tem origem na formação do indivíduo, ou seja, são suas aptidões, habilidades e o contexto de vida ao qual está inserido que, em grande parte, vão traçar o caminho profissional que será trilhado, em uma caminhada que não oferece tanta autonomia de escolha. Para Chanlat (1995) a gestão da carreira está cada vez mais reservada a um número menor de profissionais e que o empreendedorismo aparece como uma segunda opção de carreira, para a qual o indivíduo precisa estar preparado caso não tenha sucesso na carreira corporativa.

O desenvolvimento de carreira, no contexto atual, se faz de forma não linear e passa pela aquisição, desenvolvimento e melhoria contínua de utilização das competências e habilidades essenciais ao profissional. Para Kilimnik, Castilho e Sant’anna (2006), isso provoca dificuldades consideráveis, trazendo à superfície questões sobre como saber e conseguir administrar os conflitos gerados entre a vida profissional e a vida pessoal.

A carreira, em uma perspectiva tradicional, pode ser vista como o ajustamento do indivíduo a uma ocupação escolhida ou à imagem que ele possui dela. Esse processo de ajustamento implica critérios, dos quais nasce a noção de hierarquia ou de sequência de papéis com maiores responsabilidades dentro de uma ocupação.

Segundo Malvezzi (2000), experiências passadas e expectativas futuras devem ser usadas no planejamento de carreira.

Traçar um objetivo de vida e de carreira tornará a identificação com as oportunidades oferecidas mais clara. Isso, no entanto, não significa que o indivíduo tenha que fazer um planejamento completo, o qual precisa ser operacionalizado na íntegra. No decorrer do tempo, ele pode perceber competências, interesses e oportunidades que até então não estavam evidentes ou não eram demandadas. Nesse processo, pode ser necessário que o profissional tome outros rumos para sua carreira e o planejamento inicial tenha que ser refeito.

Para Chanlat (1995), as carreiras são agrupadas em dois modelos: o tradicional em que existe maior estabilidade e a progressão é feita de forma linear; e o modelo moderno, em que, com a entrada da mulher no mercado de trabalho, a ampliação da formação acadêmica, os direitos dos trabalhadores têm seu foco de atenção, na flexibilização das formas de trabalho e, com isso na ampliação da instabilidade de emprego.

Os dados e os estudos sobre carreiras no Brasil revelam que as pessoas são frequentemente resistentes a planejar a sua vida profissional, uma vez que isso não foi estimulado ao longo da vida. Adiciona-se a isso o fato de que as pessoas tendem a conduzir suas carreiras atraídas mais por oportunidades de trabalho, remuneração, *status* e prestígio apresentados a elas do que por escolhas pessoais (Schein, 1996).

Quando essas atividades não coincidem com o que realmente a pessoa está buscando, ou seja, quando não estão alinhadas aos anseios de vida e carreira, uma vez que estes são muito particulares, podem surgir conflitos por não ter conseguido alcançar seus anseios de maneira satisfatória. E isto se agrava quando a pessoa coloca na empresa a culpa pelo desejo não satisfeito. E neste processo, empresas e empregados têm tido muitos choques de interesses e expectativas.

Para Martins (2001), faz-se necessário que desde o início a empresa deixe evidente quais são seus valores e suas normas - ou seja, sua cultura organizacional -, e

assim, assessorie seus empregados, de acordo com as suas possibilidades, a construírem suas próprias carreiras. Da parte do empregado, a construção da carreira deve acontecer com base no desenvolvimento de competências que darão subsídios para o alcance de metas que estejam em consonância com seus desejos internos (DUTRA, 1996).

Schein (1993) oferece um novo enfoque sobre o conceito de carreira ao dividi-la em duas dimensões: interna e externa. Segundo o autor, é chamada de carreira interna quando o sucesso está relacionado ao modo como uma pessoa vê o seu próprio desenvolvimento em termos de valores, metas e aspirações. E a externa quando o sucesso é associado ao ambiente externo, em termos de *status*, hierarquia, renda e poder.

Segundo Dutra (1996) existe a carreira organizacional, que é feita a partir da ascensão de cargos e responsabilidade. Na literatura, são apresentados três tipos básicos de desenho de carreira que a empresa oferece a seus profissionais: carreira em linha, a carreira em rede e a carreira em paralelo.

A carreira em linha ordena para uma única direção, sem alternativas, conduzindo o profissional a percursos únicos e focados na especialização. Como ponto de atenção, este tipo de carreira não oferece alternativas para os profissionais que preferem a carreira técnica. Por estar atrelada a áreas funcionais, é um formato de carreira pouco adequado a organizações que necessitam de maior liberdade para alocar pessoas ou para redefinir suas estruturas organizacionais (DUTRA, 1996).

Já a carreira em rede apresenta diversas alternativas de posição na empresa, permitindo ao profissional escolher a trajetória que mais lhe satisfaça, com base nos critérios de acesso estabelecidos (NELSON, 1984). Neste formato, o ambiente operacional da empresa pode ser visto como uma rede de organizações composta por fornecedores, distribuidores, agências reguladoras dentre outras, em que seus integrantes se ligam horizontalmente a todos os demais, diretamente ou por intermédio daqueles que os cercam.

O resultado é uma malha que pode se expandir de forma infinita para todos os lados, sem que nenhum de seus nós possa ser considerado principal ou central nem representante dos demais (WHITAKER, 1993). Neste método, todos possuem o mesmo grau de responsabilidade na realização dos objetivos da rede (NOHRIA; ECCLES, 1992), que são traçados de forma interligada e com diferentes tipos de laços, que envolvem trocas ou transações (CALVOSA, 2009).

Para Calvosa (2009), as redes não são imutáveis, encontram-se num processo de contínua mudança e podem ser construídas, reproduzidas e alteradas como resultado das ações dos atores que a compõem. Para Dutra (1996), este tipo de estrutura apresenta limitações, uma vez que as trajetórias profissionais levam apenas a posições gerenciais e, também, há inconveniência para redefinir a estrutura organizacional, uma vez que alterá-la envolve modificações na carreira.

E na carreira paralela a sequência de cargos que um profissional pode assumir na empresa é guiada em dois sentidos. É possível minimizar as perdas de profissionais cujo desejo é atuar apenas na área técnica ou apenas na área gerencial. Essa situação é comum quando os profissionais técnicos vislumbram posições gerenciais como a única forma de ascensão na carreira, o que os leva a não investirem em seu desenvolvimento técnico (DUTRA, 1996), fato este que, muitas vezes, culmina na perda de um excelente técnico.

Arthur (1994) cita outro formato de carreira: sem fronteiras. Nela os profissionais são encorajados a criar e desenvolver seus projetos de carreira fundamentados em uma relação aberta com a empresa em que a construção da carreira é reposicionada sem que exista hierarquia nem estabilidade. Este formato de carreira surgiu a partir da década de 1990, como uma nova relação de independência no desenvolvimento da carreira do indivíduo com a organização.

Na carreira sem fronteiras a empresa coopera para a carreira do profissional, na medida em que propicia desenvolvimento de suas habilidades e competências, e possibilidades de que este profissional coloque em prática seus conhecimentos, gerando, assim, uma carreira sem fronteiras (SCHEIN, 1978). O profissional vai em busca de encontrar sentido para sua profissão, de maneira independente, sem precisar levar em conta a organização.

Este formato de carreira, na prática, não é simples de ser adotado, uma vez que não depende somente das ações do profissional, mas de todo o contexto à sua volta. E segundo Calvosa (2009), apenas 2% da população economicamente pode se permitir gerir de forma ativa sua carreira e escolher onde irá trabalhar.

Evans (1996) sinaliza outro formato de carreira: em espiral, em substituição ao formato de uma escada. Segundo o autor, há mais sintonia com as necessidades dos tempos atuais, já que possibilita o desenvolvimento das habilidades do profissional de forma mais intensa e aprofundada. Na carreira em espiral as alterações são constantes, o que permite ao profissional realizar novas e diferentes tarefas e desafios, a partir de um formato não linear e sequencial (EVANS, 1996).

Ainda para Evans (1996), os profissionais não seguem exclusivamente uma única carreira ao longo de suas vidas, mas, de forma simultânea, podem ter até quatro carreiras e a aposentadoria é apenas mais uma oportunidade de efetivar novos e diferentes projetos de vida e carreira. Mas para o autor, este tipo de carreira provoca tensões e inconveniências, por trazerem à tona interrogações de como conduzir a vida pessoal e profissional.

Também em sintonia com o cenário contemporâneo, surge a carreira proteana, descrita por Hall (1996), em contraponto a uma carreira organizacional estruturada. Baseia-se nas necessidades organizacionais atuais. Não exige do profissional muita autonomia para trabalhar sem perder o foco nas necessidades pessoais (HALL, 1996). O termo deriva do deus Proteu, que na mitologia grega é uma divindade marítima, filho de Oceano e Tétis, deuses da água.

Proteu tinha o dom de prever o futuro e a capacidade de transformar sua aparência física no ser que desejasse. Utilizava essa habilidade para afastar os curiosos que o importunavam, desejosos de saber os acontecimentos vindouros. Esta lenda mitológica foi levada ao mundo dos negócios como uma maneira de fazer uma analogia ao dom de adivinhação de Proteu. Portanto, faz referência à habilidade de planejar a carreira, de forma a conciliar ações que sejam compatíveis com seus desejos e anseios individuais, demonstrando, assim, o talento em mudar a forma e, em adaptar-se ao contexto das demandas organizacionais para atender e alcançar seus intuitos.

A disposição de Proteu para repelir os mortais pode ser comparada como a capacidade do profissional em um cargo, até mesmo, de redefinir sua carreira, ao perceber que não está conseguindo atingir os seus objetivos essenciais (HALL, 1996). Dessa forma, Hall (1996) completa a conceituação de carreira proteana ao dizer que ela é projetada muito mais pela pessoa do que pela organização e, portanto, pode tomar novos rumos, na medida das necessidades da pessoa.

No entanto para Caldas e Tonelli (2000) e Carvalho e Grishi (2002) as mudanças pela qual passam profissionais nos dias de hoje podem ser de forma automática e condicionada às das instabilidades e ameaças do ambiente.

Para Dutra (1996), a visão moderna de gestão de carreira evidencia a necessidade de comprometer as pessoas com o seu desenvolvimento profissional, ao passo que cabe à organização o papel de gerenciar as oportunidades. E, assim, as empresas vão delineando ações que visam atrair e reter profissionais, ofertando diversas oportunidades e formatos de carreira como maneira de atender aos anseios e necessidades organizacionais, por meio de diversas possibilidades e trajetórias profissionais.

Cabe então, ao profissional, avaliar as oportunidades de carreira e apresentar e seguir uma trajetória que esteja em consonância com as possibilidades, suas necessidades e seus desejos, buscando aquela se adeque com mais assertividade aos seus propósitos de vida, profissional e pessoal.

Segundo Dutra (2001), no Brasil as pessoas são naturalmente resistentes ao planejamento de sua vida profissional, por não terem nenhum estímulo para isso ao longo da vida. Muitos profissionais trocam de emprego ou empresa quando acreditam que a empresa ou a função já não têm nada mais a acrescentar a seu currículo, que suas atividades passam a ser rotineiras e sem desafios ou que a remuneração e benefícios já não são tão atrativos. Muitas vezes, saem com a convicção de que a empresa os *traiu*.

Para Hall (1995) e Mirvis (1995), as pessoas precisam aprender a lidar com o autogerenciamento de suas carreiras. No dia a dia percebe-se que administrar a

vida profissional na prática nem sempre é o que acontece. Na ânsia por respostas rápidas e prontas, muitos profissionais se lançam em alvos de possíveis melhores oportunidades de trabalho e investem tempo e recursos financeiros em ações que não vão atender o que o mercado precisa e exige, comprometendo suas próprias expectativas de carreira.

Dutra (1996) argumenta que o processo de gerenciar a carreira e de planejar a vida profissional é encarado como algo dado e sem chances de maiores questionamentos, pois, pela tradição do mundo do trabalho, o patrão é tido como o dono do emprego e, portando, da carreira de seu empregado. De forma irrefletida, deixa de lado o planejamento de carreira no longo prazo, tão importante neste processo, como preconiza Martins (2001). Dessa forma, o profissional vai delineando sua carreira com base nas trajetórias, requisitos e critérios estabelecidos pelo mercado e pelo cenário atual.

#### **2.4 Atração e retenção de talentos por meio de programas de *trainees***

Uma das formas que as empresas enfrentarem a competitividade e as inovações tecnológicas constantes consiste em ter um quadro de funcionários com conhecimentos e qualificações profissionais e pessoais diferenciadas capazes de resolver os mais diversos e complexos problemas da organização. No linguajar organizacional, quem apresenta este perfil é denominado *talento*. Para os antigos hebreus, gregos e romanos, talento significava uma unidade de peso que pode ser correlacionada hoje como a chave de concepção de valor.

Na literatura, o uso da terminologia é recente. Significa pessoas que se destacam em algum campo artístico ou do saber. Segundo Cunha (1982), a expressão *talento* vem do latim *talentum*, derivada do grego *tálanon*. Na linguagem contemporânea, talento quer dizer as competências, as características e os resultados que uma pessoa apresenta como resultado do seu trabalho na organização.

Para Oliveira (2005), talentos são pessoas que têm a percepção do que deve ser feito e o senso de responsabilidade pela realização cada vez melhor. Esta conceituação é classificada por Michaels, Handfield e Axelrod (2002) como os dons,

conhecimento, experiência, inteligência, discernimento, atitude, caráter e impulsos inatos, incluindo aí a capacidade de aprender. Salibi Neto (2002) complementa os autores ao descrever que a diferença entre o talento e o não talento está na “distância de visão” (SALIBI NETO, 2002, p. 5), ou seja, a grau de maturidade e percepção de causa e efeito que ele tem perante um fato, um problema, uma situação.

Para Ghiselli (1969), uma pessoa, ao demonstrar talento, o faz não simplesmente por desempenhar bem determinado posto, mas porque tem a capacidade de executar uma variedade de tarefas e a adaptabilidade de mudar. Para Chowdhury (2003), *talento* é a capacidade aplicada à criação de valor que seja reconhecido e recompensado pelos principais envolvidos. Geringer (2001) complementa ao pontuar que é mais fácil observar do que descrever o que é um *talento*.

As drásticas transformações na organização do trabalho decorrentes das últimas décadas têm repercutido brutalmente nos processos de gerir *talentos*, segundo Blecher (1998), um dilema que começa na própria concepção pelas empresas do que é *ser talento*, segundo (CUNHA, 1982).

Como forma de atender esta demanda de *atrair e reter talentos*, as grandes empresas criaram programas específicos, objetivando buscar, ainda dentro da academia, jovens talentosos que, após uma seleção criteriosa são inseridos no seleto grupo de funcionários detentores de atrativo salário, um pacote de benefícios agressivo e formação continuada.

Tais programas receberam a denominação de *programas de trainee*. A palavra *trainee* é originada da palavra *training*, em inglês, que significa *treinamento*. *Trainee* é um profissional recém-formado ou que tenha se formado em até dois anos em curso superior. Seu desenvolvimento profissional é incentivado por meio de um processo de treinamento e adaptação, durante um determinado período, no qual não ocupa nenhum cargo definitivo na organização (MOTTER, 2000).

Muitas vezes, seu desenvolvimento se dá por meio de um programa de *job rotation*, ou rotatividade, em que o *trainee* passa por diversas áreas da empresa antes da sua

alocação definitiva. Criado nos Estados Unidos, logo após a Segunda Guerra Mundial, o programa de *trainee*, fundamenta-se no modelo americano, em que a identificação de novos líderes se processa a partir de um sistema de recompensas e promoções continuadas.

Como os resultados apresentados por lá eram satisfatórios, as empresas por aqui viram nos programas de *trainees* uma maneira importante para atrair e identificar jovens talentosos. Acredita-se que no Brasil 60% das grandes empresas tenham programas de *trainees*, com investimentos de R\$ 60 milhões por ano (DIMENSTEIN, 2000).

Os processos de seleção de *trainees* são extensos e podem levar de dois a seis meses. São rigorosos e visam avaliar as habilidades e as capacidades de promover relacionamento interpessoal, de trabalhar sob pressão, de trabalhar em equipe, de desenvolver negociação e persuasão, e revelar liderança e autoconfiança. Também se avaliam: proficiência em um ou mais idiomas estrangeiros, vivências internacionais, conhecimentos gerais e específicos e outros atributos específicos exigidos pelas empresas.

O mercado oferece oportunidade aos mais variados cursos para atender às suas demandas, necessidades e objetivos. No entanto, as oportunidades de *trainee* mais desejadas exigem que a formação acadêmica tenha sido feita em instituições de ensino com os melhores conceitos de educação pelo mercado e ranqueadas como as melhores escolas segundo o Ministério da Educação e Cultura (MEC). Motter (2000) reconhece a tendência de as empresas privilegiarem candidatos com excelência na formação sociocultural.

A contratação é feita com base no regime de Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), com um salário diferenciado - na maioria das vezes, bem acima do valor pago a qualquer profissional júnior. O candidato selecionado recebe treinamento intensivo, como forma de desenvolver o potencial identificado durante o processo seletivo e um plano de carreira atrativo. Ao final do período de treinamento e desenvolvimento, que pode durar entre um e dois anos, ele é alocado em posições estratégicas e de decisão dentro da organização, ocupando um cargo mais alto e com maior

remuneração em relação a um funcionário semelhante que não tenha participado de um processo de entrada no formato de *trainee*.

Segundo Oliveira (1996), os programas de *trainee* têm por objetivo buscar jovens profissionais com *sangue novo*, que *vistam a camisa da empresa* e que tenham vontade de fomentar mudanças para a melhoria da competitividade dessas empresas.

Motter (2001), afirma que este seleto grupo é visto como investimento, uma vez que parte desses profissionais habilitados irá assumir importantes papéis na organização, preferencialmente em cargos que exijam liderança, o que para a empresa justifica o custo.

Para Rittner (2004), a captação de jovens profissionais por meio de programas de *trainees* é uma forma importante para atender às demandas da empresa. No entanto, cabe às organizações apresentarem, já desde o processo seletivo, quais são as reais oportunidades de desenvolvimento e crescimento na organização. Reforça o autor que, uma vez dentro da organização, o recém-contratado deveria receber constantes *feedbacks* sobre seu desempenho e orientações para sua caminhada profissional (RITTNER, 2004).

Apesar dos altos investimentos que as empresas fazem para atrair jovens talentosos, uma pesquisa com *trainees* realizada pela Companhia de Talentos (2010), uma das mais expressivas consultorias especializadas em seleção de *trainees* no Brasil, aponta que 27% dos entrevistados se dizem decepcionados com as empresas, por elas não cumprirem as promessas feitas durante a seleção.

Silva (1998) tem uma posição crítica ao postular que neste processo de captação de jovens talentosos ficam de fora aqueles que não estudaram em escolas de primeira linha, que não tiveram experiência ou vivência internacional e que não possuem refinadas habilidades interpessoais de comunicação e integração, conhecimentos gerais, de *networking* e domínio de idiomas estrangeiros, requisitos mandatórios na maioria das ofertas de vagas para os programas de *trainee* que, de forma elitizada, privilegiam apenas uma camada socioeconômica.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, descrevem-se os procedimentos metodológicos utilizados na execução desta dissertação, elucidando os caminhos percorridos em seu desenvolvimento. O capítulo está estruturado em: Tipo e Método da pesquisa, Unidade de Análise e Sujeitos da pesquisa, Técnicas de coleta de dados e Tratamento dos dados coletados.

#### 3.1 Tipo e método da pesquisa

Esta pesquisa é de natureza qualitativa, feita a partir dos sujeitos envolvidos no programa de *trainees*. Considerando seus desejos e expectativas de inserção e permanência no mundo organizacional, bem como os desejos e expectativas neles depositados pela organização.

O estudo de caso foi adotado como estratégia de pesquisa, com apoio em técnicas de entrevistas e análise documental, cujas informações obtidas tiveram seu conteúdo examinados para amparar as considerações levantadas pela pesquisa. O método de estudo de caso “é um meio de organizar dados, preservando o caráter unitário do objeto social estudado” (GOODE, HATT, 1969. p. 422), quando se investigam episódios contemporâneos em que é possível fazer observações diretas e entrevistas sistemáticas, segundo (YIN, 2005).

Para Günther (2006), os critérios de qualidade da pesquisa qualitativa são: formulação de perguntas da pesquisa de forma clara; consistência do delineamento da pesquisa com o objetivo e as perguntas; correta explicitação dos paradigmas e construtos analíticos; acertada explicação da posição teórica e das expectativas do pesquisador; regras explícitas nos procedimentos metodológicos; documentação dos procedimentos metodológicos; definição de regras explícitas nos procedimentos analíticos; coleta dos dados em todos os contextos, tempos e pessoas sugeridos pelo delineamento; consideração de eventuais resultados não esperados e contrários ao esperado no detalhamento da análise; consideração de possíveis alternativas de interpretação; coerência dos resultados com as expectativas teóricas; acessibilidade dos resultados; e apontamentos e recomendações.

Para Alvez-Mazzotti; Gewandsznajder (1999),

[...] essas pesquisas partem do pressuposto de que as pessoas agem em funções de suas crenças, percepções, sentimentos e valores e que seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que não se dá a conhecer de modo imediato, precisando ser desvelado. Dessa posição decorrem as três características essenciais aos estudos qualitativos: visão holística, abordagem indutiva e investigação naturalística (ALVEZ-MAZZOTTI; GEWANDSZNAJDER, 1999, p. 131).

### **3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa**

A unidade de análise desta pesquisa constituiu-se de uma empresa do segmento de logística ferroviária, fundada em 1996 e que faz parte de um dos maiores complexos de logística integrado do País. A empresa possui 10 mil quilômetros de malha estrategicamente localizada e interligada aos principais portos e terminais do País, provendo soluções logísticas a grãos, açúcar, calcário, cimento, fosfato, ferro-gusa e fertilizantes, além de produtos siderúrgicos e petroquímicos. Ainda, fornece subsídios adequados aos objetivos desta pesquisa.

Para a execução desta pesquisa, foram realizadas entrevistas em duas etapas. Primeiramente, entrevistou-se a gerente de recursos humanos e gestora do programa de *trainees*. Posteriormente, foram feitas as entrevistas com 17 jovens da empresa pesquisada, contratados por meio do programa de *trainees*, no período 2010/2011.

A escolha dos sujeitos decorreu da abertura e acessibilidade em participar da pesquisa. Para Lakatos e Markoni (2000), a população é o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum. De acordo com Vergara (2009), selecionam-se os sujeitos da pesquisa pela facilidade de acesso e por sua disponibilidade. No caso da referido estudo, devido ao pequeno número de *trainees*, foi possível obter dados da plenitude da população.

Os roteiros das entrevistas foram elaborados pela pesquisadora com a colaboração da professora doutora Zélia Kiliminik, visando responder ao objetivo da pesquisa.

Foram utilizadas entrevistas semiestruturadas com itens que correlacionam políticas e práticas da atração e retenção de talentos, por meio dos programas de *trainees*, e

as expectativas e os resultados deste formato de contratação para os *trainees* e para a empresa.

O instrumento de pesquisa ficou composto de 11 itens para a entrevista com a gerente de recursos humanos e de 15 itens para as entrevistas com os *trainees*, com base em quatro dimensões de análises, segundo modelo elaborado pela autora para responder aos objetivos desta pesquisa (Quadro 2).

Quadro 2 – Dimensões de análise

<b>Políticas de gestão de pessoas para atrair talentos</b>	A Importância e adequação das políticas de gestão de pessoas adotada pela organização é um fator determinante atrair os profissionais talentosos para uma empresa.
<b>O Programa Trainee</b>	O programa de <i>trainee</i> é uma política de gestão de pessoas adotada pela VLI para atrair profissionais talentosos: histórico, número de vagas, distribuição das vagas e os pré-requisitos para participar do processo seletivo, como ele acontece (duração, formato, local).
<b>Implicações Psicossociais do Programa Trainee</b>	Percepção sobre os <i>trainees</i> , impacto nos demais funcionários, problemas de relacionamento ou de adaptação:  Os <i>trainees</i> são considerados “talentos” e são tratados de forma diferenciada. Isto impacta de alguma forma os outros funcionários que não fazem parte deste grupo. Como a VLI trata esta questão junto aos outros funcionários que não são <i>trainees</i> ? E entre os próprios <i>trainees</i> ?
<b>Retenção de trainees</b>	Políticas, plano de carreira, dificuldades:  Quais as políticas adotadas pela VLI para a retenção dos <i>trainees</i> ?  Como é o plano de carreira para um <i>trainee</i> assim que ele termina o programa de desenvolvimento? Como ele acontece? Quais as maiores dificuldades para reter um <i>trainee</i> ?

Fonte: Elaborado pela autora (2011)

Este modelo de análise focaliza a compreensão e as dinâmicas dos processos de atração e de retenção de talentos, por meio do programa de *trainees*.

### 3.3 Técnicas de coleta de dados

Para a coleta de dados, foram empregadas a análise documental e as entrevistas semiestruturadas. Os dados foram coletados por meio de instrumentos de

pesquisas, no período de 16 de novembro de 2011 a 30 de março do ano de 2012, em quatro momentos.

- a) Primeiro - o convite para participar da pesquisa e solicitação para efetuar o procedimento, por meio de telefonemas e troca de *e-mails*.
- b) Segundo - análises documentais acerca do programa de *trainees* da empresa em questão, a partir da área de Recursos Humanos, que trata dos processos de recrutamento, seleção, desenvolvimento e retenção dos *trainees* e no *site* da empresa.

Para complementar esta etapa, foi pertinente extrapolar os dados apresentados nos arquivos da empresa. Para May (2004), os documentos podem ser interessantes pelo que deixam de fora. Portanto, para interpor um olhar ampliado nesta análise, foram utilizadas ainda informações veiculadas na mídia impressa, televisiva e digital. Compreender o que a mídia divulga sobre o assunto é pertinente para ampliar a obtenção de informações sobre o tema, uma vez que ela impacta e influencia as decisões e desejos dos jovens.

- c) Terceiro - a entrevista com a gerente de recursos humanos e gestora do programa de *trainees*.
- d) Quarto - entrevistas com os *trainees* participantes do programa de socialização, treinamento e desenvolvimento.

Nas entrevistas, foram coletadas informações diretamente dos sujeitos, objeto deste estudo, a partir de um roteiro semiestruturado, previamente elaborado e que permitiu no desenrolar da realização incluir novos dados e informações pertinentes aos objetivos da pesquisa.

O roteiro de entrevista, conforme Minayo (2003), visa nortear e facilitar o processo de interlocução entre o pesquisador e o sujeito objeto da pesquisa, mediante a percepção dos sujeitos envolvidos neste estudo. Ainda para a autora, o roteiro da pesquisa é necessário para dar foco na linha de investigação, exigindo cautela na elaboração das questões, para que não sejam apresentadas de forma tendenciosa.

No momento das entrevistas, foi declarado aos participantes que as respostas seriam utilizadas estritamente para estudo e que os dados pessoais seriam mantidos em sigilo.

As entrevistas foram conduzidas de modo a permitir livre expressão. Caracterizou-se por um número pré determinado de perguntas, o que, de forma flexível, permitiu incluir, no ato da entrevista, informações e assuntos não previstos, mas que foram importantes no trabalho de campo. De acordo com Forte (2006), o objeto de trabalho científico apresenta-se como a mesclagem de modelos teóricos, com o objetivo de apoiar as questões ou variáveis a serem analisadas advindas de perguntas do roteiro de entrevista ou do questionário.

A partir da coleta dos dados, buscou-se identificar em que medida as empresas estão se organizando, operacionalizando estratégias em seus modelos de recrutamento, capacitando e gerenciando seus recursos humanos e o quanto isso tem impactado as decisões de querer fazer parte do programa de *trainees*, mas, sobretudo, em seu desejo de permanecer na empresa e fazer carreira.

### **3.4 Técnicas de Análise de dados**

O procedimento foi realizado a partir da análise de conteúdo, uma vez que este estudo se orienta por um viés qualitativo, e que tem por objetivo a compreensão, a partir da capacidade de ver através dos olhos daqueles que estão sendo pesquisados, já que defende a necessidade de compreender as interpretações que os atores sociais possuem do mundo (BAUER, 2002).

Sobre sua validade, Bauer (2002) aponta que deve ser avaliada conforme sua fundamentação e sua coerência com a teoria do pesquisador e seu objetivo de pesquisa. Cabe acrescentar que a análise de conteúdo é usada para construir índices e deve estar focada na fonte ou no emissor da mensagem, como é o caso deste estudo.

A partir das transcrições das respostas, foram extraídos os principais pontos que se relacionam com os objetivos desta pesquisa.

Na fase consecutiva, procede-se à exploração do material com a codificação, na qual foram feitos recortes em unidades de contexto e de registro e a categorização. Por fim, houve o tratamento e a inferência à interpretação, o que permitiu que os conteúdos recolhidos se constituíssem em dados para as análises reflexivas, em observações individuais e gerais das entrevistas.

Para o tratamento dos dados, a técnica da análise temática foi utilizada, de acordo com Bardin (2002), com operações de desmembramento do texto em unidades e, posteriormente, o reagrupamento em classes ou categorias, já que, também de acordo com a autora, se constitui em uma técnica que visa representar o conteúdo de um documento diferente de seu formato original, agilizando consultas.

## 4 CONTEXTUALIZAÇÃO

A organização foco desta pesquisa está vinculada a um grande grupo do segmento de produção de minério de ferro. É brasileira, de natureza privada e de capital aberto. A empresa-mãe foi criada em 1942, no governo Getúlio Vargas. Sua sede localiza-se na cidade do Rio de Janeiro. Mantém ações negociadas nas bolsas de Valores de São Paulo (BM&FBOVESPA), de Paris (NYSE Euronext), de Madrid (Latibex), de Hong Kong (HKEx) e de Nova York (NYSE), integrando o *Dow Jones Sector Titans Composite Index*. É a maior empresa de mineração diversificada das Américas, a segunda maior do mundo, a maior produtora de minério de ferro do mundo e a segunda maior de níquel. Destaca-se ainda na produção de manganês, cobre, carvão, cobalto, pelotas, ferroligas e alguns fertilizantes, como os fosfatados (TSP e DCP) e nitrogenados (ureia e amônia).

O Conselho de Administração da empresa detém 53,3% do capital votante (33,6% do capital total). A constituição acionária é formada por: Litel/Litela (fundos de investimentos administrados pela Previ) com 49% das ações; Bradespar, com 17,4%; Mitsui, com 15%; BNDESpar, com 9,5%; Elétron (Opportunity), com 0,03%.

A Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (PREVI) é de gestão compartilhada. Sua diretoria é subordinada ao Conselho Diretor, composto por três representantes indicados pelo Banco do Brasil e por três representantes eleitos por voto direto pelos participantes do plano (funcionários da ativa do Banco) e assistidos (funcionários aposentados e pensionistas) e do Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES) com alguma influência do Governo Federal. Este influencia, por posse ou indicação, cerca de 41% do capital votante, incluindo as participações externas à empresa. Se for considerada a participação do Bradesco e dos investidores brasileiros, 65% do capital votante da empresa se encontra no País.

A empresa opera em 13 estados brasileiros e nos cinco continentes. Possui mais de dez mil quilômetros de malha ferroviária e nove terminais portuários próprios. Alcançou a posição de maior empresa no mercado de minério de ferro e pelotas em 1974, mantendo-a até hoje. É a segunda maior produtora integrada de manganês e ferroligas, além de operar serviços de logística, atividade em que é a maior do Brasil.

No Brasil, os minérios são explorados por quatro sistemas totalmente integrados, compostos por: mina, ferrovia, usina de pelotização e terminal marítimo (Sistemas Norte, Sul e Sudeste).

Em 24 de outubro de 2006, a empresa anunciou a incorporação de uma empresa canadense, a maior mineradora de níquel do mundo, operação efetivada no decorrer de 2007. Após essa incorporação, o novo conglomerado empresarial, que mudou de nome em novembro de 2007, tornou-se a 31ª maior empresa do mundo, atingindo um valor de mercado de R\$ 298 bilhões, à frente da International Business Machines (IBM).

Em 2008, seu valor de mercado foi estimado em 196 bilhões de dólares pela consultoria Econômica, perdendo no Brasil apenas para a Petrobras (287 bilhões), tornando-se a 12ª maior empresa do mundo.

A empresa atua por meio de escritórios, operações, explorações e *joint ventures*.

Está presente em 38 países e emprega diretamente mais de 119 mil pessoas em todo o mundo e outras 54 mil em projetos distribuídos na África do Sul, Angola, Argentina, Austrália, Barbados, Canadá, Cazaquistão, Chile, China, Cingapura, Colômbia, Coreia do Sul, Emirados Árabes, Estados Unidos, Filipinas, França, Gabão, Guiné, Índia, Indonésia, Japão, Libéria, Malásia, Malauí, Moçambique, Mongólia, Noruega, Nova Caledônia, Omã, Paraguai, Peru, República Democrática do Congo, Reino Unido, Suíça, Zâmbia, Tailândia e Taiwan.

A história da empresa é marcada pela capacidade de transformação. Não só de minério, mas também de perguntas em respostas, de adversidades em resultados, de problemas em desafios. A empresa tem como missão transformar recursos minerais em riqueza e desenvolvimento sustentável. Sua visão é ser a maior empresa de mineração do mundo e superar os padrões consagrados de excelência em pesquisa, desenvolvimento, implantação de projetos e operação de negócios.

## 5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Inicialmente, buscou-se compreender a importância e a adequação das políticas de gestão de pessoas para atrair talentos; aborda-se como são realizados os processos seletivos para atrair os chamados *talentos*, por meio do programa de *trainees*; apresentam-se as implicações psicossociais do programa de *trainees* no âmbito da organização, a partir das percepções sobre os *trainees*, do impacto nos demais funcionários, dos problemas de relacionamento e de adaptação ao programa e à proposta; discute-se como a empresa operacionaliza as ações de retenção de seus *trainees*; e apontam-se os resultados obtidos neste processo.

A partir dos objetivos determinados para esta pesquisa e dos dados obtidos, foram analisados os resultados concentrando-os em quatro dimensões de análises: *Políticas de gestão de pessoas para atrair talentos*; o *Programa de trainees*; *Implicações psicossociais do programa de trainee* e *Retenção de trainees*.

### 5.1 Políticas de gestão de pessoas para atrair talentos

Na busca de identificar em que medida se delineiam a importância e a adequação das políticas de gestão de pessoas adotadas pela organização no que se refere ao programas de trainee, verificou-se que a maioria dos entrevistados, tanto aqueles que estão iniciando o processo de ambientação o programa de *trainees* quanto aqueles que estão em fase de conclusão do programa, declararam que foram atraídos pela visibilidade que o cargo representa para o mercado.

Participei pela visibilidade que os trainees têm dentro das empresas [...] e principalmente pela empresa, sabendo que somos *trainees* e estão se preparando mais para receber a geração Y” (Entrevistado 1 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

Por causa da possibilidade de crescimento profissional, aliado a treinamentos, visibilidade e maiores oportunidades (Entrevistado 8 – *Trainee* em fase inicial do programa).

A oportunidade e a perspectiva de crescimento rápido também foram apontadas como critérios relevantes e de desejo em participar de um programa de *trainees*.

Desde meados da faculdade, eu me interessei pelos programas de *trainees* devido à possibilidade de crescimento acelerado na carreira (Entrevistado 2 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

Pela perspectiva de crescimento, treinamentos, boa remuneração e aprendizado (Entrevistado 11 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Porque os programas oferecem crescimento rápido na empresa... Tem vários treinamentos muito bons. E, também, porque a gente conhece a empresa como um todo (Entrevistado 16 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Para Costa (1994), ser escolhido como *trainee* de uma grande empresa significa receber uma espécie de passaporte para o futuro, com garantia de rápida ascensão profissional.

A expectativa de colocar em prática todos os seus conhecimentos é igualmente um atrativo apontado pelos *trainees* entrevistados, em especial aqueles que estão iniciando o programa.

[...] na condição de *trainee*, poderei explorar ao máximo meu potencial (Entrevistado 14 – *Trainee* em fase inicial de programa).

Percebe-se o interesse das empresas em estabelecer um conjunto de estratégias, conforme exposto por Albuquerque (1992), em que elas são demandadas a adotar práticas e políticas de gestão a partir da valorização das pessoas, da atração e retenção de pessoas de alto potencial e qualificação profissional, da criação de condições que favoreçam e possam ir ao encontro das expectativas individuais, das oportunidades de desenvolvimento profissional e, principalmente, porque a proposta envolve crescimento funcional e de carreira.

Sobre o interesse em participar do programa de *trainees* da empresa foco desta pesquisa, pesaram as questões relacionadas às crenças e aos valores da estrutura organizacional manifestadas na sociedade.

Recebi um convite via e-mail para me inscrever no programa de *trainee* da empresa. Não conhecia a empresa, mas, ao pesquisar, descobri que fazia parte do grupo de empresas das mais renomadas empresas do Brasil, talvez do mundo. Entendi que era uma boa oportunidade. Ao conhecer mais sobre o programa e a empresa, senti que os laços eram mais fortes. Durante minha infância, vi e brinquei com muitos trens. Então, havia um interesse infantil que agora se tornava oportunidade de trabalho (Entrevistado 5 – *Trainee* em fase final do programa).

Na época, o que mais me chamou a atenção foi a empresa fazer parte do de um grande grupo (Entrevistado 6 – *Trainee* em fase de conclusão).

Devido à estrutura e solidez da empresa. Além disso, pode ser uma grande empresa de logística e que projeta crescimento (Entrevistado 8 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Por ser uma empresa tão expressiva, um grande grupo... por acreditar que ela (a empresa) contribui e contribuirá para o crescimento do Brasil. E, também, pela oportunidade de crescimento (Entrevistado 10 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Um dos entrevistados explicou que, ao avaliar os programas ofertados pelo mercado, a proposta oferecida pelo programa da empresa pesquisada foi a mais adequado, e isto foi um fator significativo na sua decisão.

Entre os programas de *trainee*, o desta empresa me pareceu o mais estruturado, com melhores treinamentos e com o maior pacote de benefícios (Entrevistado 15 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Apenas um dos entrevistados justificou que seu interesse em ser *trainee* da empresa se deu devido ao seu planejamento de carreira. Inclusive, afirmou que já estava se preparando para participar do processo seletivo antes mesmo de concluir a faculdade, o que incluía aprimoramento da língua estrangeira, principalmente o inglês, a participação em projetos de empresas juniores e de assistência social, a formação em escola de primeira linha, os intercâmbios e bons resultados acadêmicos. Dessa forma, ser aprovado como *trainee* foi o resultado de um desejo e um esforço pessoal.

Porque gosto de desafios e quero me desenvolver com rapidez. Durante minha graduação, me preparei. E quando chegou a hora, consegui minha vaga (Entrevistado 3 – *Trainee* em fase de conclusão).

As mídias eletrônicas e as revistas de grande e expressiva circulação no mercado são uma forma comumente utilizada para anunciar o programa de *trainees*. Elas também corroboram para incentivar a decisão por ser *trainee* de uma empresa. No caso da empresa pesquisada não foi diferente.

Recebi e-mail de um site que promove a maioria dos programas de *trainee* do país. (Entrevistado 2 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

Fiquei sabendo pela revista Exame. (Entrevistado 8 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Para participar do processo seletivo para *trainee*, não há delimitação de faixa etária como pré-requisito. Mas, segundo a gestora de recursos humanos, este item é levado em conta na hora de fazer a triagem dos candidatos inscritos no processo seletivo.

Como estamos pensando em desenvolvimento do profissional para assumir cargos e posições estratégicas, inclusive nos planos de sucessão, até 26 anos de idade o candidato é bem vindo (Gerente de Recursos Humanos do Programa de *Trainees*)

Idade é, dessa forma, uma pré-condição implícita. Portanto, é um crivo na etapa inicial, ou seja, na avaliação dos currículos.

Ainda em relação ao programa de *trainees*, quando a pergunta abordou sobre as expectativas dos *trainees* em relação ao programa, dois participantes deste estudo e que estão em fase de conclusão do programa demonstraram decepção e apontaram que suas expectativas iniciais foram maiores do que agora.

Coloquei muitas expectativas, mas a realidade da empresa é totalmente diferente. A empresa utiliza do programa de *trainee* para reciclar os funcionários, e com isso tem gente que não consegue fazer isso na área selecionada e acabam não tendo vaga para continuar na empresa (Entrevistado 1 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

Quando entrei nesta empresa deixaram claro a possibilidade de crescimento profissional. Alguns colegas, após o programa, mudaram para o cargo de supervisor. Eu, ainda não! (Entrevistado 4 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

Para um dos entrevistados as expectativas foram concretizadas em parte.

Sim e não. Sim pelo fato do projeto que eu tinha para desenvolver e o que isto traria de crescimento pessoal e profissional [...] isto eu levaria comigo para o resto da minha carreira. E não quanto a um programa *certinho* e *fechado* de desenvolvimento. Isto muito em função do nosso negócio que é dinâmico. Então podemos dizer que sim e não (Entrevistado 2 – *Trainee* em fase de conclusão do programa)

Para outro entrevistado, não havia uma grande expectativa. Ele pontuou a necessidade de ganhar experiência antes de assumir os postos de gestão anunciados quando da sua entrada no programa.

[...] em um programa como o nosso, é muito difícil formar gestores no final de um ano. Ainda mais considerando que somos recém-graduados. É necessário *criar casquinha* e amadurecer. Mas o programa, sem dúvida, acelera esse desenvolvimento. Então, vai de cada um agarrar as

oportunidades! (Entrevistado 3 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

Para a maioria dos *trainees* que estão em fase inicial do programa, a empresa não apresentou expectativas de que ao concluíram o programa, já receberiam promoção e seriam gestores, e que isso dependeria do desenvolvimento e dos resultados apresentados por cada deles.

Não me colocaram expectativas. [...] O meu futuro profissional vai depender dos meus resultados atuais (Entrevistado 7 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Não me deram expectativas. Apenas as de curto prazo, apresentando a intenção de nos alocar em uma área no próximo ano (Entrevistado 8 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Não. Em nenhum momento a empresa disse que se fizéssemos isto ou aquilo iríamos ser promovidos. Ao contrário, disseram que depende de cada um e das oportunidades que surgissem na empresa (Entrevistado 9 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Não existe plano de carreira desenhado, mas somos tratados como  *futuros líderes* da empresa. Entretanto, acredito que isso vai depender mais do desenvolvimento individual (Entrevistado 17 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Os *trainees* que não declararam que a empresa não lhes apresentou expectativas de carreira e que serão promovidos a cargo de gestão foram, notadamente, aqueles que iniciaram o programa em 2012, o que pode levar a acreditar que para os novos *trainees* houve maior clareza da proposta da empresa.

Observa-se que o grande desafio para as empresas no contexto atual e, também, futuro consiste em criar condições para que as pessoas possam apropriar-se das concretas expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento. Para Dutra (2001), a grande dificuldade está em definir com clareza o que esperar das pessoas e em reconhecer os horizontes profissionais que a organização pode oferecer a elas.

Quando perguntados sobre a influência das políticas de gestão de pessoas adotadas pela empresa, as respostas foram mescladas.

Os *trainees* que responderam que as políticas de gestão de pessoas influenciaram positivamente na escolha justificaram suas respostas assinalando a importância da proposta de capacitação e desenvolvimento proporcionados pela empresa.

Sim influenciou. Para mim, o desenvolvimento profissional é um fator número um para minhas escolhas. Sendo assim, sem dúvida, isso contribuiu para a minha decisão de estar aqui (Entrevistado 3 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

Sim, influenciou muito, devido [...] a empresa possui uma política de gestão de pessoas com capacitação e treinamento para o desenvolvimento do *trainee* (Entrevistado 4 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

Sim, porque eles investem muito em capacitação (Entrevistado 7 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Sim. Eu tinha conhecimento que a empresa investe muito no desenvolvimento do profissional [...] possui boas oportunidades de crescimento (Entrevistado 10 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Os *trainees* que responderam que as políticas de gestão de pessoas não influenciaram em suas decisões de entrar na empresa justificaram que não conheciam quais eram estas políticas, uma vez que ainda não pertenciam ao quadro de funcionários.

Não. Às vezes, quando você está entrando na organização, é pouco provável que possa identificar a política de gestão de pessoas em detalhes [...] isto só com o tempo (Entrevistado 2 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

Não. Eu não conhecia a política de gestão de pessoas da empresa (Entrevistado 6 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

Não. Acho que porque ainda sou muito nova e não tenho muitas experiências profissionais [...] não escolhi esta empresa pela política de gestão de pessoas, até por não conhecer muito bem da área que ela atua (Entrevistado 9 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Não. Eu não possuía à época muitas informações sobre a política de gestão de pessoas (Entrevistado 14 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Também com a resposta negativa dois *trainees* disseram que, apesar de não conhecerem as políticas de gestão adotadas, a empresa faz parte de um grande conglomerado de empresas isso já implicaria em dar crédito aos seus processos.

Não. Foi pelo fato de ser uma empresa de um grande grupo [...] (Entrevistado 16 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Pouco conhecia de fato sobre a empresa. Mas, por ser uma empresa de um grupo expressivo e por estar incluída entre as melhores empresas para se trabalhar nos guias de negócios, isso contou sim (Entrevistado 17 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Sobre o pacote de vantagens ofertado aos *trainees*, as respostas apontaram expressivamente que o salário ofertado é fator muito importante. No entanto, o pacote de benefícios e vantagens é significativo para a composição deste pacote.

Isto vai depender de como está definido o salário e o pacote. O melhor dos mundos é quando se tem um pacote interessante aliado a um salário compatível ou superior ao mercado. (Entrevistado 2 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

O melhor pacote deve ter um equilíbrio entre a parte financeira e as vantagens disponibilizadas. Não necessariamente a empresa deve pagar o melhor salário do mercado, porém deve oferecer benefícios compatíveis com o cargo (Entrevistado 4 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

A valorização não necessariamente deve ser financeira. Investimento na carreira e retorno positivo são fundamentais para que nós sintamos peças importantes dentro do grupo (Entrevistado 5 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

Na minha opinião, hoje é melhor um salário maior. Digo hoje porque hoje prefiro ter um salário com o qual decido como gastar. Talvez no futuro eu prefira um pacote de vantagens (Entrevistado 9 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Hoje, pela falta de mão de obra qualificada, acho que uma das formas de atrair e reter as pessoas é ter um salário competitivo e pacote de vantagens (Entrevistado 12 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Para a atração, o salário é questão fundamental. Para a retenção, o pacote de vantagens é importante. Mas o dinheiro não é o fator mais importante (Entrevistado 14 - *Trainee* em fase inicial do programa).

É importante observar que para os *trainees* que estão iniciando o programa e para aqueles que estão em fase de conclusão, o salário e o pacote benefícios são uma medida importante ao avaliar o sistema de recompensas.

Quando interrogados sobre a possibilidade refazerem o caminho profissional, oito *trainees*, sendo que seis deles que estão em fase inicial do programa responderam que não fariam nada diferente.

Não. As coisas têm acontecido de forma natural e conforme o meu desenvolvimento pessoal e profissional. Hoje, estou em uma etapa de crescimento rápido, pois espero no ano que vem ser efetivado e em dois anos ser um gerente de conta. Meu caminho profissional de quase quatro anos deu a base para hoje eu ter resultados rápidos (Entrevistado 16 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Acho que conduzi bem até agora a combinação educação e trabalho. Fiz uma universidade boa e muitos estágios, o que me deu uma *gordura* profissional maior que os jovens profissionais [...] trabalhei fora do país, na Austrália, e gostaria de ter estagiado lá, mas não tive oportunidade. Talvez isso, uma experiência internacional (Entrevistado 17 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Já aqueles *trainees* que responderam que fariam outro caminho profissional, as respostas foram especificamente quanto a ampliação da formação educacional e

vivências internacionais, fatores considerados significativos para os *trainees* e muito apreciados pelas organizações.

Sim. Não tive oportunidade de fazer cursos no exterior [...] só mudaria isso no meu caminho profissional (Entrevistado 1 – *Trainee* em fase de conclusão do programa)

Se tivesse recursos financeiros, faria um intercâmbio mais longo [...] de um ano a um ano e meio. Do mais, faria tudo novamente (Entrevistado 3 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

Um dos *trainees* declarou que fez a escolha errada do curso universitário e que isso teve reflexos na sua caminhada profissional. Para esse *trainee*, a alternativa para seguir em frente mesmo com uma formação na qual não se identifica, foi participar do programa de *trainees* em que poderia ser alocado em uma área menos específica que sua formação.

Talvez teria feito outra graduação (Entrevistado 12 – *Trainee* em fase inicial do programa).

É importante salientar que a escolha não satisfatória da formação universitária é uma situação que acomete muitos jovens e isto gera reflexos no desempenho, nos resultados e na própria caminhada profissional, o que amplia o nível de frustração com a carreira. O período da formação acadêmica universitária tem conferido muitos debates dos teóricos e técnicos da orientação profissional. Para Hall (1992), enquanto, para muitos jovens, as decisões e mudanças profissionais são vividas de forma mais tranquila, para outros, é muito difícil comprometer-se com escolhas profissionais e enfrentar períodos de mudança e indecisão.

O desejo e a autocobrança de ter tido maior empenho e que isto resultaria em reflexos positivos para carreira atualmente, também foi registrado na fala dos entrevistados. É interessante salientar que, apesar deste desalento, um dos *trainees* fez com que esta experiência fosse uma importante etapa do seu amadurecimento, inclusive para alertar os *trainees* entrantes.

É difícil olhar para trás e fazer estes cenários. Eu prefiro olhar para frente e tentar traçar um plano para o futuro. O que eu gostaria era ter o mesmo conhecimento que tenho hoje no início do programa. Assim, seria possível ter um destaque ainda maior [...] como isto não é possível, o que tento fazer agora é ajudar o máximo possível os novos *trainees* nos desafios que eles enfrentam (Entrevistado 2 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

## 5.2 O programa de *trainee*

De acordo com o levantamento, a empresa possui mais de três mil funcionários. Trabalha com programas de carreira e sucessão, atuando com a identificação de sucessores potenciais para posições estratégicas dentro da companhia, por meio da avaliação de competências e desempenho. Dentre essas modalidades de gestão está o programa de *trainees*, instituído desde 2009. A empresa teve 170 *trainees* desde a implantação do programa. Atualmente, há 17 *trainees* participando do programa de *trainees*, sendo que seis deles estão em fase de conclusão, e o 11 estão finalizando o programa.

O programa de *trainees* é ofertado em duas oportunidades: a) *Trainee* Corporativo – para profissionais recém-graduados da Administração, Ciências Contábeis, Comunicação Social, Relações Públicas, Pedagogia, Psicologia, Relações Internacionais, Comércio Exterior, Economia, Estatística, Matemática, *Marketing*, Direito e todas as Engenharias; e b) *Trainee* Ferroviário – para profissionais recém-graduados em Engenharia de Produção, Engenharia Mecânica, Engenharia Elétrica, Engenharia Civil, Engenharia Metalúrgica, Engenharia de Material, Engenharia Eletro-eletrônica, Engenharia de Controle e Automação e Engenharia Mecatrônica.

O processo seletivo é dividido em quatro etapas macro. A primeira é feita mediante inscrições no site da empresa. São solicitados diversos dados do candidato, os quais são posteriormente checados nas etapas seguintes da seleção. Na segunda, o candidato recebe um *e-mail* com um *link* para que ele faça uma prova *on line* de conhecimentos gerais. Esta etapa tem um tempo preestabelecido para realização e os temas abrangem atualidades da política, economia, sociedade e cultura. A terceira compreende uma entrevista em inglês por telefone, em que se mescla perguntas acerca do próprio candidato, do interesse pela vaga e da disponibilidade de mudança geográfica, entre outros temas. A quarta etapa é composta de um painel, onde os candidatos operacionalizam uma tarefa e são avaliados tanto pelas competências técnicas quanto comportamentais e uma entrevista com o presidente da empresa.

As etapas presenciais da seleção são realizadas nas cidades de Belo Horizonte (MG), São Paulo (SP), Rio de Janeiro (RJ), Vitória (ES), Curitiba (PR), São Luís

(MA) e Salvador (BA), podendo ser estendidas para outras cidades conforme o número de candidatos inscritos. “As despesas de deslocamento nas etapas presenciais iniciais do processo seletivo são custeadas pelo candidato” (Gerente de Recursos Humanos do Programa de *Trainees*).

Os programas de *trainees* se apresentam como um meio de inserção diferenciada para aqueles que buscam seguir a carreira em grandes empresas e com a possibilidade de crescimentos acelerados. De outro lado, os participantes pagam um alto preço, uma vez que o processo seletivo é longo, exigente e desgastante. Segundo Boog (1999, p. 457), o objetivo do programa de *trainees* é “identificar e desenvolver talentos com formação sólida para ascender rapidamente a postos de relevância estratégica para a empresa”.

O processo seletivo para *trainees* atua como uma prática que estabelece os critérios para os mais aptos, que incluem conhecimentos avançados na língua inglesa e habilidades de raciocínio lógico e matemático, desfavorecendo aqueles que cujas formações são menos expressivas.

Verificou-se que a maioria dos entrevistados ambicionava participar de um programa neste formato como uma importante *porta de entrada* de carreira.

Decidi participar de um programa de *trainee* por ser a melhor porta de entrada para um recém-formado... (Entrevistado 4 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

Estava prestes a me formar e sempre entendi que os programas de *trainees* são excelentes portas de entrada para o mercado de trabalho, uma vez que há um forte incentivo das empresas na capacitação destes novos empregados (Entrevistado 5 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

O *trainee* é uma das melhores portas de entrada para quem quer seguir uma carreira dentro de grandes empresas. Para mim, mais do que isso, foi uma boa oportunidade de atuar em uma área diferente da minha formação (Entrevistado 12 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Programas de *trainees*, na maioria dos casos, buscam jovens com determinado perfil... para treiná-los e ensinar tudo a respeito do mundo corporativo e da empresa. Outro fator que me atraiu foi o fato de ser *trainee* uma porta de entrada na empresa bem vista no setor corporativo (Entrevistado 13 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Porque considero os programas de *trainee* as melhores portas de entrada em uma grande empresa (Entrevistado 17 – *Trainee* em fase inicial do programa).

A mídia também tem sua responsabilidade e peso na hora de fazer escolhas. Para Debord (1997, p. 14):

[...] “sob todas as suas formas particulares - informação ou propaganda, publicidade ou consumo direto de divertimentos - o espetáculo constitui o modelo atual da vida dominante na sociedade”.

Observou-se que ser *trainee* é, na maioria das vezes, *rito de passagem* e passo mandatório e sinal de *status* para aqueles que estão começando a carreira, a partir de uma cobrança entre eles, uma vez que muitos já se conheciam fora da empresa.

Este fato é corroborado por Ferreira (2005), que, ao estudar um grupo de ingressantes de um programa de *trainees* de uma grande empresa, percebeu elevada semelhança entre o comportamento dos indivíduos do grupo, uma vez que frequentavam os mesmos ambientes sociais. Para o autor, o comportamento desses indivíduos traduz valores aderentes aos da organização e seus colaboradores, colocando o grupo em posição privilegiada na hora da seleção.

Quando perguntados por que decidiram participar do programa de *trainees* da empresa pesquisada, as respostas podem ser sintetizadas pelas seguintes falas:

Porque a empresa faz parte de um dos maiores grupos empresariais do mundo [...] (Entrevistado 1 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

O programa de *trainee* foi escolhido devido à empresa fornecer inicialmente uma pós-graduação e, posteriormente, fornecer grandes desafios, de modo que o profissional exerça liderança e desde cedo force uma postura profissional. Além do mais, a empresa está distribuída em várias cidades, de diferentes estados, e aí o profissional tem muitas oportunidades (Entrevistado 4 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

Para dar robustez e incentivar o interesse pelo programa de *trainee* e a participação no processo seletivo, as empresas vão até à instituição de ensino para apresentarem o programa, seus benefícios e reforçar a proposta. Ao serem questionados de como ficaram sabendo do processo seletivo, seguem dois relatos:

A empresa montou um estande na universidade para anunciar o programa de *trainee* (Entrevistado 4 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

Através da feira de recrutamento [...], que acontece anualmente na minha universidade (Entrevistado 15 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

Para Rittner (1994), os programas de estagiários e de *trainees* são mecanismos socialmente importantes para a entrada dos jovens no mercado de trabalho e, ainda, um vínculo saudável das empresas com as escolas e as universidades.

Sobre o processo seletivo, os candidatos já sabiam quais seriam as etapas de seleção, mas relataram quão minucioso, exigente e concorrido isso se deu na prática.

O processo seletivo durou seis meses, por meio de diferentes etapas, dentre as quais as fases de seleção de currículos, provas on line, etapa presencial regional e o painel final em Belo Horizonte, com a participação do diretor e do presidente da empresa. O processo, de uma forma geral, foi bastante concorrido, com candidatos bem capacitados e com bastante experiência (Entrevistado 4 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

Foi bem realizado e exigente (Entrevistado 8 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Foi um processo bem interativo. Tinha que ter habilidade de comunicação, inglês fluente, ser criativo, ser criativo e ter disponibilidade de mudanças (Entrevistado 1 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

Foi uma seleção muito bem feita e nos testaram à exaustão, nos colocando em situações de pressão e confronto (Entrevistado 16 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Para Ulrich (1999):

Nesse ambiente empresarial sempre mutável, global e tecnologicamente exigente, a obtenção e retenção de talentos são *armas* no campo de batalha competitivo. Tal como as equipes esportivas recrutam agressivamente os melhores atletas, as organizações empresariais [...] competirão agressivamente pelo melhor talento (ULRICH, 1999, p. 29).

Em uma das etapas finais, a empresa utiliza um processo em que a interação entre candidatos e a capacidade de propor ideias e melhorias são medidas.

Tem também um jogo de negócios... Vale à pena falar do case. A gente propõe que eles façam um plano de negócios. Eles fazem a apresentação... Avaliamos o grau de interação de cada um com seu grupo, se estavam prestando atenção ou não na tarefa, se apresentavam propostas de melhorias para os acionistas (os gestores) e se estas propostas eram criativas, inovadoras (Gerente de Recursos Humanos do Programa de *Trainees*).

Aí, os gestores discordam de tudo, para vermos a capacidade de sustentar a proposta, de negociar e renegociar prazos, de interagir, do bom senso para tomar decisões e recuar quando preciso... (Gerente de Recursos Humanos do Programa de *Trainees*).

As propostas do plano de negócios quase nunca eram bem sucedidos. Isto era de propósito [...] normalmente, acaba assim, e eles querem ir para a próxima etapa [...] a gente sabe que estes jovens não sabem lidar com coisas que não dão certo [...] o mundo caiu, mas tem que seguir em frente. É isto que queremos” (Gerente de Recursos Humanos do Programa de *Trainees*).

Na entrevista com o gestor, ele suga... suga... suga... do candidato (Gerente de Recursos Humanos do Programa de *Trainees*).

Ainda sobre a seleção, dois *trainees* disseram que não se surpreenderam com o programa.

O processo seletivo foi tradicional, porém um pouco mais agressivo que outros do mercado (T11).

[...] O processo seletivo foi dentro do esperado. Nada muito diferente das seleções de outras empresas (T12).

Para a gestora de recursos humanos entrevistada os candidatos são avaliados minuciosamente, para comprovar o potencial, em especial, as competências comportamentais.

[...] candidato vai apresentar suas competências interpessoais... como trabalha em equipe, qual o grau de comunicabilidade que ele possui para ser entendido de forma clara e objetiva, qual o nível de persuasão para contrapor uma idéia... como ele negocia, se é flexível diante de uma resolução feita pelo grupo e a qual ele não concorda, se é resiliente para suportar as pressões e também o senso de urgência e improviso. E ainda, qual o grau de impacto e influência no grupo. Estas são as principais competências comportamentais que observamos (Gerente de Recursos Humanos do Programa de *Trainees*).

Esse é um procedimento relevante e mandatário em processos seletivos para identificar perfis e competências para atender às demandas das organizações. Para Rittner (1994), identificar talentos significa mapear mais profundamente traços de personalidade e aptidões inatas que poderão ser desenvolvidos ao longo do tempo.

Confrontar o candidato e o que ele traz na sua *bagagem* de vivências e conhecimentos adquiridos é também parte do processo seletivo para *trainee*.

A gente quer conhecer mais o candidato... o que ele achou da dinâmica, como foi a experiência desta etapa para ele... Perguntamos sobre suas experiências profissionais e de estágios anteriores, se teve algum projeto dentro e fora da escola em que o candidato foi líder e também como ele se vê trabalhando em outras cidades e, até mesmo, no interior de algum estado e como ele se sente quanto à ideia de ser reprovado [...] checar e

aprofundar as informações sobre o candidato (Gerente de Recursos Humanos do Programa de *Trainees*).

[...] E se a gente tiver alguma dúvida sobre o candidato falamos com ele: Olha, sua postura na dinâmica foi assim... Por que você teve este comportamento? (Gerente de Recursos Humanos do Programa de *Trainees*).

Muitas vezes, ele é um candidato potencial, mas não tem perfil para trabalhar em equipe... Aí, não tem jeito. Ele está fora (Gerente de Recursos Humanos do Programa de *Trainees*).

A gente percebe [...] na dúvida se o candidato parece bom, mas se não há evidências e subsídios confiáveis no que foi apresentado, vamos convocá-lo para a próxima etapa e checar (Gerente de Recursos Humanos do Programa de *Trainees*).

Dentro desse cenário, no que se refere aos quesitos avaliados para ser *trainee*, nem todos os formandos terão a oportunidade de participar de um processo seletivo. Para Oliveira (1996), há preferência 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.

Para os *trainees*, uma das etapas do processo seletivo que mais chamou a atenção foi a entrevista com o presidente da empresa. A maioria considerou este momento importante. A percepção da maioria dos *trainees* foi de que esta etapa se deu apenas por uma conversa informal.

[...] ainda houve um bate-papo com o presidente da empresa.(Entrevistado 13 – *Trainee* em fase inicial do programa).

As questões relacionadas ao *status* do cargo e das possibilidades de estar mais próximo aos decisores da organização é um sentimento natural para esta geração, que não tem receios e barreiras entre as hierarquias. Fato corroborado por Kuntz (2009) ao dizer que “a falta de cerimônia com os pais leva à indiferença sobre autoridade, admiram a competência real e não a hierarquia” (KUNTZ, 2009, p.56).

Para assessorar na operacionalização das etapas do processo seletivo, inclusive pela extensão geográfica brasileira, a empresa estabelece parceria com consultorias especializadas em recrutamento e seleção de *trainees*.

Não tem como... Foram 726 candidatos na etapa da dinâmica de grupo, distribuídos nas cidades de São Luís, Curitiba, Fortaleza, Rio de Janeiro, São Paulo, Belo Horizonte, Salvador e Vitória... só para você ter uma ideia (Gerente de Recursos Humanos do Programa de *Trainees*).

No último processo seletivo, realizado em 2011, a gerente de recursos humanos relatou que foram 30.600 inscritos, mas que para ela o número de aprovados foi menor do que o esperado.

[...] um número superexpressivo... e a gente só selecionou 42 para serem *trainee* (Gerente de Recursos Humanos do Programa de *Trainees*)

Pesquisas apontam que apenas 2% dos candidatos que participam de um processo seletivo para *trainee* são aprovados.

Explica Luz (1999):

Devido ao número de vagas oferecidas e à grande procura (em algumas empresas a proporção entre vaga/candidato chega a 1/100) e também devido aos altos investimentos exigidos na formação dos *trainees*, os critérios de seleção costumam ser extremamente rigorosos (LUZ, 1999, p. 55).

A quinta etapa do processo seletivo compõe-se de uma atividade chamada *painel*, que acontece em Belo Horizonte, onde fica a sede da empresa. O candidato tem que apresentar e discorrer sobre um tema pré-estabelecido pelos selecionadores em que também ele é criteriosamente avaliado.

São entre 25 e 30 candidatos por dia. Nesta etapa a gente (do RH) também ajuda os gestores na avaliação dos candidatos, para ver o que mais se aproxima do perfil que queremos (Gerente de Recursos Humanos do Programa de *Trainees*).

Cada candidato tem três minutos para fazer uma apresentação criativa em *power point* abordando sua formação acadêmica, onde estudou, como foi esta trajetória, seus dados pessoais, suas experiências internacionais e por fim suas expectativas em relação ao programa (Gerente de Recursos Humanos do Programa de *Trainees*).

Silva (1998) se posiciona de forma crítica em relação aos programas de formação de *trainees*. Critica, sobretudo, seu caráter elitista em que tais programas estariam inseridos em um contexto sociopolítico que privilegia a hegemonia capitalista e os interesses das grandes corporações.

### 5.3 Implicações psicossociais do programa de *trainee*

Quanto indagados sobre serem considerados talentos, as respostas a seguir apresentam a percepção dos *trainees* e oscilam entre o *status* que o cargo promove e as expectativas organizacionais que pesam sobre o *ser trainee*.

Sim, eu me considero um talento, pois talento pode significar uma vocação, um dom, uma habilidade para alguma atividade. Acredito que sou bastante adaptável para qualquer tipo de atividade (Entrevistado 1 – *Trainee* em fase de conclusão do programa)

Não quero aqui ser pedante ou coisa parecida, mas podemos ser considerados talentos devido ao tamanho do desafio que recebemos e a qualidade de resultados que entregamos. Mas isto, com certeza, só é atingido devido ao apoio da organização, ao acompanhamento do *coach* e à vontade do *trainee* de realizar (Entrevistado 2 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

Ser *trainee*, para mim, foi uma escolha e me preparei para isso. Particpei de empresa júnior, estagiei em grandes empresas, fiz um intercâmbio acadêmico no Canadá e me formei em uma universidade de ponta. Tudo isso contribuiu para minha formação profissional. Além disso, considero ter competências comportamentais que são indispensáveis para um como *trainee*, por exemplo, resiliência, proatividade, visão sistêmica, relacionamento interpessoal, inteligência organizacional. Como resultado, chegamos ao que considero talento (Entrevistado 3 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

Sim, me considero um talento. Acredito que estou alinhado com os objetivos da empresa e estou buscando sempre novas diretrizes para contribuir com o crescimento dela. Todos os meus trabalhos são realizados com muita dedicação, de maneira se tenha uma excelente qualidade e um ótimo desempenho (Entrevistado 4 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

Ao serem perguntados sobre a escolha da empresa em questão para participar do programa de *trainee*, os participantes que já pertenciam à empresa justificam suas escolhas a partir de suas identificações:

Fui estagiária da [...] e saí para fazer um intercâmbio. Eu me identificava com a empresa, e quando tive a oportunidade de me inscrever não hesitei. Além disso, no programa de *trainee* da VLI eu pude atuar na minha opção de escolha (Entrevistado 3 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

Já fiz estágio na [...] e gostei muito do trabalho e das pessoas. Quis arriscar de novo (Entrevistado 9 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Para dois *trainees* a percepção é de que dedicação e determinação fazem deles um talento.

Sim. Ser um talento é a junção entre capacidade e esforço. Muitos têm capacidade e potencial, mas poucos são os que se esforçam para se destacarem (Entrevistado 14 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Não me considero um *talento*. Acredito que sou uma pessoa de alto potencial devido à minha formação e às minhas experiências profissionais e pessoais. Espero me tornar um *talento* no curto prazo (Entrevistado 15 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Para outros dois *trainees*, o rótulo de serem considerados *talentos* pode gerar uma cobrança maior pelos resultados.

Na minha opinião, a empresa coloca este rótulo de *talentos* para poder depositar uma maior expectativa sobre o *trainee* mas não me considero *talento*, nem melhor que ninguém (Entrevistado 9 – *Trainee* em fase inicial do programa).

As empresas nos tratam de forma diferenciada porque esperam muito de nós. É um investimento, e não um benefício. Temos que dar resultado (Entrevistado 17 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Quanto questionados sobre o tratamento diferenciado que empresa atribui a eles em detrimento dos outros profissionais da empresa, os relatos são contundentes e balizam sobre a tese de que a diferenciação deve acontecer na forma de reconhecimento e recompensas.

Eu diria que o tratamento precisa ser customizado. A palavra *diferenciada* pode não ser tão precisa neste caso. O tratamento precisa, sim, ser focado na necessidade e complexidade do desafio. O *trainee* chega à companhia com um projeto que, muitas vezes, envolve diversas gerências e até diretoria. Por isto, ele precisa ter trânsito, o que pode parecer um tratamento diferenciado [...] (Entrevistado 2 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

Sim. Acredito que a organização precisa olhar para cada tipo de funcionário de forma condizente com seu desempenho [...] é importante se pensar em motivar tanto o grupo de destaque quanto aqueles que estão na mediana, já que estes são importantes para o funcionamento da empresa. Outro ponto importante é que quanto mais instigados, mais os talentos respondem com soluções para a companhia (Entrevistado 3 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

[...] O país passa por um momento de crescimento e falta de mão de obra qualificada. Assim, a escassez de talentos gera disputa. As empresas que oferecem condições diferenciadas aos talentos está garantindo uma reserva

de mão de obra qualificada para suportar seu crescimento (Entrevistado 6 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

Penso que o investimento maior nos talentos resulta em profissionais de alta performance dentro da empresa; e, assim, pode haver uma cobrança por resultados melhores (Entrevistado 15 – *Trainee* em fase inicial do programa).

As empresas nos tratam de forma diferenciada porque esperam muito de nós. É investimento, e não um benefício. Temos que dar resultado superior aos outros. Isto é cobrado de nós (Entrevistado 17 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Afirma Gil (2006, p. 23-24):

“O peso do empregado, por sua vez, torna-se mais evidente numa organização à medida que sua força de trabalho esteja envolvida principalmente com atividades especializadas”.

Um dos *trainees* salientou que a diferenciação no tratamento pode causar conflitos.

Não, porque essa diferença gera conflitos entre os que são *trainees* e os que não são *trainees*. Além disso, com esse rótulo alguns *trainees* se consideram melhores do que os outros, o que não é bom [...] as expectativas são maiores sobre os *talentos*, assim como as decepções. Considero isto ruim para o *trainee* (Entrevistado 9 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Desta forma, os grandes profissionais, talentosos, são aqueles que se destacam na organização.

Para Lorsche e Tierney (2003):

[...] A formação de estrelas diz respeito à capacidade que uma empresa tem de atrair, reter, desenvolver e motivar o talento brilhante – os futuros profissionais e líderes que construirão a empresa, geração após geração. Assim como existem fazedores individuais de chuva, existem sócios que se tornam fazedores de estrelas – pessoas dotadas de habilidade especial para desenvolver a capacidade das estrelas dentro de uma empresa (LORSCH; TIERNEY, 2003, p. 85)

Os conhecimentos adquiridos e a expectativa de colocá-los em prática fazem com que haja uma maior identificação com a empresa.

[...] Cada empresa tem sua cultura, que pode estar ligada ao setor, ao comando da organização. Logística é o ramo em que atuamos. Precisa ter agilidade, sentimento de dono e fazer acontecer. Acredito que a companhia viu em mim estas características (Entrevistado 2 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

#### 5.4 A retenção de *trainees*

Uma vez aprovados, os candidatos são divididos em grupos de cinco *trainees* e para participarem de uma roda de conversa com o diretor. Esta etapa é que fecha todo o processo seletivo.

Neste momento, os *trainees* vão saber de fato o que é o programa de *trainees*, o cronograma de programa e quais as expectativas da empresa neles (Gerente de Recursos Humanos do Programa de *Trainees*).

São apresentados os 112 projetos da empresa, de todas as áreas. Eles (os *trainees*) selecionam 32 [...] a gente dá oportunidade para eles escolherem e dizerem: *Fulana, eu gostaria de ir para esta área* (Gerente de Recursos Humanos do Programa de *Trainees*).

O resultado sai em torno de vinte dias após a finalização das etapas. Para os que aceitam, a admissão é feita no mês de janeiro do ano seguinte (Gerente de Recursos Humanos do Programa de *Trainees*).

A primeira etapa do programa é denominado pela área de recursos humanos como *ambientação*. Durante três semanas, passam por treinamentos técnicos e comportamentais. Recebem *feedback* dos gestores, fazem autoavaliação e são acompanhados pelo RH (Gerente de Recursos Humanos do Programa de *Trainees*).

A última semana do treinamento é um rito de passagem [...] neste momento do processo de *ambientação*, poucos, dois ou menos, que desistem do programa [...] alguns dizem que têm outros planos ou que passaram em outro programa de *trainee* (Gerente de Recursos Humanos do Programa de *Trainees*).

Inclusive eles [os *trainees*] têm um jantar com o presidente. (Gerente de Recursos Humanos do Programa de *Trainees*).

Essa etapa da socialização baseia-se num esforço intenso fomentar a ideologia da organização, sobretudo, pela exploração de elementos simbólicos, como missão, marca e hino, personagens, para alinhamento dos valores dos novos membros é legitimado por Rittner (1994, p. 365) ao ressaltar a importância do processo da “*integração dos trainees à cultura da empresa*”.

Quanto às possibilidades de atuação na empresa, durante o programa de *trainees* os integrantes trabalham nas áreas administrativa, comercial e na operação em sistema *job rotation* para depois serem alocados em uma das cidades onde a empresa opera. Alí são executados os projetos a que foram atribuídos.

Durante o período do projeto, que pode durar um ano, são constantemente avaliados em relação ao andamento do projeto, economia orçamentária, performance do grupo, performance individual e resultados alcançados (Gerente de Recursos Humanos do Programa de *Trainees*).

Michaels, Handfield e Axelrod (2002) lembram que para se ter os melhores talentos é preciso que todos os líderes da empresa estejam comprometidos com isso, incluindo a responsabilidade de formá-los.

O *trainee* tem salário inicial de quatro mil e duzentos reais; programa de participação dos lucros (PPL), seguro de vida, vale-refeição, vale-alimentação, assistência médica e odontológica, plano de previdência privada, cursos de capacitação em instituições de ensino consideradas de primeira linha pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC), viagens pelo Brasil para conhecer as operações; proximidade com as lideranças da empresa; desenvolvimento de projetos estratégicos durante o programa.

Metade dos *trainees* é aprovada em outros programas deste gênero. A opção de continuar como *trainee* da empresa foi justificada pela estrutura oferecida e pelos valores convergentes com a empresa.

No ano passado (2011), participei de processo seletivo para dois programas [...] optei ficar nesta empresa pelo pacote de benefícios e pela proposta do programa (Entrevistado 2 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

Quando passei nesta empresa mas já tinha passado em um e estava na final de mais três. Escolhi esta empresa porque me identificava com os valores e já conhecia um pouco os processos de recursos humanos, o que me incentivou ainda mais (Entrevistado 3 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

Sim, passei em dois processos seletivos para *trainee*. Optei por ser *trainee* desta empresa devido de um grande grupo. Além dos benefícios é consolidada por investir bastante nos colaboradores, com cursos para capacitar o profissional na sua área de atuação em instituições renomadas (Entrevistado 4 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

Estava fazendo outros processos seletivos. Porém, ao ser aprovado nesta empresa, desisti dos demais processos, por achar que havia encontrado algo que encaixava às minhas expectativas. Gostei do programa por ser diferente dos *trainees* tradicionais [...] Além disso, havia também uma pós-graduação em engenharia ferroviária custeada pela empresa (Entrevistado 5 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

[...] fui aprovada em outros dois processos de *trainee*. Optei pelo *trainee* desta empresa pela estrutura do programa e por ser uma empresa em formação (Entrevistado 13 – *Trainee* em fase inicial do programa).

[...] fui aprovado no *trainee* da Odebrecht, da Votorantin e fui chamado para ser contratado como engenheiro no grupo EBX, empresa onde eu fazia estágio. Escolhi o *trainee* desta empresa por entender que era o programa mais completo no ponto de vista de formação e oportunidades, indo de encontro com ao meu interesse pela área gerencial (Entrevistado 15 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Vale destacar que há importância de que o *trainee* se identifique com o perfil da empresa, sendo condizente com seus objetivos, missão, visão e valores, para que coloque em prática seu potencial com excelência; ou seja, para que não se descaracterize de sua prática profissional e das metas e expectativas da empresa com relação ao novo funcionário.

Sim, fiz dois processos e fui aprovado nos dois. Optei porque a empresa é uma da mesma área da minha última empresa, e eu gostei muito (Entrevistado 16 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Fiz muitas seleções, mas tive que desistir de algumas por conta do calendário. Ao todo, foram cinco finais, e passei em dois. A outra empresa era do varejo. [...] Considero meu perfil mais próximo a esta empresa (Entrevistado 17 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Quanto à percepção dos *trainees* em relação a interesses pessoais, retenção e expectativas, os relatos da maioria apontam que está satisfeita com a carreira na empresa, em especial aqueles que estão finalizando o programa de *trainee*.

Sim, a proposta de treinamento foi cumprida, e este é um dos principais diferenciais deste programa. Além disso, fomos acompanhadas de perto por um *coach*, o que também resultou em um aprendizado mais acelerado. E isto era justamente o que eu procurava (Entrevistado 2 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

Esperava amadurecer profissionalmente e entender mais do negócio e consegui [...] os cursos foram fundamentais para isso, e hoje me sinto mais preparada para exercer minhas atividades (Entrevistado 3 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

Apenas um dos *trainees* declarou-se desapontado com a empresa.

Acho que em qualquer empresa a gente vai ter senso de indignação. Esperava mais do programa, mas acredito que em todas as empresas são assim. O treinamento e desenvolvimento está sendo cumprido [...] o treinamento foram bons [...] (Entrevistado 1 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

Na visão de Luz (1999), ao desenvolver a programação do treinamento, a área de Recursos Humanos, deverá contemplar metodologias de aprendizado que

desenvolvam não só as competências técnicas, como também as que tratam das relações humanas e interpessoais.

Outro ponto importante apresentado pelos *trainees* foi a importância de receberem *feedback* e acompanhamento do desenvolvimento e dos resultados obtidos.

Como todo recém-formado, a expectativa de entrar no mercado de trabalho é muito grande. Inicialmente, espera que programa de *trainee* tivesse uma grande dinâmica entre a parte técnica e a parte teórica. Entretanto, a parte teórica foi consolidada e depois começamos a aplicar a técnica [...] após certo tempo, o RH foi se aproximando para acompanhar o andamento, e assim tivemos alguns *feedbacks* e um *feedback* bastante importante através do presidente da empresa (Entrevistado 4 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

Para Boog (1999), é fundamental que, ao longo do programa, o *trainee* receba orientações claras sobre seu desempenho nos aspectos que dizem respeito tanto à sua contribuição ao grupo de trabalho quanto à sua compreensão da realidade da empresa.

Esperava encontrar oportunidades de aprendizado e crescimento, juntamente com desafios motivadores. Tive muitas oportunidades de aprendizado [...] Além disso, tive vários desafios de me desenvolver em áreas novas, diferentes dos padrões vistos na faculdade. Com isso, meus projetos foram premiados, e a empresa me dará mais um curso de extensão universitária e outra pós-graduação (Entrevistado 5 – *Trainee* em fase de conclusão do programa)

Depoimentos narram certa desconfiança quanto ao que vai acontecer após o programa.

Esperava por treinamento e cobrança por resultados. A proposta de treinamento foi cumprida durante o programa de *trainee*. Contudo, resta saber como será a formação do empregado após a conclusão do programa (Entrevistado 6 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

Tive uma decepção logo no início, porque fiz o processo para trabalhar na área de Finanças e fiz diversos cursos nessa área. Porém, me colocaram em outra área [...] Sobre os cursos de desenvolvimento, ainda não posso dizer sobre todos. O Curso de Atualização em Logística foi muito básico e agregou muito pouco. Eu não pagaria para fazê-lo (Entrevistado 9 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Eu tinha uma expectativa de aprender muito no que se refere a infraestrutura e operação, que são campos de conhecimento que eu não tinha domínio algum. Hoje tenho boas noções. [...] Também havia a expectativa de trabalhar em um projeto estratégico com apoio do meu gestor, o que tem ocorrido (Entrevistado 13 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Esperava me desenvolver profissionalmente e, concomitantemente, auxiliar no crescimento da empresa. Até o momento, as propostas estão sendo cumpridas e os treinamentos escolhidos se adequam às necessidades do *trainee* que são cobrados de forma rigorosa (Entrevistado 14 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Quanto aos treinamentos, os *trainees* consideram inadequados, assim como apresentaram a necessidade de ser acompanhado.

Eu esperava uma maior organização e uma receptividade maior [...] os treinamentos são inadequados para a realização da função e, muitas vezes, sinto *largado* na área, no sentido de que não há função (Entrevistado 12 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Tinha muitas expectativas, principalmente por nunca ter trabalho em uma empresa tão grande. Minhas expectativas são mais relacionadas ao aprendizado que ao crescimento, neste momento. A proposta de treinamento formal está sendo cumprida, mas o coaching é fraco. A empresa ainda não tem *cultura trainee* internamente (Entrevistado 17 – *Trainee* em fase inicial do programa).

O acontece depois que o programa acaba é muito importante. É de conhecimento de diversas pessoas que amigos que estavam em outras empresas disseram que quando o programa acabou, acabou todo o acompanhamento ou o treinamento [...] e até mesmo uma coisa simples é participar das atividades dos líderes [...] não é possível ser líder potencial em um ano e no outro deixar de ser (Entrevistado 2 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

Boog (1999) enfatiza a importância do monitoramento no desenvolvimento do *trainee* como futuro gestor, apontando a necessidade de que, ao longo de todo o programa, o jovem receba informações claras de seu desempenho nos aspectos que dizem respeito tanto à sua contribuição ao grupo de trabalho quanto à sua compreensão da realidade da empresa.

Há aqueles que apreenderam de forma inequívoca.

Oportunidades de crescimento profissional e de desenvolvimento, com definição clara de um plano de carreira com cargos e salários, um pacote de benefícios dados pela empresa, ter seu talento natural explorado, trabalhar num ambiente que proporcione harmonia e ter equilíbrio profissional e pessoal (Entrevistado 4 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

Plano de carreira, valorização, investimento na capacitação profissional, salário, desafios. *Trainee* buscam reconhecimento e crescimento a curto prazo, baseado em projetos desafiadores e metas alcançáveis (Entrevistado 5 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

Há uma expectativa de que um *trainee* terá um salário superior ao de uma pessoa com a mesma formação e idade, mas que inicie uma carreira de forma convencional. Isto é fato. Acredito que hoje o nível de maturidade dos

candidatos a trainee permite que os mesmos tomem decisão sobre qual o programa disputar uma vaga pelo grau de alinhamento pessoal com o negócio e a cultura da empresa (Entrevistado 6 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

Quanto à remuneração, o *trainee*, ao ser posicionado, passa a perceber um salário compatível com o cargo a ser exercido, sem levar em consideração o tempo de experiência acumulada. Para Costa (1994, p. 11), “passa-se a privilegiar critérios de competência”.

Quando perguntados por que ficariam na empresa, as respostas permearam entre os treinamentos fornecidos, a possibilidade de integrar um grupo dos tomadores de decisão e de recompensas pelos resultados.

Investimento em educação, job rotation e um projeto (Entrevistado 7 – *Trainee* em fase inicial do programa).

[...] crescimento profissional e treinamentos por parte da empresa. Além disso, suporte ao *trainee* no ano de treinamento e após [...] realização de coaching e possibilidade de participação ativa na empresa (Entrevistado 8 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Curso de desenvolvimento. Na minha opinião, são que mais atraem e retêm os trainees. Além disso, a possibilidade de conhecer e ser conhecido pelos diretores da empresa também é importante (Entrevistado 9 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Reconhecimento do trabalho desenvolvido, oportunidade de trabalhar em uma área que tenha maior afinidade e recompensa, aumento salarial, pelo projeto desenvolvido (Entrevistado 10 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Acredito que para atrair e reter trainees é necessário um programa bem estruturado, apresentar as oportunidades de crescimento na empresa e bons salários (Entrevistado 13 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Creio que um verdadeiro programa deva ter enfoque na formação profissional e na capacitação dos participantes no negócio da empresa e ainda tenha um salário e um pacote de benefícios atrativos e acima da média do mercado (Entrevistado 15 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Reconhecimento da empresa no mercado, o pacote de treinamentos, o salários e benefícios e a oportunidade de crescimento (Entrevistado 17 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Explicam Fischer e Albuquerque (2001):

A gestão de pessoas deve ser compreendida como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho (FISCHER; ALBUQUERQUE, 1001, p. 20).

Sobre ser tentado a ir para outra empresa, encontram-se as seguintes respostas:

Claro. Vivemos em um mundo capitalista onde a competitividade entre as empresas ocorre de um modo natural (Entrevistado 1 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

Sim claro. É impossível não olhar à sua volta e cogitar a possibilidade de mudar. Mas quando há algum desafio interessante à sua frente, possibilidade de crescimento e uma bagagem diferenciada vivida no *trainee*, as tentações ao lado parecem não ser tão interessantes (Entrevistado 2 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

Segundo Lorsch e Tierney (2003), uma política pode ser primorosa para uma empresa, mas para a outra não. O alinhamento dos incentivos previstos no sistema de remuneração é que promovem a geração de desempenho e resultados que a empresa deseja recompensar.

Apurou-se que a maioria não sairia da empresa agora.

Não. Estou em pleno desenvolvimento e estou completamente realizada com as oportunidades que tenho atualmente (Entrevistado 3 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

[...] O mercado para a engenharia está atrativo e muitas empresas também oferecem boas oportunidades com salários bem atraentes. Porém, muitas empresas não oferecem o pacote que empresa oferece. O processo na empresa se dá no longo prazo, de forma que cada profissional é reconhecido pela meritocracia (Entrevistado 4 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

Já tive oportunidade, mas entendo que meu momento dentro da companhia é muito bom e tenho oportunidade de crescimento, juntamente com valorização de todos os níveis superiores. Por isso, não senti vontade de sair. Entendo que minhas oportunidades nesta empresa são grandes e atendem meus anseios (Entrevistado 5 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

O mercado está aquecido e é normal que surjam oportunidades em outras empresas. Contudo, estou satisfeito com minha remuneração, benefícios e condições de trabalho (Entrevistado 6 – *Trainee* em fase de conclusão do programa).

A escolha por ficar na empresa e nela fazer carreira é algo que para Dutra (1996, p. 81), traduz as diferentes exigências sobre as pessoas. Para o autor, as carreiras têm seus desenhos influenciados por diferentes aspectos. Dentre eles destacam-se: valores organizacionais, estratégias negociais e de gestão de pessoas, especificidade da categoria profissional abrangida pela carreira e momento histórico vivido pela empresa.

Um dos *trainee* que ainda está na etapa inicial do programa relata que considera o período de adaptação difícil.

Sim, o período de adaptação é complexo e as oportunidades externas bastantes atrativas (Entrevistado 14 – *Trainee* em fase inicial do programa)

Dessa forma, vê-se a necessidade de existir um tutor responsável pelo monitoramento e aconselhamento no dia a dia do programa (RITTNER, 1994).

Outro *trainee* relatou que se não houver reconhecimento vai avaliar as oportunidades do mercado. Lealdade, relacionamentos, trabalho desafiante e o fato de se sentir confortável com a cultura da organização podem ser fatores suficientes para manter um *trainee*.

Hoje, não. Mas se o meu desempenho no *trainee* for bom e ele não for reconhecido com promoção e aumento de salário, apostando nas minhas capacidades provavelmente, procurarei outro lugar, pois me sentirei tentado (Entrevistado 16 – *Trainee* em fase inicial do programa).

Algumas empresas são notoriamente mais capazes de manter seu pessoal do que outras, mas para Mayo (2003, p. 101) ainda constata-se uma expressiva “inabilidade de oferecer oportunidades atraentes”.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta desta pesquisa nasceu da observação da pesquisadora sobre crescimento e o interesse de jovens, ainda nas fases iniciais da formação universitária, de ingressar e fazer carreira em grandes empresas consideradas *maiores e melhores empresas para se trabalhar* e que ofertam programas de *trainee*. Mediante isto, identificar e analisar quais as políticas de carreira adotadas pela empresa, foco deste estudo, em relação à inserção e retenção de jovens profissionais relacionados aos programas de *trainee* e compreender a percepção dos participantes antes e ao longo do programa.

Para tanto, primeiramente verificou-se a possibilidade de realizar a pesquisa na empresa pretendida. Uma vez aprovada, iniciou-se a análise documental dentro e fora da empresa de informações a respeito do Programa de *Trainees* ofertado.

Em seguida, deu-se a entrevista com a gerente de recursos humanos e gestora do programa de *trainees* para compreender a relevância dessa proposta de captação de recém-formados e as políticas adotadas para a retenção.

Logo depois, foram realizadas as entrevistas com os *trainees*. Esta etapa foi realizada em dois momentos: a) com os *trainees* que estavam iniciando o programa; b) com os *trainees* que estavam em fase de conclusão.

Foram entrevistados 17 *trainees*. Desses, seis estão concluindo o programa de treinamento, desenvolvimento e socialização e 11 estão finalizando o programa de treinamento e socialização de *trainees*. O grupo de jovens entrevistados tem idades entre 22 e 25 anos, sendo que nove são do sexo masculino e sete do sexo feminino.

Concluíram a graduação entre os anos de 2009 e 2011 e, entre as formações acadêmicas dos participantes da pesquisa estão os cursos de Engenharia de Produção, Engenharia Elétrica, Direito, Relações Internacionais, Administração, Comércio Exterior e Ciências Econômicas.

A análise dos dados foi realizada segundo o modelo elaborado por Zélia Kiliminik para este estudo. O modelo contempla quatro dimensões de análise: sendo que a primeira versou sobre as políticas de gestão de pessoas. A segunda, o programa de *trainee*, suas etapas, o número de vagas ofertadas, os processos de divulgação, de candidatura e de seleção. A terceira visou compreender as implicações psicossociais do programa de *trainee* e, o quanto ser *trainee* impacta seus participantes. A quarta dimensão fez a análise dos processos que são utilizados para a retenção de *trainees*.

A partir dos dados coletados nas entrevistas quando da revisão de literatura, buscou-se responder aos propósitos desta pesquisa, tendo como objetivos específicos: descrever e analisar a percepção da área de Recursos Humanos quanto aos resultados dos programas de *trainees* adotados como forma de atrair novos talentos; descrever e analisar a percepção dos *trainees* que estão na fase de treinamento, desenvolvimento e socialização, bem como a percepção dos *trainees* que estão concluindo o programa de treinamento, desenvolvimento e socialização.

Mediante a esta pesquisa, pode-se dizer que os altos investimentos das organizações para atrair profissionais neste formato de entrada – o programa de *trainee*, o espaço crescente na mídia e a capacidade de mexer com o imaginário e vida dos jovens profissionais evidenciam a necessidade de aprofundar o conhecimento sobre os Programas de *Trainees*.

Por outro lado, as expectativas levantadas e acordadas no ato da contratação, tanto da empresa quanto do *trainee*, na prática divergem e a parceria feita vai se diluindo, levando muitas vezes o *trainee* a pedir demissão ou ser demitido. Soma-se a estas observações a necessidade de reposicionar os *trainees*, caso seja necessário, uma vez que muitos apontaram que foram alocados em áreas que não queriam ou não se identificaram no dia a dia.

Os questionamentos quanto às possibilidades e caminhos profissionais são muito comuns na faixa etária de *trainees*. Desta forma as empresas precisam buscar respostas e formas de não deixarem que esses profissionais com grande potencial sejam levados pelo mercado de trabalho, ou seja, cabe à organização promover

ações para minimizar este processo já desde a sua entrada, levando informações continuadas sobre as possibilidades de carreira e satisfação naquela empresa.

A necessidade de acompanhamento e feedback também foi observado como um fator relevante e mandatório para promover as aspirações dos trainees e seus motivos para permanecerem na organização.

No entanto, percebe-se o amadurecimento da organização frente ao formato do processo seletivo, da apresentação da proposta do programa e de um maior acompanhamento da trajetória do *trainee*.

Esta pesquisa não foi em busca apenas de respostas, mas de novos questionamentos na tentativa de futuras teorizações desse fenômeno como forma de atender às necessidades das organizações frente aos seus desafios internos e externos para se manterem em um mercado altamente competitivo.

Do outro, a proposta de fazer parte de um seleto grupo de profissionais – *Trainees* – perpassa no imaginário dos jovens universitários de que esta é a única possibilidade oportunidade de carreira.

Desta forma, a inserção e formação de jovens, com características de alta competitividade, de inquietude, de perfil individualista, que desejam se diferenciar dos demais em uma situação é reforçada pelas organizações desde a divulgação dos programas de *trainees*. Embora ainda recente no Brasil, a questão já tem apresentado reflexos e mudanças nas dinâmicas das organizações, principalmente no que tange a atração.

Embora muitos relatos nas entrevistas apontem a necessidade de reformulação do programa de *trainee*, acredita-se que houve dificuldade de obter dados mais aprofundados a respeito do tema, notadamente no que se refere às possibilidades de ascensão de carreira propostas neste formato de programa.

Anseia-se que este seja um passo para que essa discussão seja ampliada e aprofundada, em especial no que se refere aos processos de veiculação nos meios

de comunicação nas mídias do programa de *trainee*. Eles podem servir de subsídios para estudos futuros, uma vez que reproduzem os discursos das organizações sobre o que se espera dos *talentos*.

Por se tratar de um estudo de caso, pelo qual foi analisado apenas o programa de *trainees* de uma empresa, não se pode generalizar os achados para os demais programas existentes no mercado. Para pesquisas futuras, recomenda-se um estudo em organizações de mesmos e diferentes segmentos.

## REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R.; CRUBELLATE, J. M. **Organizações: cultura organizacional: generalizações improváveis e conceituações imprecisas**. RAE., São Paulo, v. 43, n.2, abr./jun. 2003.
- AKTOUF, O. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, J. F. (Org.). **O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas**. São Paulo: Atlas, 1994. v. 2, p. 39-79.
- ALBUQUERQUE, L. C. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração da USP**, v. 27, n.4, p. 16-29, 1992.
- ALVESSON, M. **Cultural perspectives on organizations**. Cambridge: Cambridge University Press, 1993.
- ALVES-MAZZOTTI, A.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- ARAÚJO, R. B. **Guerra e Paz: Casa-grande e senzala e a obra de Gilberto Freyre nos anos 30**. 2. ed. São Paulo: Editora 34, 1994.
- ARROYO, M. G. **Por uma educação do campo**. 2. ed. São Paulo: Vozes, 2004.
- ARTHUR, M. B. The Boundaryless Career: a New Perspective for an Organizational Inquiry. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, p. 295-306, 1994.
- BARBOSA, L. N. de H. Cultura administrativa: uma nova perspectiva das relações entre antropologia e administração. **Revista de Administração de Empresas**, v. 36, n. 4, p. 6-19, out./dez. 1996.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BARROS, B. T.; PRATES, M. A. S. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996
- BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BAUMAN, Z. Between us, the generations. In: LARROSA, J. (ed). **On generations. on coexistence between generations**. Barcelona: Fundació Viure Conviure, pp. 365-376, 2007.
- BLECKER, N. Fator Humano. **Exame**, São Paulo, v. 32, n. 17, 12 ago., p. 104, 114. 1998.
- BOOG, G. G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: MAKRON Books, 1999.

BRANHAM, L. **Motivando as pessoas que fazem a diferença**: 24 maneiras de manter os talentos de sua empresa. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BRASIL. Ministério da Educação e Cultura. **Instituto de Estudos e Pesquisas Educacionais**. <<http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/elatoriofinal.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2011.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**: a degradação do trabalho no século XX. 3. ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

BRESLER, R. R. B. **Organizações e programas de integração**: um estudo sobre a passagem. 1993. (Dissertação de Mestrado). --EAESP-FGV, São Paulo, 1993.

BRESSER-PEREIRA, L. C. State reform in the 1990s, logic and control mechanisms. In: BURLAMAQUI, L.; CASTRO, A. C.; CHANG, H. J. (Eds). **Institutions and the role of the State**. Cheltenham: Edward Elgar, 2000. v. 1.

BUTLER, T.; WALDROOP, J. Job sculpting: the art of retaining your best people. **Harvard Business Review**, Boston, v. 77, n. 5, p. 146-152. sep./oct. 1999.

CALDAS, M. P.; TONELLI, M. J. O homem camaleão e os modismos gerenciais: Uma discussão sociopsicanalítica do comportamento modal nas organizações. In: MOTTA, C. P.; FREITAS, M. E. (Org.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000. p. 130-147.

CARVALHO, M. L.; GRISCI, C. L. I. Gerenciamento de impressão em entrevista de seleção: camaleões em cena. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 26. **Anais...**, Salvador: ANPAD, 2002.

CALVOSA, M. **Tecnologia e organização do trabalho**. Rio de Janeiro: Fundação CECIERJ, 2009.

CÂNDIDO, A. **Vários escritos**. São Paulo: Duas Cidades, 1970.

CHANLAT, J. Quais carreiras e para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 67-75, nov./dez. 1995.

CHOWDHURY, S. **Administração no século XXI**: o estilo de gerenciar hoje e no futuro. São Paulo: Pearson Education, 2003

CODO, W.; VASQUES-MENEZES, I. Educar, educador. In: CODO, W. (Coord.) **Educação: carinho e trabalho (Bornout, a síndrome da desistência do educador, que pode levar à falência da educação)**. Petrópolis,: Vozes/Brasília: Confederação Nacional dos Trabalhadores em Educação/Universidade de Brasília: Laboratório de Psicologia do Trabalho, 1999.

COIMBRA, R. G. C.; SCHIKMANN, R. A geração Net; In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais ...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

COMPANHIA DE TALENTOS <[http://www.ciadetalentos.com.br/wp-content/uploads/2011/03/portfolio\\_Grupo-DMRH.pdf](http://www.ciadetalentos.com.br/wp-content/uploads/2011/03/portfolio_Grupo-DMRH.pdf) > Acesso em: 02 fev. 2011

COSTA, A. E. F. V. **Programa *trainee***: análise de uma experiência brasileira. 1994. (Dissertação). -- Faculdade de Ciências Econômicas - FACE. Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte, 1994.

CUNHA, A. G. **Dicionário etimológico da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1982.

DaMATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e heróis**. Rio de Janeiro, Zahar. 1981.

DaMATTA, Roberto. **A casa e a rua**. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 1991.

DaMATTA, R. Você sabe com quem está falando? In: **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. Rio de Janeiro: Zahar. 1981.

DAVEL E.; VERGARA, S. **Gestão pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2010.

DEBORD, G. **A sociedade do espetáculo**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1997.

DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DELLOITTE. **Generation y**. powerhouse of the global economy. 2009. <Disponível em: [www.deloitte.com/us/geny](http://www.deloitte.com/us/geny)>. Acesso em: 10 jan. 2012.

DIMENSTEIN, G. **Pesquisa aponta descompasso entre *trainee* e empresa**. **Folha On line**.  
<http://www1.folha.uol.com.br/fofha/dimenstein/imprescindivel/semana/gd1806a240600.htm> >. Acesso em: 16 julho 2012.

DINIZ, D. Vale a pena ter *trainee*? **Exame**, v. 37, n.14, jun. 2003. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0796/noticias/vale-a-pena-ter-trainee-m0052007>>. Acesso em: 17 out. 2011.

DUTRA, J. S. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, J. S. **Gestão por competências**: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas. São Paulo: Gente, 2001.

EVANS, P. Carreira, sucesso e qualidade de vida. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 36, n 3, p. 14-22, jul./ago./set. 1996.

FAISSAL, R. **Atração e seleção de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

FARIA, Carlos Alberto de. **Conflito**: o bem necessário. Disponível em: <<http://paginas.terra.com.br/serviços/psicorh>>. Acesso em: 11 abr. 2010.

FERREIRA, R. G. **Em busca de trabalho**: posições, disposições e decisões ao término de um curso de graduação. 2002. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Escola de Administração de Empresas, de São Paulo. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 2002.

FERREIRA, M. L. C. B. ; SIQUEIRA, M. M. M. Antecedentes de intenção de rotatividade: estudo de um modelo psicossocial. **Organizações em Contexto**, v 1, n. 2, dez. 2005. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/viewPDFInterstitial/1252/1267>>. Acesso 01 out. 2011.

FISCHER, A . L. **A constituição do modelo competitivo de gestão de pessoas no Brasil**: um estudo sobre as empresas consideradas exemplares. Tese (Doutorado). -- Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

FISCHER, A. L.; ALBUQUERQUE, L. **Tendências que orientam as decisões dos formadores de opinião em gestão de pessoas no Brasil**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25. 2001, Campinas. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2001.

FLORES-PEREIRA, M. T. ; CAVEDON, N. R. . Os bastidores de um estudo etnográfico: trilhando os caminhos teórico-empíricos para desvendar as culturas organizacionais de uma livraria de shopping center. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 144-160, 2009.

FONTENELLE, I. A. “Eu Proteu”: a auto-gestão de carreira entre fatos e mitos In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29, 2005, Brasília. **Anais do...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2005. 1 CD-ROM.

FORQUIN, Jean-Claude. Relações entre gerações e processos educativos: transmissões e transformações. In: CONGRESSO INTERNACIONAL CO-EDUCAÇÃO DE GERAÇÕES, 2003. **Anais do...** São Paulo: SESC-SP, 2003. Disponível em: <[HTTP://sescsp.org.br/sesc/images/upload/conferencias/83.rtf](http://sescsp.org.br/sesc/images/upload/conferencias/83.rtf)>. Acesso em: 10 out. 2011.

FORTE, S. H. A. C. **Manual de orientação de tese, dissertação e monografia**. 5. Ed. Fortaleza: UNIFOR, 2006.

FREITAS, M. E. Cultura organizacional: grandes temas em debates. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 2, p.73-82. jul./ set, 1991.

FREYRE, Gilberto. **Casa Grande e Senzala**. 2. ed. Rio de Janeiro: Schmidt Editor, 1936.

FREYRE, Gilberto. **Sobrados e mucambos**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL - FDC. **Pesquisa**: retenção de jovens talentos: relatório executivo. Belo Horizonte: FDC, 2003. 1 CD-ROM.

GERINGER, M. **Corra até os 40**. Disponível em: <<http://www.2uol.com.br/vocesa>>. Acesso em: 15 jun. 2011.

GHISELLI, E. E. O talento Administrativo. In: WOLFLE, D. **A descoberta do talento**. Rio de Janeiro: Lidor, 1969. p. 191-215.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**: um enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2006.

GONÇALVES, M. **Riscos da ansiedade da Geração Y**. *Jornal de Piracicaba*, 13 mar. 2011.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 3. ed., São Paulo: Cia Editora Nacional, 1969.

GÜNTHER, H. Pesquisa qualitativa *versus* pesquisa quantitativa. Esta é a questão? **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, v. 22, n. 2, p. 201-210, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ptp/v22n2/a10v22n2.pdf>>. Acesso em: 15 out. 2011.

HALL, D. T. Protean careers of the 21st century. **The Academy of Management Executive**, v. 10, n. 4, p. 8, 1996. Disponível em: <<http://www.jstor.org/pss/4165349>>. Acesso em: 27 out. 2011.

HALL, D. T.; MIRVIS, P. H. **The career is dead, long live the career**: a relational approach to careers. San Francisco. Jossey-Bass, 1996.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia**: revolucionando a empresa. 30. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

HERZBERG. **Fundamentos da Administração**. São Paulo: Atlas, 1981.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**: international differences in work-related values. [S.l.]: Oxford University, 1980.

HOLANDA, S. B. **Raízes do Brasil**. 26. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA -IBGE. **Pesquisa mensal de emprego**. 2009. Disponível em: <[http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia\\_visualiza.php?id\\_noticia=1306&id\\_pagina=1](http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1306&id_pagina=1)>. Acesso em 25 jan. 2010.

KAYE, B.; EVANS, S. J. **Eu amo meu trabalho**: como fazer isso de verdade. São Paulo: Campus, 2004.

KIDDER, D. L.; BUCHHOLTZ, A. K. Can excess bring success? CEO compensation and the psychological contracts. **Human Resources Management Review**, New Orleans, v.12, n. 4, p. 599-617, Winter 2002.

KILIMNIK, Z. M.; CASTILHO, I. V.; SANT'ANNA, A. S. Carreiras em transformação e seus paradoxais reflexos nos Indivíduos: Metáforas de carreira e de competências. **Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 12, n. 2, p. 257-280, 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.oces.mctes.pt/pdf/cog/v12n2/v12n2a08.pdf>>. Acesso em 26 out. 2011.

KIM, W. CHAN. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KROEBER, A. L., KLUCKHOHN, D. **Culture: a critical review of concepts and definitions**. Vintage Books: New York, 1952.

KUNTZ, Ana Paula. **Desenvolva a sua carreira**: entendendo as gerações x e y. 2009. Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/desenvolvasuacarreira/materia/entendendo-geracoes-x-y-500937.shtml>>. Acesso em: 16 jul. 2012.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LATAACK, J. C. DOZIER, J. B. After the ax falls: job loss as a career transition. **Academy of Management Review**, Ohio, v. 11, n. 2, p. 375-392, 1986.

LATAACK, J. C. KINICKI, A. J.; PRUSSIA, G. E. An integrative process model of coping with job loss. **Academy of Management Review**, Briarcliff Manor, v. 20, n. 2, p. 311-342, apr. 1995.

LÉVY-LEBOYER. C. A. **A crise das motivações**. São Paulo: Atlas 1994

LIMA, L. C. **O aguarrás do tempo**. Rio de Janeiro, Rocco. 1989.

LOYOLA, R. Geração Y. **Galileu**, n. 219, out. 2009. Disponível em: <<http://revistagalileu.globo.com/Revista/Galileu/0,EDG87165-7943-219,00-GERACAO+Y.html>>. Acesso em: 10 out. 2011.

LOMBARDIA, P. G.; STEIN, G.; PIN, J. R. **Políticas para dirigir a los nuevos Profesionales: motivaciones y valores de la generacion Y**. IESE Business School, Universidad de Navarra, 2008. Disponível em: <<http://www.iesep.com/Descargas/spdf/Gratis/R130.pdf>>. Acesso em 15/10/2010.

LORSCH, J. W.; TIERNEY, T. J. **Alinhando as estrelas**: como obter o máximo de seus melhores profissionais. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

LUZ, R. **Programas de estágio e de trainee**: como montar e implantar. São Paulo: LTR, 1999.

MACEDO, Viviane. **Geração Y: você faz parte dela**. 2008. Disponível: <<http://empregocertouol.com.br/info/dicas/2008/12/30/ult7031u16.html#rmcl>>. Acesso em: 25 nov. 2010.

MALAFAIA, G. S. Gestão estratégica de pessoas em ambientes multigeracionais. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 7., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: [http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11\\_0452\\_2151.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg7/anais/T11_0452_2151.pdf)>. Acesso em: 21 out. 2011.

MALVEZZI, S. A construção da identidade profissional no modelo emergente de carreira. **Organizações e Sociedade**, v. 7, n. 17, p. 137-143, jan./abr. 2000.

MAPA de emprego 2011: 298.214 vagas em todo o Brasil. **Você S/A**, ed.153. 2011. Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/mapa-emprego-2011-298-214-vagas-todo-brasil-624732.shtml>>. Acesso em: 18 out. 2011.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento**: abordagem conceitual e resultados de pesquisa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MARTINS, *et al.* **Programa de *trainees* no mercado** de trabalho nacional: apresentação dos resultados de pesquisa. Universidade de São Paulo: São Paulo, 2007.

MATTOS, Ruy. **De recursos a seres humanos: o desenvolvimento humano na empresa**. Brasília: Livre, 1992.

MAY, T. **Pesquisa social**: questões, métodos e processos. Porto Alegre: Artmed, 2004.

MAYO, A. **O valor humano da empresa**: valorização das pessoas como ativos. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

MELLO, J. M. C. **O capitalismo tardio**. 6 ed. São Paulo: Brasiliense, 1987.

MICHAELS, E.; HANDFIELD, J.; AXELROD, B. **A guerra do talento**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 22. ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo : Atlas, 1997.

MOTTER, G. B. **Programas de *trainees*: uma forma de desenvolvimento de talento nas organizações**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). -- Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2000.

NELSON, R. O uso da análise de redes sociais no estudo das estruturas organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 24, n. 4, p.150-157, 1984.

NOHRIA, N.; ECCLES, R. **Networks and organizations**: structure, form and action. Boston: Harvard Business School Press, 1992.

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, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: era das conexões, tempo de relacionamentos**. São Paulo: Clube de Autores, 2009.

PASTORE, J. **A evolução do trabalho humano**. São Paulo: LTR. SP. 2001.

PEDROSA, R. R. **Retenção de jovens talentos**. Centro de Tecnologia Empresarial, Fundação Dom Cabral, 2003.

PERSONAL PAGE. HTTP: Disponível em: <<http://www.pagepersonal.com.br/espaco-empresa.html>>. Acesso em: 11 out. 2011.

POPPER, K. R. **Conhecimento objetivo**. São Paulo: EDUSP, 1975.

PRICEWATERHOUSECOOPERS – PWC. **Tendências em capital humano: retenção de talentos: 2011**. Pricewaterhousecoopers, 2011. Disponível em: <[http://www.pwc.com/p\\_BR/br/estudos-pesquisas/assets/relat-retencao-talentos-11a.pdf](http://www.pwc.com/p_BR/br/estudos-pesquisas/assets/relat-retencao-talentos-11a.pdf)>. Acesso em 18 out. 2011.

REIS, J. C. **As identidades do Brasil: de Varnhagen a FHC**. Rio de Janeiro: FGV, 1999.

RIBEIRO, Darcy. **Ensaio insólito**. Porto Alegre: L&PM 1979.

RITTNER, C. L. Arruda. Estagiários e *trainees*. In: BOOG, G. G. (Coord.) **Manual de treinamento e desenvolvimento – ABTD – Associação Brasileira de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1994.

ROBINSON, S. L. Trust and breach of psychological contract. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, p. 574-599, 1996.

ROUSSEAU, D. M. **Psychological contracts in organizations: understanding written and unwritten agreements**. Thousand Oaks: SAGE, 1995.

SALIBI NETO, J. Movidos a talentos. **HSM Management**, São Paulo, v. 5, n. 25, mar./abr. 2001.

SALIBI NETO, J. Movidos a talentos. **HSM Management**, São Paulo, v. 6, n.32, maio/jun. 2002.

SARAIVA, K. **Outros tempos, outros espaços: internet e educação**. 2006. 275 f. Tese (Doutorado em Educação). -- Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006.

SARSUR, A. M.; PEDROSA, R. R.; SANT'ANNA, A. S. Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos? In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, Atibaia. **Anais do...** Atibaia: ANPAD, 2003. Disponível em: <[http://mactreinamentos.files.wordpress.com/2010/03/sarsur-\\_\\_onde\\_estao\\_os\\_talentos\\_e\\_o\\_rh1.doc](http://mactreinamentos.files.wordpress.com/2010/03/sarsur-__onde_estao_os_talentos_e_o_rh1.doc)>. Acesso em: 06 ago. 2011.

- SCHEIN, E. H. **Organizational culture and leadership**: a dynamic view. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.
- SCHEIN, E. **Career anchors**: discovering your real values. San Diego: Pfeiffer & Company, 1993.
- SCHEIN, E. H. **Career dynamics**: matching individual and organizational needs. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.
- SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.
- SERVA, M. A importação de metodologias administrativas no Brasil: uma análise semiológica. **Revista de Administração Pública**, v. 26, n. 4, p. 128-144, 1992.
- SILVA, E. M. **Os efeitos da liderança na retenção de talentos um estudo sobre comprometimento e rotatividade numa indústria petroquímica**. Dissertação (Mestrado). -- IBMEC, Rio de Janeiro, 2006.
- SILVA, M. M. **Programa de trainee: uma questão de “currículo”**. **Boletim do SENAC**, Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, p. 37-45, maio/ago. 1998.
- SIQUEIRA, M. M. M. **Proposição e análise de um modelo para comportamentos de cidadania organizacional**. **Revista de Administração Contemporânea**, v.7, p. 165-184, 2003.
- SOARES, S. B. C. **Aula 5: tecnologias & bibliotecas/sistemas de informação acadêmicos: integração e impactos**. São Paulo: FEBAB. Coordenadoria Geral de Bibliotecas, 2009. Disponível em: <<http://mmhinformacao.nucleoad.net/mod/resource/view.php?id=462>>. Acesso em: 12 out. 2011.
- SOUZA, C. **Talentos & competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- SOUZA, J. (Org). **A invisibilidade da desigualdade brasileira**. Belo Horizonte: UFMG, 2006.
- SOUZA, J. Gilberto Freyre and the singularity of the Brazilian culture. **Tempo Social; Rev. Sociol. USP**, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 69-100, May 2000b.
- STRAUSS, W. ; HOWE, N. **Generations**: the history of America's future, 1584 to 2069. São Paulo, 1991.
- TAMAYO, A. Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional. In: TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (org.). **Valores e comportamentos nas organizações**. Petrópolis: Vozes, 2005. p.160-186.
- TOMASKO, M. R. **Downsizing**: reformulando sua empresa para o futuro. São Paulo: Makon Books, 1992.

TURNLEY, W., E FELDMAN, D. The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect. **Human Relations**, v. 52, n. 7, p. 895-922. 1999.

ULRICH, D. **Os campeões de recursos humanos**: inovando para obter melhores resultados. São Paulo: Futura, 1999.

VASCONCELOS, K.C. A. *et al.* Geração Y e suas âncoras de carreira. **Revista Gestão. Org.**, v. 8, n. 2, p. 229, maio/ago. 2010.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S.; NAKATA, L. E. Percepção sobre carreiras inteligentes: diferenças entre as gerações Y, X e baby boomers. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 32. 2008, Rio de Janeiro. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VROOM, V. H. **Work and motivation**. Nova York: John Wiley & Sons, 1964.

ZEMKE, R. O., O respeito às gerações. In: MARIANO, S. R. H.; MAYER, V. F (org). **Modernas práticas de gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008. p. 51-55

WHITAKER, F. **Rede: uma estrutura alternativa de organização**. 1993. Disponível em: < [www.rits.org.br/redes/rd\\_estrutalternativa.cfm](http://www.rits.org.br/redes/rd_estrutalternativa.cfm)>. Acesso em: 03 jun. 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

## APÊNDICES

Apêndice A - Roteiro de entrevista - Gerente Recursos Humanos e do Programa de <i>Trainee</i> .....	100
Apêndice B - Roteiro de entrevista - <i>Trainee</i> .....	101

## APÊNDICE A

### ROTEIRO DE ENTREVISTA GERENTE RH E DO PROGRAMA DE *TRAINEE*

Cargo:

Idade:

Sexo:

Formação acadêmica:

Local de trabalho (cidade):

E-mail para contato:

Telefone para contato: (    )

1. A política de gestão de pessoas adotada pela organização é um fator determinante atrair os profissionais talentosos para uma empresa? Explique.
2. O programa de *trainee* é uma política de gestão de pessoas adotada pela empresa para atrair profissionais talentosos. Fale como ela foi criada (histórico), número de vagas, distribuição das vagas.
3. Quais são os pré-requisitos para participar do processo seletivo para *trainee* da empresa?
4. Como é o processo seletivo?
5. Quais são as etapas do processo seletivo?
6. Como estas etapas acontecem?
7. Após a seleção, como acontece o programa (duração, formato, local) de *trainee* da empresa?
8. Os *trainees* são considerados “talentos” e são tratados de forma diferenciada. Isto impacta de alguma forma os outros funcionários que não fazem parte deste grupo. Como a empresa trata esta questão junto aos outros funcionários que não são *trainees*? E com entre os próprios *trainees*?
9. Como é o plano de carreira para um *trainee* assim que ele termina o programa de desenvolvimento? Como ele acontece?
10. Quais as maiores dificuldades para reter um *trainee*?
11. Quais as políticas adotadas pela empresa para a retenção dos *trainees*?

## APÊNDICE B

### ROTEIRO DE ENTREVISTA *TRAINEE*

Idade:

Sexo:

Formação acadêmica:

Local de trabalho (cidade):

E-mail para contato:

Telefone para contato: (    )

1. Quando (mês e ano) você ingressou como *trainee*?
2. Porque você decidiu participar de um programa de *trainee*?
3. Porque você decidiu participar do programa de *trainee* desta empresa?
4. Como você ficou sabendo do processo seletivo para esta empresa?
5. Como foi o processo seletivo? Quais eram os pré-requisitos?
6. Você chegou a ser aprovado em outros processos seletivos para *trainee*? Se sim, em quantos? Por que optou por ser *trainee* desta organização?
7. O que esperava do programa ao entrar? A proposta de treinamento e desenvolvimento do programa está sendo cumprida? Fale sobre isto.
8. Quando entrou, a empresa colocou-lhe expectativas quanto ao seu futuro profissional? Explique.
9. *Trainees* são considerados “talentos”. Você se considera um talento? Explique
10. Você acha correto tratar os “talentos” de forma diferenciada? Por quê?
11. A política de gestão de pessoas adotada pela organização foi um fator determinante para você querer ser *trainee* desta empresa? Explique.
12. Um pacote de vantagens é melhor que um salário maior em uma política de atração e retenção de talentos na organização? Explique.
13. Em sua opinião, quais os itens ajudam a atrair e reter os *trainees*? Explique.
14. Você já se sentiu tentado a ir para outra empresa? Explique.
15. Se tivesse que refazer seu caminho profissional teria feito de outra forma?  
Como?

Mascarenhas, Jaqueline Silveira

M395p

Processos de atração e retenção de *trainees*: um estudo de caso em uma empresa mineira no ramo de logística integrada/Jaqueline Silveira Mascarenhas. – Belo Horizonte: FNH, 2012.

102 f.

Orientadora: Prof. Dr. Fernando Coutinho Garcia  
Dissertação (mestrado) – Faculdade Novos Horizontes  
Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Gestão de pessoas. 2. Relações de trabalho. 3. Retenção de talentos. 4. Trainees. I. Garcia, Fernando Coutinho. II. Faculdade Novos Horizontes, Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título.

CDD: 350