



ISSN: 2237-1427

Vol. 9 | Nº 1 | Ano 2019

Páginas 107-127

**Breno Luiz de Oliveira
Sousa**

*Pesquisador da Escola Superior
de Agricultura "Luiz de Queiroz" -
Universidade de São Paulo (Brasil)*

brenosousa_14@hotmail.com**Haroldo José Torres
da Silva**

*Pesquisador e Doutorando em
Economia Aplicada da Escola
Superior de Agricultura "Luiz de
Queiroz" - Universidade de
São Paulo (Brasil)*

haroldo@pecege.com

IMPLANTAÇÃO DE UM PROGRAMA TRAINEE: ESTUDO DE CASO DA SUA EFETIVIDADE PARA A EMPRESA

IMPLEMENTATION OF A TRAINEE PROGRAM: CASE STUDY
OF ITS EFFECTIVENESS FOR THE COMPANY

IMPLANTACIÓN DE UN PROGRAMA TRAINEE: ESTUDIO DE
CASO DE SU EFECTIVIDAD PARA LA EMPRESA

RESUMO

Programas de Trainees estão em alta no Brasil. São programas que demandam um investimento individual anual de meio milhão de reais e grande carga de treinamentos. O objetivo deste presente trabalho é avaliar se os trainees têm suas expectativas atendidas com o programa, continuando na companhia que neles investiu e se os investimentos feitos nestes profissionais, por essas organizações, corresponderam aos objetivos pretendidos. Somente 40% dos jovens afirmaram que tem planos de permanecer na sua empresa por, no mínimo, dez anos. Em linhas gerais, o retorno pretendido pelas empresas é menor do que o esperado.

Palavras-chave: programa trainee, investimento, expectativa.

ABSTRACT

Trainee programs are on the rise in Brazil. These are programs that require an annual investment of half a million reais and a large training load. The objective of this present study is to evaluate if the trainees have their expectations fulfilled with the program, remaining in the company that invested in them and if the investments made in these professionals, by these organizations, corresponded to the intended objectives. Only 40% of young people say they have plans to stay in their company for at least ten years. In general, the desired return by companies is lower than expected.

Keywords: trainee program, investment, expectancy.

RESUMEN

Los programas de Trainees están en alza en Brasil. Son programas que demandan una inversión individual anual de medio millón de reales y gran carga de entrenamientos. El objetivo de este presente trabajo es evaluar si los trainees tienen sus expectativas atendidas con el programa, continuando en la compañía que en ellos invirtió y si las inversiones realizadas en estos profesionales, por esas organizaciones, correspondieron a los objetivos pretendidos. Sólo el 40% de los jóvenes afirmó que tiene planes de permanecer en su empresa por lo menos diez años. En líneas generales, el retorno pretendido por las empresas es menor de lo esperado.

Palabras clave: programa trainee, inversión, expectativa.

Dados para contato:

*Breno Luiz de Oliveira Sousa
Escola Superior de Agricultura "Luiz de
Queiroz", Universidade de São Paulo.
Avenida Pádua Dias, 11 - Agronomia,
13418-900, Piracicaba, SP, Brasil.
URL da Homepage:
<http://www.esalq.usp.br/>*

Recebido em: 04/02/2018

Aprovado em: 12/11/2018

DOI:

<http://dx.doi.org/10.20503/recape.v9i1.36088>

1 INTRODUÇÃO

A globalização impacta de diferentes formas a sociedade contemporânea, em especial o mundo dos negócios. As grandes organizações passaram a experimentar uma competição global nunca vista antes. Isto faz com que se busque, não somente a melhoria contínua de processos e avanços tecnológicos, mas, passem a enxergar o funcionário como um diferencial competitivo (MOTTA, 1995).

Há uma preocupação com a sucessão de gestores, por parte das empresas, pois, estes garantirão o futuro da companhia. O mundo globalizado acirra a competição entre os grandes grupos, os quais disputam os melhores profissionais do mercado. Por outro lado, os jovens recém-formados encaram grande dificuldade de inserção no mercado de trabalho, o que faz com que a relação de candidatos por vaga, em processos seletivos, aumente potencialmente. Os mais preparados saem na frente nesta corrida pelo primeiro emprego (PEDELHES, 2007).

Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad Contínua) realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2017), há cerca de 14,2 milhões de desempregados no país, totalizando 13,7% no primeiro trimestre de 2017, recorde da série histórica. O desemprego entre os jovens de 18 a 24 anos é ainda maior, aproximadamente 28,8%.

Os Programas de Trainees (PGTs) estão cada vez mais em alta no Brasil. Acredita-se que mais de 60% das grandes organizações aplicam tal prática no país. São programas que demandam um investimento individual anual de meio milhão de reais, grande carga de treinamentos e workshops. Estes programas visam suprir a demanda das empresas que necessitam pensar estrategicamente no futuro, e dos jovens que sonham com um emprego em multinacionais, liderar grandes projetos e fazer a diferença em uma organização (DIMENSTEIN, 2000).

Os primeiros programas surgiram no Brasil na década de 1960, sendo o primeiro registro referente à multinacional inglesa Unilever (ROCHA, 2008). Porém, tais programas só ganharam destaque e dimensão, a partir da década de 1990, como consequência do cenário de competitividade que invadiu o mercado brasileiro, gerado pelo incentivo do governo à sua abertura. A primordialidade de qualificação do quadro das empresas, objetivando sua permanência e competitividade no mercado, fez surgirem os PGTs no Brasil. Para concretizar tais programas eram necessárias mudanças em termos de produtos, qualidade, negócios e gestão de pessoas (RITTNER, 1999).

Segundo Pati (2014), o Programa de Trainee (PGT) que obteve uma das maiores relações candidato por vaga foi o da multinacional do ramo de bebidas Ambev, em 2014, com 3.387 candidatos por vaga, totalizando 70 mil inscritos. Segundo Baroni (2010), somente 0,2% dos candidatos conseguem a tão sonhada vaga de trainee, índice muito menor do que os vinculados aos processos seletivos das instituições de ensino superior públicas. O vestibular da Universidade de São Paulo

(USP), no ano de 2010, recebeu mais de 128 mil inscritos para somente 10.622 vagas. O curso mais concorrido, o de medicina, chega a 41 estudantes por vaga (BARONI, 2010).

Segundo Bitencourt, (2011) os PGTs são um investimento das empresas na seleção e desenvolvimento de jovens recém-formados, objetivando prepara-los para assumir posições estratégicas, futuramente. Deste modo, o número de jovens que esperam ingressar nas organizações por meio destes programas, é grande, pois anseiam, nesta oportunidade, uma chance de crescer, ganhar experiência e ascensão na carreira.

Para os jovens, fazer carreira não está apenas associado à obtenção de remunerações mais altas, de ter prestígio e influência, mas também, à busca de satisfação, de se considerar um vencedor e ser reconhecido na organização (SILVA, 1998). A propaganda dos PGTs tem contribuído com o imaginário dos que vislumbram, nestes programas, uma forma diferenciada de iniciar a construção de uma carreira bem-sucedida (BITENCOURT ET ALLI., 2012).

Segundo Murphy (2011), em um estudo pioneiro, foi constatado que 46% das contratações de trainees fracassam nos primeiros 18 meses. Além disso, constatou-se que 89% dos profissionais fracassaram, devido a questões de atitude e não de habilidades. A atitude é o que faz com que os empregados se esforcem integralmente e transformem clientes em fãs. A atitude é o que diferencia sua empresa da concorrência. Cada vez mais, cresce a busca por profissionais que se encaixem na cultura da empresa e, por isso, os gestores têm investido em processos seletivos longos, com várias etapas e com a participação de todos os setores e níveis hierárquicos da organização e não somente a área de Recursos Humanos (RH) (RIBEIRO, 2009). As empresas esperam que esses jovens possam contagiar os outros funcionários com suas ideias e também gerar inovações, acreditam estar formando os seus futuros dirigentes (DIMENSTEIN, 2000).

O objetivo deste presente trabalho é avaliar se os trainees têm suas expectativas atendidas com o PGT, continuando na companhia que neles investiu e se os investimentos feitos nestes profissionais, por essas organizações, corresponderam aos objetivos pretendidos. Este tema é relevante, porém, ainda é pouco explorado no meio acadêmico (BITENCOURT, 2011). O autor desta monografia também participou de um PGT e reconhece sua importância na sua vida profissional. Considerando tudo o que foi mencionado acima, o pesquisador justifica a importância do estudo do tema escolhido e espera que possa servir de fomentação para trabalhos futuros.

2 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento da presente pesquisa, foram utilizados métodos qualitativos e quantitativos. Buscou analisar se os trainees e ex-trainees tiveram suas expectativas atendidas com o

PGT, permanecendo, ou tendo planos de permanecer na empresa, após o término do programa. Analisou-se também se as expectativas das empresas que investiram em tais programas foram atendidas, como, por exemplo, no desenvolvimento do colaborador, índice de retenção e perspectivas do mesmo.

A coleta de dados foi desenvolvida utilizando dados primários e secundários. Os dados primários foram obtidos através de pesquisa transversal não probabilística com o público alvo escolhido. A coleta de dados, em um único momento, a partir de uma amostra extraída de uma população específica caracteriza as pesquisas transversais. Este método é utilizado para documentar a frequência das características particulares de uma população (VISSER ET AL, 2014). A intervenção foi aplicada por meio de questionário online com entrevista estruturada, devido às distâncias geográficas, custos e a não exposição dos entrevistados. Os dados secundários foram obtidos por meio de sugestões dos participantes do questionário e o conteúdo publicado pelos meios de comunicação, como jornais, revistas, internet e empresas de coaching.

A amostra foi escolhida por conveniência e através de contatos pré-estabelecidos pelo pesquisador, que também já foi trainee, através de grupos nas redes sociais, como Facebook, LinkedIn e em meio acadêmico. O pesquisador julgou que estes meios seriam uma fonte fértil de pessoas chave para atingir os propósitos deste estudo. Entre agosto e setembro de 2017, participaram do questionário trainees e ex-trainees, sendo que alguns contribuíram com a pesquisa através de sugestões, além de divulgar o estudo para outras pessoas que se encaixavam no perfil. Atitudes positivas, pois, acreditou-se que, quanto mais entrevistados, mais subsídios para realizar a análise e obter os resultados pretendidos.

O critério implementado para limitar o número de participantes foi o de abundância de informações. A rapidez da obtenção dos dados do estudo foi sua principal vantagem para estabelecer o público necessário. Entretanto, não se fez distinção de empresas, buscando um número de participantes igual de cada companhia, mesmo assim, tendo a possibilidade de haver a maior presença de participantes de determinada organização, em detrimento de outra. O número de participantes não foi previamente fixado e sofreu mudanças ao longo da pesquisa.

Foi elaborado um questionário de vinte e uma questões divididas em algumas áreas de abordagem como: perfil e vida pessoal, programa trainee e carreira. As respostas variavam entre múltipla escolha, abertas, ou caixa de seleção para que o participante respondesse às questões sem neutralidade, o que fugiria do objetivo do estudo.

O método escolhido para análise de dados foi o discutido por Manzato e Santos (2012). Os autores ressaltam que o levantamento de dados para pesquisa descritiva por meios de questionário requer um cuidado especial. Deve-se ponderar que, não basta apenas, coletar respostas sobre

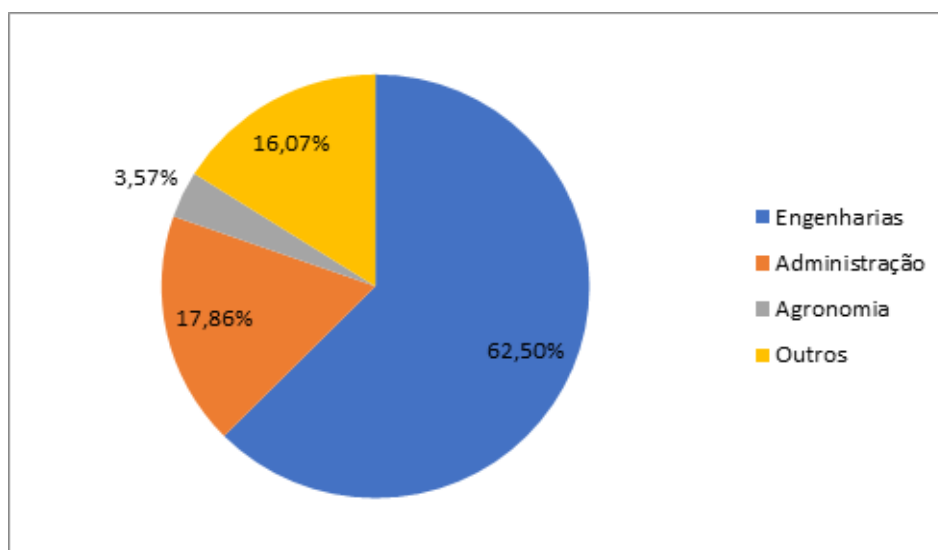
questões de interesse, mas sim, saber como analisá-las para validação dos resultados com o devido assessoramento estatístico.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

3.1 Perfil da Amostra

Participaram do questionário eletrônico 56 (cinquenta e seis) trainees e ex-trainees de perfis diversos. Adotou-se, neste trabalho, nomes fictícios para cada participante, objetivando apresentar relatos individuais destes e enriquecer o estudo, seguindo o procedimento tal como o apresentado por BITENCOURT (2011). Inicialmente, analisou-se qual curso de graduação dos participantes, cuja Figura 1 mostra a sua distribuição.

Figura 1 - Graduação dos participantes do questionário

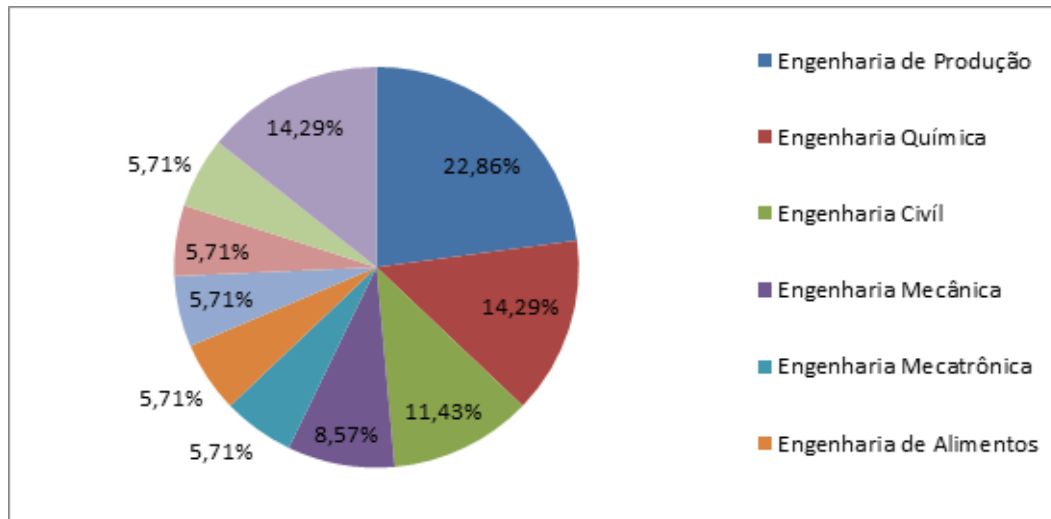


Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Há uma predominância dos cursos de Engenharias nos PGTs, com 62,5%. Entretanto, Ferraz (2016) diz que, inicialmente, os programas eram focados em atrair estudantes do curso de Administração de Empresas, devido à globalização e ao aumento da disputa pelas vagas, abriu-se a possibilidade de outras graduações participarem dos processos seletivos. Alguns cursos, com menor tradição nestes programas, configuram este resultado e são classificadas como “Outros”, tais como: Comunicação Social, Psicologia e Publicidade.

Como mostra a Figura 2, entre os cursos de Engenharia, a graduação mais frequente é a Engenharia de Produção. Em geral, nos Programas de Trainee Industrial o profissional desenvolve vários projetos, a maioria focada em melhoria contínua, gestão da produção e de pessoas, o que favorece o desempenho na linha de produção dos Engenheiros de Produção, por estarem conectados ao tema.

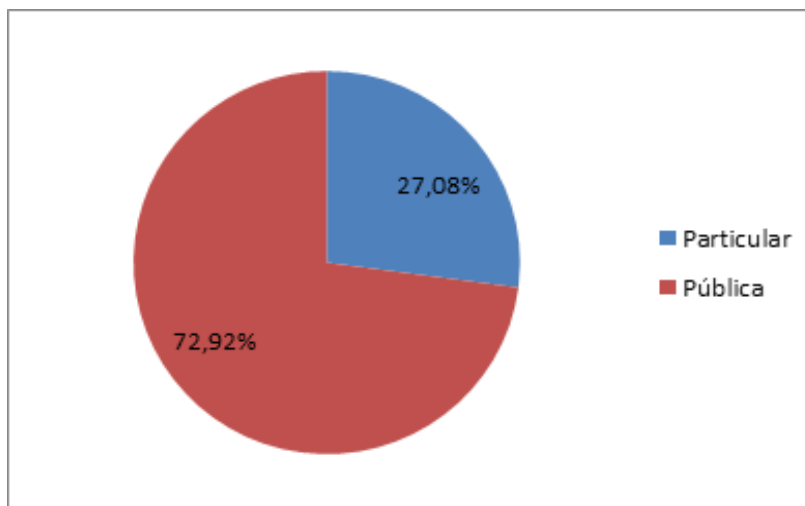
Figura 2 - Distribuição das graduações em Engenharia



Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Graduar-se em uma instituição de ensino superior conceituada no país é um dos critérios utilizados pelas empresas na seleção de candidatos, pois se pressupõe que estes estão mais preparados para o desempenho da profissão, após os desafios do curso. Pode-se observar na Figura 3, que a maioria dos participantes cursou sua graduação em Instituições Federais, são 72,92%, o que corrobora com a afirmação de Silva (1998), que a maioria dos PGTs buscam estudantes oriundos de instituições de primeira linha. Podemos citar como exemplo a Universidade Federal de São Paulo (USP), a Universidade Federal de Juiz de Fora (UFJF) e os Institutos Federais de Ciência, Educação e Tecnologia. Entre as instituições particulares de ensino superior destacam-se as mais renomadas, como por exemplo: a Pontifícia Universidade Católica (PUC) e a Faculdades de Campinas (FACAMP).

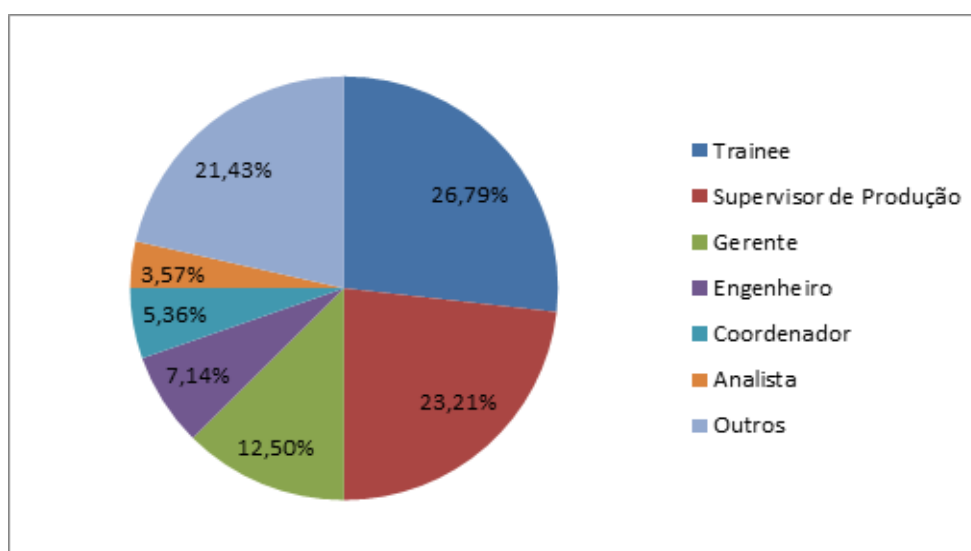
Figura 3 - Distribuição das instituições de ensino superior



Fonte: Resultados originais da pesquisa.

A Figura 4 mostra quais cargos os participantes do questionário ocupam atualmente. Uma parcela dos participantes ainda está realizando o seu PGT, cerca de 26,79%. Desse percentual, um participante afirmou estar no seu segundo programa. Outro participante afirma ter sido efetivado na sua empresa como trainee, após o programa, o que foge totalmente ao padrão divulgado pelas multinacionais. Os PGTs representam um investimento das empresas na captação e no desenvolvimento de jovens recém-formados, selecionados com o objetivo de prepará-los para assumir posições estratégicas no futuro (DIMENSTEIN, 2000).

Figura 4 - Cargos atuais dos participantes



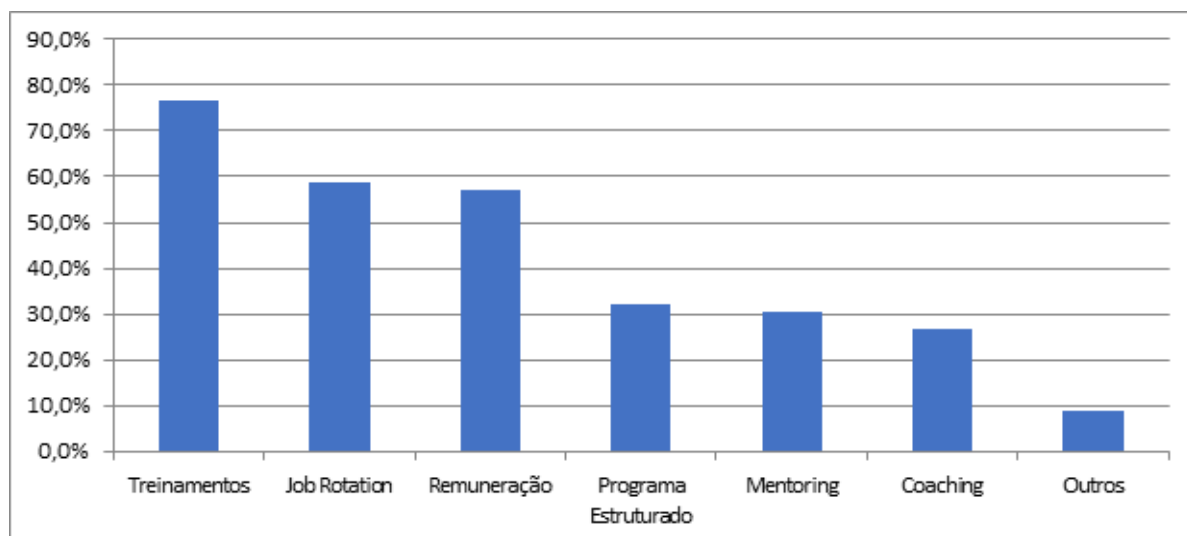
Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Em seguida, estão os cargos em nível de Supervisão 23,21%, nível de Gerência 12,5%, Engenheiro 7,14% e cargos em nível de Coordenação 5,36%. Devido aos diferentes níveis hierárquicos constatados, observa-se aqui que, realmente são oferecidas oportunidades de crescimento profissional a trainees, tendo este profissional a oportunidade de traçar sua carreira de forma não tradicional ou tradicional, se assim o preferir.

3.2 Investimento percebido

Objetivando avaliar se os investimentos aplicados nos jovens por parte das organizações corresponderam aos objetivos pretendidos, procurou-se analisar, inicialmente, se tais investimentos são percebidos aos profissionais destinados a recebê-los. O PGT é diferenciado e oneroso em termos de recursos temporais e financeiros, pois a empresa está desenvolvendo seus futuros talentos de forma pessoal e profissional. A Figura 5 mostra quais são as principais vantagens do PGT percebidas pelos seus participantes. Nota-se que a soma dos percentuais nas próximas três figuras é maior que 100%, pois os participantes foram solicitados para marcarem três opções. A maioria esmagadora seguiu este padrão.

Figura 5 - Vantagens do PGT

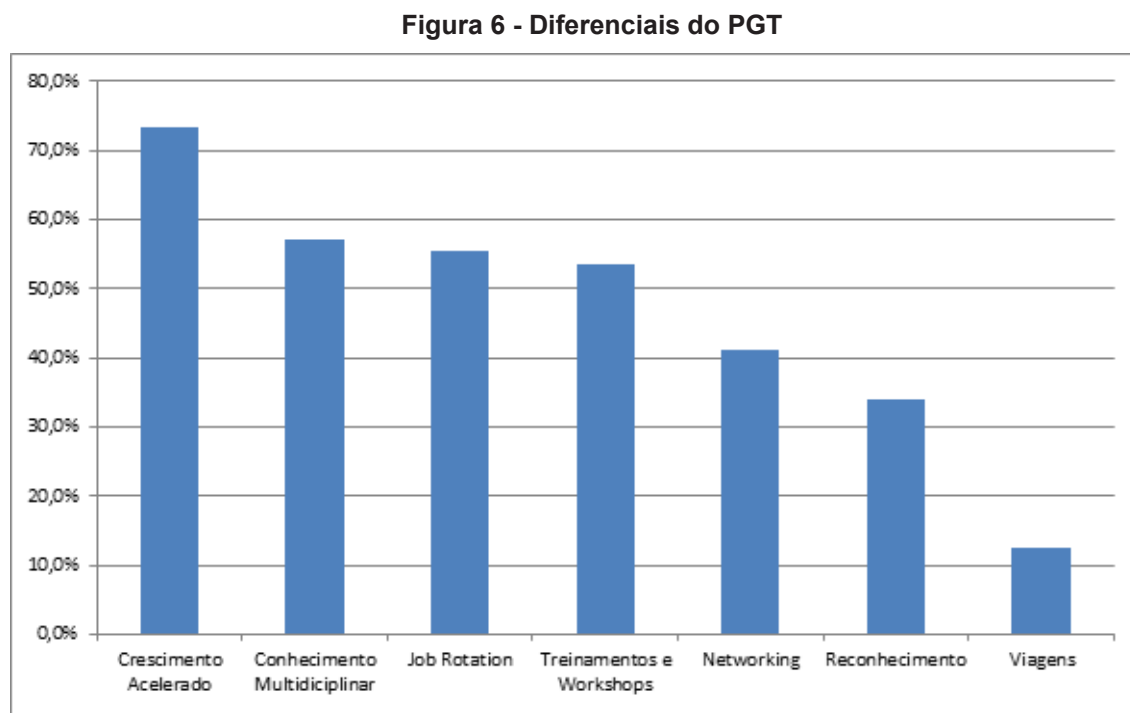


Fonte: Resultados originais da pesquisa.

É possível notar que, no momento inicial de construção de carreira, a oferta de Treinamentos tem grande importância para a maioria dos participantes, pois estão interessados em investir na sua qualificação e ganhar experiência profissional. O recém-formado deixa a faculdade com o desejo de, após alcançado o conhecimento teórico, adquirir o conhecimento prático de sua profissão. O Job

Rotation (rotação por vários setores do negócio objetivando adquirir uma visão sistêmica que auxiliará na tomada de decisão) e a Remuneração elevada continuam sendo grandes atrativos para os candidatos. Em geral, estes são oferecidos pelas organizações.

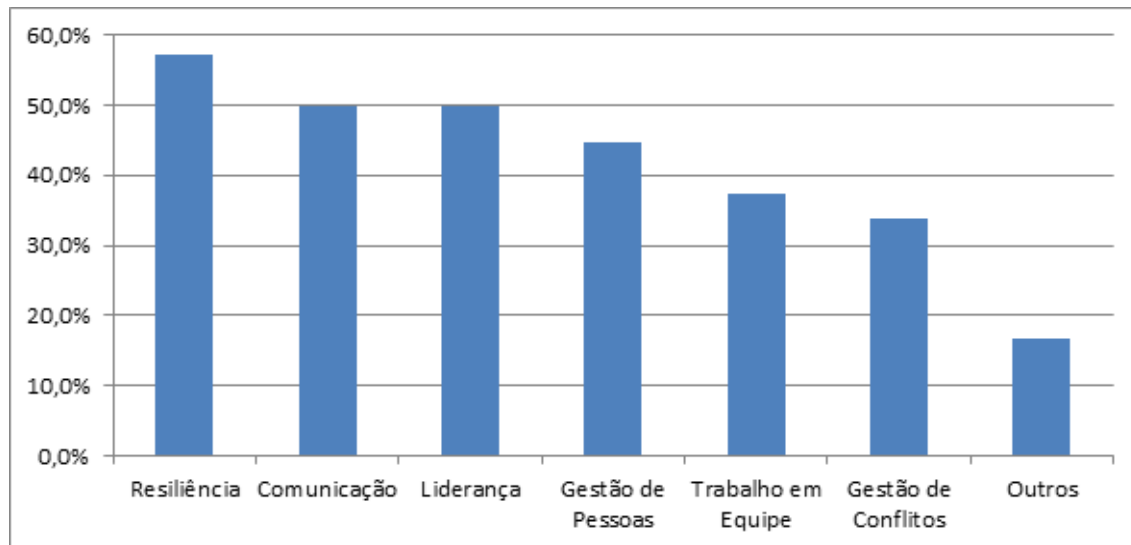
A Figura 6 ilustra quais são os principais diferenciais de um PGT:



Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Observa-se que os recém-formados almejam crescimento acelerado na carreira. Alguns especialistas dizem que os jovens profissionais da geração Y tem perfil ansioso e impaciente, muitas vezes os prejudicando no trabalho (GASPARINI, 2015). Conhecimento multidisciplinar é algo bem valorizado e bem enfatizado pelas companhias. Hoje em dia, o mercado demanda que os profissionais tenham conhecimentos, além da sua função principal, que englobem várias outras habilidades, tais como: gestão de pessoas, trabalho em equipe e comunicação, visando profissionais completos.

Questionou-se quais eram os três principais aprimoramentos pessoais resultantes da experiência com o PGT. A Figura 7 ilustra esse resultado:

Figura 7 - Aprimoramento pessoal através do PGT

Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Os PGTs são planejados para aplicar as mais variadas situações com a finalidade de capacitar seu profissional e prepará-lo para um cargo alto, em um futuro próximo. A resiliência se mostrou a principal qualidade adquirida para a maioria dos trainees, qualidade esta que é fundamental para lidar com problemas e superar obstáculos, tanto na vida profissional quanto na vida pessoal. A comunicação tem papel importante, pois tais profissionais passam por uma série de apresentações para seus superiores, reuniões, além da comunicação com os operadores no dia-a-dia do chão de fábrica.

Pode-se observar, na Figura 8, que a grande maioria dos trainees e ex-trainees tem perspectivas de crescimento profissional na empresa em que foi oferecido o programa, sendo este, o principal motivo de sua permanência na casa. As propagandas dos PGTs focam justamente neste ponto, mostram jovens que, em menos de cinco anos de empresa, já estão ocupando cargos de gerência e coordenação, por terem escolhido o programa como forma de entrada.

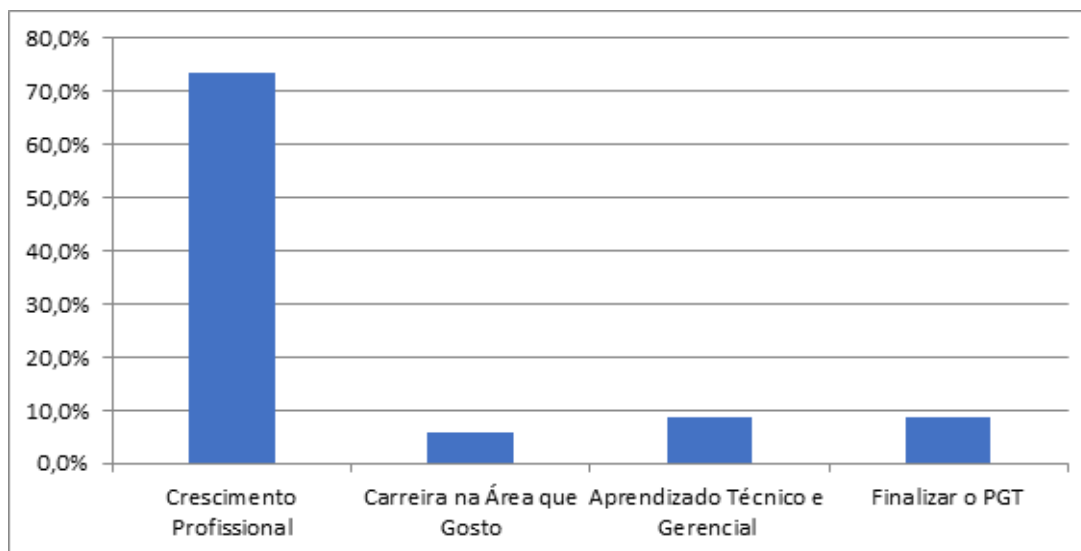
Estruturação de uma área nova e aos poucos ir agregando responsabilidades e pessoas no meu time e com isso a possibilidade de uma promoção futura. (Maria, Supervisora de Desenvolvimento de Produto)

Quando este crescimento profissional não ocorre, ele pode ficar frustrado ou se sentir enganado pela promessa que não se concretizou e até deixar a organização. O relato abaixo demonstra um caso incomum de efetivação do profissional como trainee após o PGT, e não em cargos de maior responsabilidade como supervisão ou coordenação.

Fiquei apenas mais um ano após ser efetivado. No final do programa fui informado que os trainees efetivados iriam para as áreas que mais demonstraram habilidades. Fui efetivado mas não como trainee e não como analista como prometeram. Após um ano fazendo trabalho de gestor, mas no cargo de trainee recebi uma proposta do concorrente e pedi demissão. (Marcos, Consultor)

Uma parcela dos participantes continua na empresa, pois trabalha na área que gosta. Outra parcela permanece, devido ao aprendizado técnico e gerencial que é disponibilizado pela organização e o restante, ainda são trainees e desejam finalizar o PGT.

Figura 8 - Motivos de permanecer na organização



Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Especialistas afirmam que o profissional que passa por um PGT é diferenciado, possui habilidades técnicas e comportamentais, tornando-os atraentes para o mercado. Mais de 85% dos participantes reconhecem que o PGT foi de alta e altíssima importância para a sua carreira, que o programa é de grande relevância, tanto para a sua formação, aprendizado e aprimoramento de habilidades técnicas e comportamentais, quanto para o seu currículo, visto que o mercado valoriza este profissional singular.

Através dos resultados apresentados nesta seção, conclui-se que os investimentos realizados pelas organizações que implementam um PGT são, em sua maioria, percebidos pelo seu público alvo, que desenvolve, ao longo do programa, habilidades técnicas e pessoais e reconhecem a importância deste em sua carreira.

3.3 Retorno para as organizações

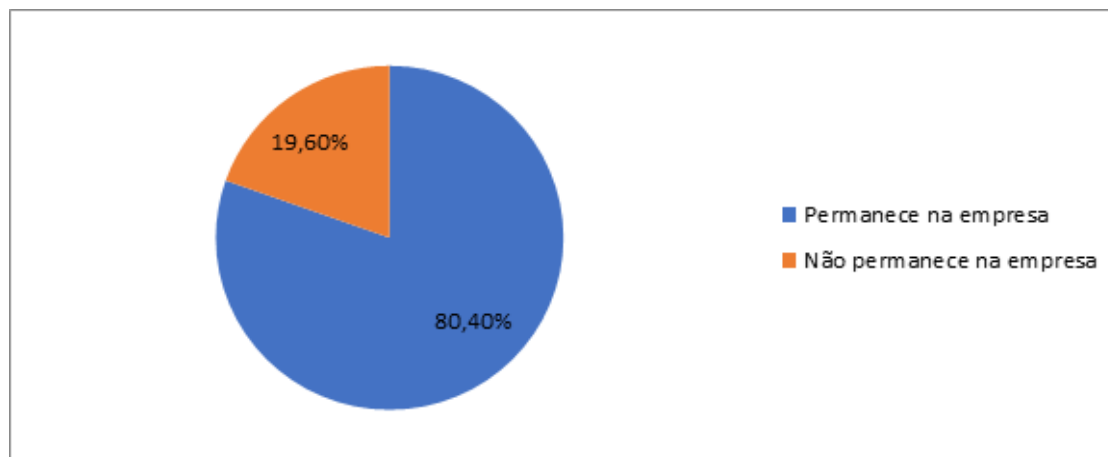
O retorno do investimento feito pelas organizações para planejamento e execução de um PGT acontece quando esta pode usufruir dos profissionais após o programa, já devidamente treinados, com experiência, prontos para implementar uma visão diferenciada e estratégica que resultará em

lucro. Há alguns índices que nos auxiliam a analisar se o investimento culminou no resultado esperado. Inicialmente, vamos analisar o índice de retenção desses profissionais.

Contrariamente ao estudo de Murphy (2011), nossa pesquisa ilustra, na Figura 9, que menos de 20% dos questionados deixaram sua respectiva empresa após o término do PGT. Murphy diz que 46% dos trainees desistem, ou são demitidos nos primeiros 18 meses. Muitos fatores influenciam a tomada de decisão, tais como características específicas do nosso mercado de trabalho, a conjuntura econômica brasileira atual, recorde de desemprego e cultura própria são alguns dos fatores que podem ter contribuído para obtermos um resultado positivo.

Segundo Harris e colaboradores (2015), fenômenos de retenção e conclusão só podem ser plenamente compreendidos no contexto da cultura de uma determinada ocupação e equipe. Qualquer discussão geral de fatores ou análises de estatísticas nacionais agregadas que afetem retenção e conclusão do trainee só pode ser geral, pois a natureza da ocupação específica é extremamente importante. Existem fatores pessoais ou “bagagem” que trazem com eles (fatores antecedentes) que terão grande impacto sobre a retenção e a probabilidade de conclusão do programa.

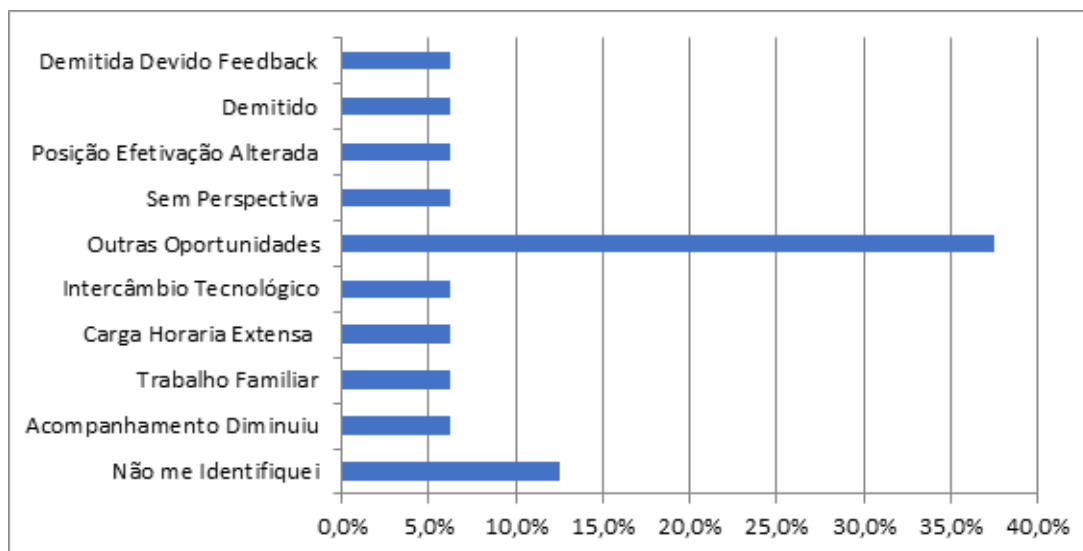
Figura 9 - Continuidade na empresa após o PGT



Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Podemos citar como o principal motivo para abandono da empresa, após o programa, o advento de outras oportunidades profissionais (Figura 10). A organização que investiu em treinamento e capacitação do trainee tem o grande desafio de mantê-lo no seu quadro de funcionários. A concorrente, que nada gastou com a formação daquele, pode contratar um profissional pronto e relativamente barato.

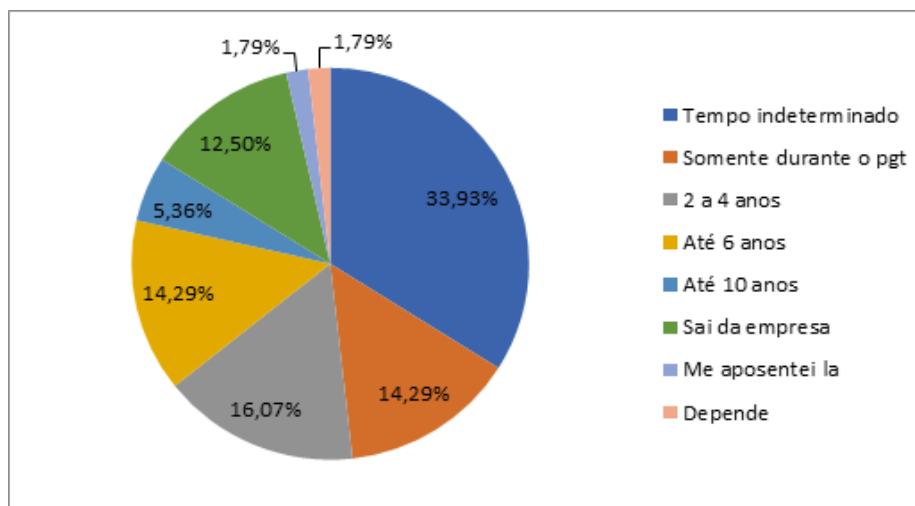
Figura 10 - Motivo da não continuidade na empresa



Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Entretanto, somente esse índice não é suficiente para se chegar à conclusão de que o investimento atingiu o retorno esperado. Segundo Dimenstein (2000), as empresas têm expectativa que os trainees permaneçam na mesma, por no mínimo, dez anos, enquanto estes querem permanecer quatro anos, no máximo. Até pouco tempo atrás, o grande sonho das pessoas que entravam no mercado de trabalho era fazer uma longa e sólida carreira, numa só companhia. Histórias de funcionários que entraram como estagiários e chegaram a cargos de diretoria eram valorizadas pelos novatos. Este paradigma mudou. Os profissionais entrevistados não querem assumir compromissos por longos prazos e, têm menos vontade de fazer carreira numa só empresa. Um ponto relevante para avaliação é a expectativa do trainee em permanecer na organização. A Figura 11 ilustra os resultados:

Figura 11 - Planos de permanecer na organização



Fonte: Resultados originais da pesquisa.

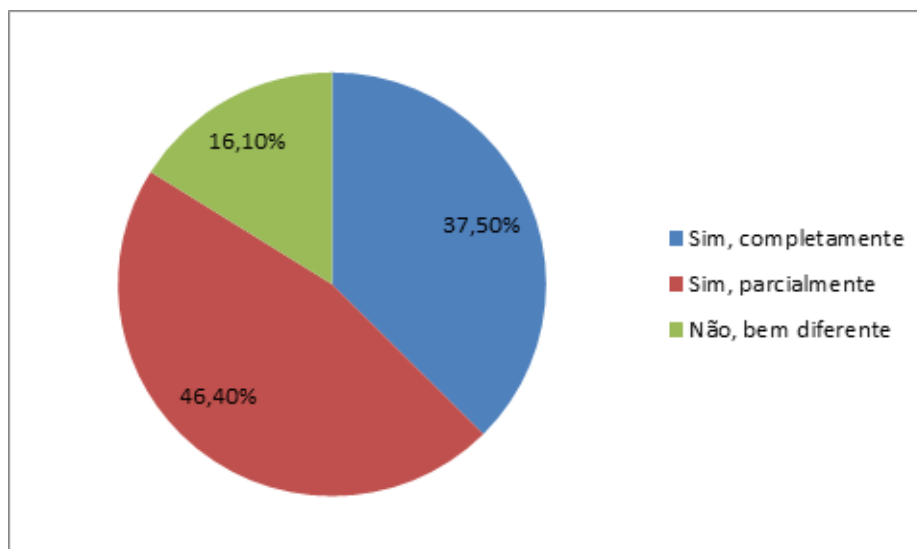
Analisando as alternativas dessa questão, estamos frente à uma limitação deste trabalho. Na coleta de dados, devido à linguagem empregada, não foi adequado o específico intervalo de tempo estabelecido por cada alternativa. Adotou-se então o critério de utilizar dados falso positivos nos resultados. Assim sendo, considerou-se que os jovens que tem planos de permanecer na empresa por, no mínimo, dez anos, atingindo as expectativas da empresa, é formado pelos grupos: Tempo Indeterminado, Me Aposentei Lá e Até Dez Anos (que inclui, erroneamente, os jovens que têm planos de permanecer maiores que seis anos até planos imediatamente menores que 10 anos). Entretanto, este grupo adicionado representa somente 5,36% dos participantes, não alterando as conclusões pertinentes sobre o tema em questão. Podemos chegar à conclusão que mais de 70% dos trainees afirmam ter planos de ficar na empresa por, pelo menos, 4 anos, atingindo o índice da pesquisa referida anteriormente. Mais de 40% tem planos de permanecer na empresa por dez anos no mínimo, inclusive, um participante se aposentou na empresa em que realizou o programa. Se considerado o investimento individual que o PGT requer, pode-se dizer que esses índices estão abaixo do esperado, pois há uma parcela grande de não retorno do investimento e não correspondência de expectativa das empresas, ou seja, a permanência mínima de dez anos.

Algumas empresas estão encontrando no programa de estágio uma alternativa melhor para investimento, treinamento e capacitação de talentos, pois este apresenta, em geral, índices melhores de retenção que o PGT e custos menores (BITENCOURT, 2011). Entretanto, esse estudo não abordará tal tema.

3.4 Motivos para deixar a empresa

Segundo Bitencourt et al. (2012) a propaganda desses programas é bem executada pelo departamento de marketing das organizações, muitas oportunidades são prometidas ao profissional que se candidatar a vaga, objetivando atrair os melhores perfis. Entretanto, nem sempre todos os itens que são prometidos aos jovens profissionais se tornam realidade. A Figura 12 mostra a resposta dos participantes, quando questionados, se o programa cumpriu tudo o que prometeu no momento da inscrição.

Figura 12 - Cumprimento de promessas no momento de inscrição



Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Um motivo que gera insatisfação dos trainees é justamente este item. Somente 37,5% dos profissionais alegaram que todas as promessas em relação ao PGT foram cumpridas pela sua respectiva empresa. Aproximadamente 16% afirmou que o programa foi bem diferente do prometido no momento da inscrição, configurado este, como principal motivo de evasão dos trainees (DIMENS-TEIN, 2000). A Figura 13 ilustra quais são os itens não cumpridos pelas empresas:

Figura 13 - Itens não cumpridos por parte das organizações



Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Entramos aqui em um campo primordial do presente trabalho, vamos avaliar se os trainees têm suas expectativas atendidas com o PGT, permanecendo na empresa que neles investiu.

Entre os itens citados na pesquisa, a Oportunidade Internacional foi o mais apontado como promessa não realizada pelas empresas. Este muitas vezes faz a diferença para o jovem profissional no momento da escolha de sua organização, é o carro-chefe das propagandas publicitárias e a sua não concretização pode gerar frustração. Além disso, Alterações nas Posições Pré-Estabelecidas, Treinamentos de Baixa Qualidade e Dificuldade de Crescimento Profissional são situações não divulgadas pela organização em sua propaganda que, certamente, fazem o trainee reavaliar sua permanência na mesma. O depoimento abaixo de um dos participantes corrobora com esta afirmação:

No momento da inscrição a empresa falava fortemente que o trainee teria autonomia e grandes possibilidades de inovação, porém não há organização na estrutura do programa de trainee. Entramos, tivemos dois meses de “treinamento” e depois fomos alocados conforme outros profissionais foram sendo dispensados. Não há autonomia e os processos são engessados, não há abertura para propostas de inovação. (Fernando, Trainee em Engenharia de Sistemas)

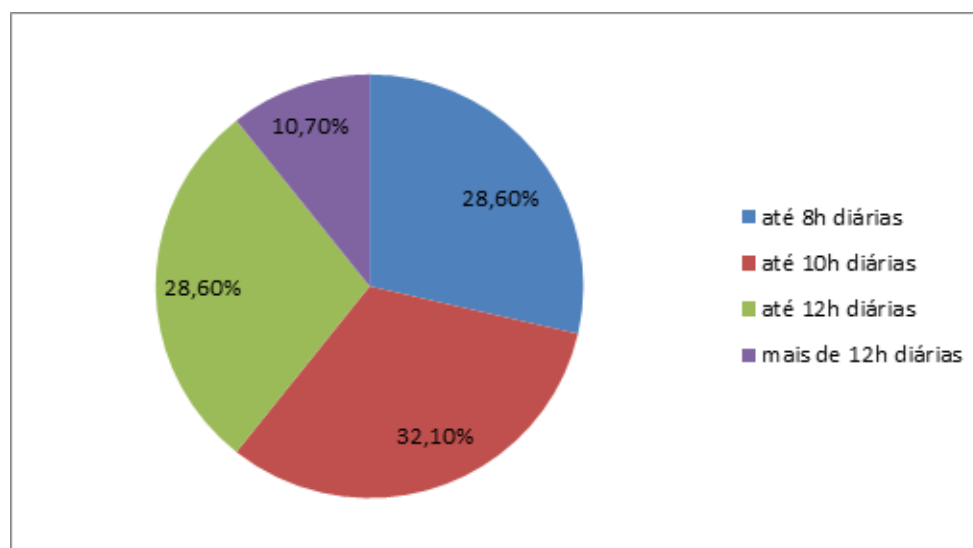
Outra questão relevante é a abertura que a empresa dá para a realização feedbacks sobre a qualidade do PGT, pontos de melhorias e acertos e o acompanhamento que os trainees recebem.

Fui dispensada quando expressei à empresa que não falho foi o programa de trainee. (Patrícia, Desempregada)

Após o programa de trainee todo o acompanhamento foi diminuindo e alguns atritos entre empresa e eu, principalmente no que se diz respeito a continuidade de carreira, tornaram a permanência nela insustentável. (Fábio, Engenheiro de Processos)

Uma parcela considerável dos participantes alegou a jornada de trabalho como sendo um quesito relevante na tomada de decisão a respeito de sua permanência na empresa. A Figura 14 ilustra estes resultados:

Figura 14 - Jornada de trabalho diária



Fonte: Resultados originais da pesquisa.

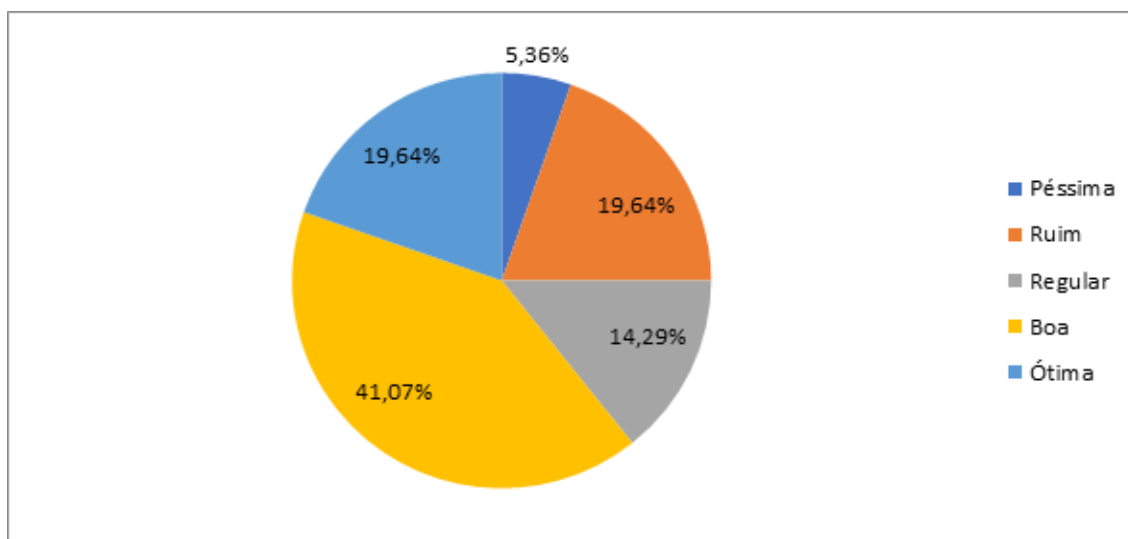
Pode-se observar que cerca de 39% dos participantes exerciam ou exercem uma jornada de trabalho de mais de dez horas diárias. 10,7% trabalhavam ou trabalham mais de doze horas por dia. São números altos que revelam demasiada exigência por parte das empresas a este profissional, o qual recebe maior investimento que os demais para convertê-lo em resultado. As companhias sabem que estes jovens tem a intenção de construir uma carreira sólida na organização e, por este motivo, estão sujeitos a suportar algumas situações, tais como estender o período de trabalho, mesmo sem ganhar horas extras. Nem sempre mais horas no ambiente de trabalho resultam em melhores resultados. Muitas vezes, isto pode até sobrecarregar o profissional, diminuindo o seu desempenho. A visão de mundo e trabalho vem mudando de geração em geração. Por meio deste questionário, nota-se que existe uma produção de novos significados para a atividade profissional, não mais importante que a qualidade de vida.

O principal motivo de eu ter saído da empresa foi o não cumprimento da 8 horas por parte da empresa, eu entrava muito cedo e saía muito tarde. Toda a equipe ficava muito tempo auditando o cliente, o que acho um absurdo pois tudo tem limite. (Jonas, Comprador de Projetos)

Durante o programa e depois dele não tinha registro de ponto. Acabava ficando mais de 12 horas todos os dias. (Mário, Engenheiro de Processos)

A Figura 15 mostra a qualidade de vida dos participantes do presente estudo durante o PGT:

Figura 15 - Qualidade de vida durante PGT



Fonte: Resultados originais da pesquisa.

Aproximadamente, 60% dos participantes dizem ter uma qualidade de vida boa ou ótima, e 25% afirma ter uma qualidade de vida ruim ou péssima. Ainda que existam muitos jovens que se submetam a um trabalho acentuado, há uma inclinação de também se valorizar quesitos como qua-

lidade de vida, ao invés de somente se dedicar, sem limites, à constituição de carreira profissional (BITENCOURT, 2011).

Um importante questionamento que podemos estabelecer é: se o PGT cumprir suas promessas feitas no momento da inscrição, o trainee se sentirá realizado ou não. Estes dois fatores apresentam correlação positiva e são apontados por Bitencourt (2011) como uma das causas da falta de retenção desses trainees. Outra correlação encontrada durante a análise de dados foi entre o programa cumprir suas promessas no momento de inscrição e o trainee planejar permanecer na empresa. Podemos dizer que quanto mais a empresa cumpre o que promete, maiores são as chances dos trainees permanecerem na mesma. Segundo Da (2015), a relação entre organização e jovens precisa ser transparente e coerente. A maioria esmagadora destes jovens diz que têm expectativa que a empresa cumpra o prometido. Embora compreendam que imprevistos pode ocorrer, acreditam que a companhia não pode alterar o que estava previamente estabelecido.

Entre os participantes que afirmaram se sentir realizados com o trabalho durante o PGT, apenas 2,7% o realizou em uma empresa de pequeno porte (faturamento anual até R\$3.600.000,00), todos os outros executaram o programa em uma empresa de grande porte (faturamento anual superior a R\$12.000.000,00). Este dado corrobora para a afirmação de que grandes organizações têm melhor estrutura para oferecer tal programa de formação, e são estas que os oferecem, em sua maioria, segundo Bitencourt (2011). O grau de realização com o trabalho é de suma importância, pois possui correlação positiva com a continuidade do trainee na companhia e a sua valorização da oportunidade de participar de um PGT. Os jovens da geração Y buscam por uma atividade profissional que lhes proporcione satisfação, sendo este um aspecto que influencia a tomada de decisão. Segundo análise de correlação dos dados, os profissionais que não se sentem realizados e que recebem propostas de outras empresas, em sua maioria, tendem a deixar sua organização, talvez em busca de se obter tal realização profissional.

Harris e colaboradores (2015) dizem que treinamentos estruturados, escolha de área ocupacional específica e disponibilidade de caminhos de carreira alternativos são fatores gerais que contribuem para o processo de retenção profissional do trainee do exterior. Já o não pagamento de horas-extras trabalhadas, que não é uma prática exclusiva brasileira, contribuem para a não retenção do jovem.

4 CONCLUSÃO

O presente trabalho teve como objetivo principal avaliar se os trainees têm suas expectativas atendidas com o PGT, continuando na companhia que neles investiu e se os investimentos feitos nestes profissionais, por essas organizações, corresponderam aos objetivos pretendidos. Para tal,

estruturou-se em: detalhar qual era o perfil dos participantes, verificar se o investimento feito pelas empresas foi percebido, averiguar se há retorno do seu investimento e abordar quais os motivos de evasão desses jovens.

A partir do apresentado, confirma-se grande dissonância entre as organizações que implementam os PGTs e os jovens que participam destes. Apesar do investimento em tais programas ser percebido pelos seus respectivos participantes, em linhas gerais, o retorno pretendido por aquelas é menor do que o esperado.

Os jovens recém-formados da geração Y, oriundos das instituições mais renomadas do país, estão preocupados em construir uma carreira de sucesso, mas também se preocupam com outros aspectos. Em geral, não estão dispostos a se dedicar intensamente ao trabalho, em detrimento de sua qualidade de vida. Iniciando a vida profissional, os trainees almejam treinamento e capacitação, o que é oferecido pelos programas, diferente do que é exigido pelo mercado de trabalho tradicional. Este mercado busca por profissionais já prontos, não estão dispostos a investir em sua formação.

Pelo exposto, podemos concluir que as faltas de cumprimento de vários itens primordiais citados na pesquisa demonstram carência de planejamento e organização do programa. As empresas utilizam da marca PGT para atrair candidatos e, entretanto, não tem condições de cumprir com tudo o que prometem em sua propaganda causando desapontamento aos sonhadores trainees. Alterações nas posições acordadas, cancelamento da oportunidade internacional e crescimento profissional comprometido tendem a desagradar o profissional que se inscreveu em tal programa. Sua maturidade e de todos os profissionais envolvidos é fator imprescindível para que ele seja bem-sucedido. O decréscimo do acompanhamento recebido ao após PGT desmotiva o trainee. A relação entre organização e jovens precisa ser transparente e coerente. A maioria esmagadora dos jovens diz que têm expectativa que a empresa cumpra o prometido. Ao mesmo tempo, este deve ter paciência para crescer profissionalmente, pois antes de ocupar um cargo de diretoria é necessário adquirir experiência e se dedicar intensamente, galgando progressivamente, os degraus que o levarão à sua realização.

Este estudo buscou novos questionamentos na tentativa de fomentar futura teorização deste fenômeno que tem relevância, mas que ainda é explorado de maneira incipiente pela academia. Reconhece-se a limitação deste, e recomenda-se utilização de entrevistas presenciais para maior riqueza de detalhes, em trabalhos futuros. Tais trabalhos devem buscar evitar erros na coleta de dados, como os aqui citados em uma questão, visando especificar os intervalos de tempo da pesquisa meticulosamente. Entretanto, tais erros foram contornados utilizando dados falsos positivos e de baixa frequência, o que não prejudicou as conclusões sobre o respectivo tema. Em termos gerais, podemos dizer que este presente trabalho cumpriu com o objetivo inicialmente proposto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BARONI, L. L.. *Só 0,2% dos inscritos são aprovados para ser trainee*. Revista Universia, 2010. Disponível em: < <http://noticias.universia.com.br/destaque/noticia/2010/03/23/410382/o-0-2-dos-inscritos-so-aprovados-ser-trainee.html> >. Acesso em: 3 jul. 2017.
- BITENCOURT, B. M.. *Programas trainee como forma de inserção no mercado de trabalho e construção de carreira*. Porto Alegre, RS, 2011. Dissertação de mestrado em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- BITENCOURT, B. M.; OLIVEIRA, S. R.; PICCININI, V. C.. *Programas Trainee: Jovens Orientados Para o Sucesso*. *Revista Administração em Diálogo* v. 14, n. 2, p. 102-135, 2012.
- DA. *O que os jovens querem*. Revista Melhor, 2015. Disponível em: <<http://www.revistamelhor.com.br/o-que-os-jovens-querem/>> Acesso em: out. 2017.
- DIMENSTEIN, G.. *Pesquisa aponta descompasso entre trainees e empresas*. Folha Online, 2000. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/dimenstein/imprescindivel/semana/gd1806a240600.htm>>. Acesso em: 22 jul. 2017.
- FERRAZ, L. A.. *Programa trainee: contribuições para a carreira de acordo com a percepção de gestores ex-trainees*. Brasília, DF, 2016. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de Brasília.
- GASPARINI, C.. *5 defeitos da geração Y que podem virar qualidades*. Revista Exame, 2015. Disponível em: < <https://exame.abril.com.br/carreira/5-defeitos-da-geracao-y-que-podem- virar-qualidades/> >. Acesso em: 15 out. 2017.
- HARRIS, R. et al. 2015. *Factors that contribute to retention and completion rates for apprentices and trainees*. Burnside, Australia, 2015. National Centre for Vocational Education Research.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA [IBGE]. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua [Pnad Contínua]*. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/pesquisa_resultados.php?id_pesquisa=149>. Acesso em: 22 de jul. 2017.
- MANZATO, A. J.; SANTOS, A. B.. *A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa*. São José do Rio Preto, SP, 2012. Instituto de Biociências, Letras e Ciências Exatas, Universidade Estadual Paulista.
- MOTTA, R. A busca da competitividade nas empresas. *Revista de Administração de Empresas (RAE.)*, v.35, n.1, p. 12-16, 1995.
- MURPHY, M. *O Fator Atitude*. Editora Figurati, Barueri, SP, 2011.
- PATI, C.. *10 programas de trainee com mais de 400 candidatos por vaga*. Revista Exame, 2014. Disponível em: < <http://exame.abril.com.br/carreira/10-programas-de-trainee-com-mais-de-400-candidatos-por-vaga/> >. Acesso em: 22 de jul. 2017.
- PEDELHES, G. J.. *Competências e habilidades na ótica dos processos de recrutamento para programas de trainee*. Trabalho de conclusão de estágio em Administração, Florianópolis, SC, 2007. Universidade Federal de Santa Catarina.
- RIBEIRO, M.. *Seleção de trainee vira ação de marketing*. Jornal Estadão, 2009. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br/noticias/geral,selecao-de-trainee-vira-acao-de-marketing,484900>>. Acesso em 22 jul. 2017.
- RITTNER, C. L. A.. Estagiários e Trainees. In: BOOG, Gustavo (coord.) *Manual de Treinamento e Desenvolvimento*, 1999. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

ROCHA, M.. *Impacientes, infiéis e insubordinados*. Revista Exame, 2008. Disponível em: <<http://portalexame.abril.com.br/exame/edi%C3%A7%C3%B5es/0914/gestaodepessoas>>. Acesso em 26 mai. 2010.

SILVA, M. M.. Programa de trainee: uma questão de currículo. *Boletim Técnico do SENAC*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, p. 37-45, maio/ago. 1998.

VISSER, P. S.; KROSNICK, J.A.; LAVRAKAS, P.L; KIM, N.. *Survey research*. Handbook of Research Methods in Social and Personality Psychology. 2ed. Cambridge University Press. New York, NY, 2014.