

**Programa de trainee: um fator de atração para novos talentos na EBBA em Teresina (PI)****The trainee program (TMP) for the development of talent in the EBBA in Teresina (PI)**

Recebimento dos originais: 19/03/2018

Aceitação para publicação: 02/05/2018

**Nailane de Carvalho Vasconcelos**

Graduada em Administração

Instituição: Universidade Estadual do Piauí (UESPI)

Endereço: Rua João Cabral, 2231, bairro Pirajá, zona Norte de Teresina – PI, Brasil

E-mail: nailane\_ncv@hotmail.com

**Daniel Barroso de Carvalho Ribeiro**

Mestre em Administração pela Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Instituição: Instituto Federal do Maranhão (IFMA), campus Coelho Neto

Endereço: MA-034, S/N - Olho D'Aguinha, Coelho Neto – MA, Brasil

E-mail: daniel.barroso@ifma.edu.br

**Maria Eduarda Batigalhia**

Estudante do curso técnico em Administração

Instituição: Instituto Federal do Maranhão (IFMA), campus Grajaú

Endereço: BR-226, Grajaú - MA, Brasil

E-mail: duda14batigalhia@gmail.com

**Maria Santana Sá Araújo**

Estudante do curso técnico em Administração

Instituição: Instituto Federal do Maranhão (IFMA), campus Grajaú

Endereço: BR-226, Grajaú - MA, Brasil

E-mail: mariasaaraujo3@gmail.com

**Samylla de Sousa Ribeiro**

Estudante do curso técnico em Administração

Instituição: Instituto Federal do Maranhão (IFMA), campus Grajaú

Endereço: BR-226, Grajaú - MA, Brasil

E-mail: samylla14sousa@gmail.com.br

**RESUMO**

A presente pesquisa teve por objetivo geral, compreender a importância do programa de *trainee* (PGT) para o desenvolvimento de talentos na EBBA em Teresina-PI. Desse modo, o trabalho trata-se de um estudo de caso, definido como exploratório, descritivo e qualitativo em uma pesquisa de campo. Foi aplicado um roteiro de entrevista semiestruturado junto a Gestora de RH da referida empresa e um *trainee* da organização. Posto isso, a pesquisa verificou o processo de recrutamento externo e seleção dos candidatos ao PGT. Dessa maneira, a pesquisa identificou os fatores que influenciam na escolha dos candidatos a participar do programa de *trainee* (PGT). Além disso,

descrevem-se aqui as vantagens e desvantagens do PGT. Com base nos resultados alcançados ficaram expostos os meios pelos quais os jovens qualificados conseguem entrar no empreendimento para assumirem cargos de liderança na EBBA, destacando-se os tipos de provas e as características que se sobressaem entre candidatos.

**Palavras-Chave:** Programa de Trainee; Recrutamento Externo; Processo de Seleção.

## ABSTRACT

The aim of the present research was to understand the importance of the trainee program (PGT) for the development of talents at EBBA in Teresina-PI. In this way, the work is a case study, defined as exploratory, descriptive and qualitative in a field research. A semi-structured interview script was applied to the HR Manager of the company and a trainee of the organization. Having said that, the research verified the process of external recruitment and selection of candidates for the PGT. In this way, the research identified the factors that influence the choice of candidates to participate in the trainee program (PGT). In addition, the advantages and disadvantages of PGT are described herein. Based on the results achieved, the means by which qualified young people are able to enter the enterprise to take leadership positions in EBBA are highlighted, highlighting the types of evidence and the characteristics that stand out among candidates.

**Keywords:** Trainee Program; External Recruitment; Selection process.

## 1 INTRODUÇÃO

Diante da necessidade de desenvolvimento, as empresas têm investido em programas que selecionam os melhores profissionais do mercado de trabalho. O PGT tem sido adotado pelas empresas com a finalidade de buscar e adaptar os jovens profissionais ao perfil pretendido pelas organizações, procurando combinar a cultura empresarial com seus objetivos. Esse é compreendido como um sistema de técnicas para a preparação dos profissionais recém-formados ou que estejam cursando o último ano do ensino superior.

O objeto de pesquisa concentra-se em uma análise de caso na Empresa Brasileira de Bebidas Alcoólicas (EBBA) em Teresina – PI, fazendo-se necessário para que outras empresas possam caracterizar a importância do programa de *trainee*. Este programa está diretamente ligado à estratégia empresarial apropriada a captação de competências e continuidade do sucesso organizacional.

Assim, objetiva-se compreender a importância do PGT em prol do desenvolvimento de talentos na EBBA em Teresina-PI e, especificamente, verificar as técnicas de recrutamento e seleção dos candidatos ao programa; identificar os fatores que influenciam na escolha dos candidatos a participar do PGT; e descrever as vantagens e desvantagens do programa de *trainee*.

Essa pesquisa justifica-se na importância das empresas examinarem novos talentos baseadas nas suas competências a fim de desenvolver-se dentro da organização, tendo em vista os resultados desejados pelo empreendimento. Com o objetivo de cumprir os objetivos da investigação, a pesquisa utilizou uma metodologia classificada como descritiva e de cunho qualitativo através de uma pesquisa de campo, tendo como técnica de investigação um estudo caso definido como exploratório.

O trabalho está soerguido em cinco seções. A primeira esboça o embasamento teórico, abordando o contexto do programa de *trainee*, seus aspectos conceituais, ascensão de carreira profissional e as vantagens e desvantagens do programa. No segundo momento, são descritos os procedimentos metodológicos utilizados para a sua elaboração. Na etapa seguinte, detalha-se a análise e discussão dos resultados obtidos através dessa averiguação, e por fim, são apresentadas as considerações finais, trazendo o levantamento do estudo.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 CONTEXTO DO PROGRAMA DE TRAINEE (PGT)**

As empresas, intentam treinar e desenvolver as potencialidades dos indivíduos dando ênfase à aprendizagem e crescimento organizacional: no qual o programa de *trainee* está inserido, conforme (BOUDREAU; MILKOVICH, 2006; PACHECO; SCOFANO; BECKERT, 2009; CHIAVENATO, 2008).

A expressão *trainee* tem origem inglesa, e significa treinamento. Os PGT apareceram no Brasil devido a necessidade de profissionais qualificados com o intuito de conduzir o crescimento acelerado do comércio. Os fatores de concorrência internacional também contribuíram para que o PGT tenha ganhado força no país, que foi implantado a fim de desenvolver pessoas qualificadas dentro das organizações, pensando na sobrevivência dos seus negócios.

O programa de *trainee* (PGT) passa a ser perceptível no cenário brasileiro a partir da década de 90, compreendendo o processo de treinamento dos profissionais como um caminho de progresso e desenvolvimento de cargos dentro das organizações. Miranda e Miranda (2009) tratam a gestão de pessoas como a principal ferramenta para as organizações alcançarem o sucesso, ou seja, um investimento no capital humano.

## 2.2 ASPECTOS CONCEITUAIS

O programa de *trainee* é determinado como um sistema de métodos, escolhas e técnicas de preparação dos novos profissionais recém-formados ou que estejam cursando o último ano do ensino superior, tendo um perfil de pessoas jovens com idade entre 20 a 30 anos (CALDAS, 1993; BRESLER, 1993; OLIVEIRA, 1996).

Conforme salienta Chiavenato (2006), o PGT é a proveniência de enriquecimento e sucesso para as empresas junto a performance de qualificação dos seus futuros funcionários. Carvalho e Boog (1999) ressaltam que o programa *trainee* é um mecanismo das empresas diversificarem-se umas das outras. Segundo os autores supracitados, o programa de *trainee* foi implantado com o objetivo de selecionar profissionais com alto potencial de qualificação, preocupando-se com o desenvolvimento interno da organização.

Schein (1993) descreve a carreira como o progresso de desenvolvimento das pessoas na empresa. Segundo Serson (1973), Motter (2000) e Mattos (2009) o *trainee* submete-se a um período de treinamento e adaptação profissional. Intencionando melhor conhecer o funcionário, o colaborador do PGT poderá se adaptar à vida profissional, experimentando e desenvolvendo habilidades dentro da empresa. Nessa concepção, o PGT é uma prática empresarial exercida com o propósito de possibilitar a troca de ganhos mútuos entre empresa e o programa de *trainee*.

## 2.3 PROGRAMA DE *TRAINEE* (PGT): ASCENSÃO DE CARREIRA COM VANTAGENS E DESVANTAGENS A EMPRESA

O PGT tem duração de um a dois anos, pode ser percebido como um processo de treinamento e seleção para compor o futuro da organização. Existem vários benefícios de ser um *trainee*. São eles: excelentes remunerações, aberturas de portas de trabalho, preparação profissional, carreira de liderança, aperfeiçoamento de qualidades profissionais e vários outros. As organizações passaram a investir no programa de *trainee* (PGT) com o intuito de oferecer socialização institucional aos integrantes do PGT com oportunidades de desenvolver seus conhecimentos e características profissionais.

Rittner (1999) trata o PGT um fator relevante na inovação dos funcionários dentro da organização, porém, pode ser visto como fonte de prejuízo se o *trainee* optar por sair da mesma ao final do programa (BITENCOURT; PICCININI ROCHA-DE-OLIVEIRA, 2012).

O programa de Trainee traz consigo vantagens e desvantagens, por exemplo, com a renovação no quadro de funcionários e a preparação de talentos com destinos a demandas futuras, pode ocorrer a competição dentro da organização, com os veteranos preocupados com o alto investimento nos *trainees*, passando a enxergá-los como fonte de ameaça, posto que os mesmos estão sendo treinados para assumirem uma área executiva da empresa.

## 2.4 PROCESSO DE AGREGAR PESSOAS

As empresas estão procurando integrar pessoas dentro das organizações para abastecer o quadro de funcionários, uma vez que surge a necessidade de mão de obra ou substituição da mesma. Nesse processo de agregar pessoas dentro da organização estão inseridas as atividades de recrutamento e a seleção de pessoas (CHIAVENATO, 2008).

## 2.5 RECRUTAMENTO DE PESSOAS

O recrutamento é um sistema que desempenha atividades de comunicação, informação e divulgação, com o objetivo de atrair pessoas altamente qualificadas para compor o quadro de funcionários dentro da empresa, podendo ser traduzido como um mecanismo que atrai de forma positiva e convidativa o candidato (FLIPPO, 1978; MAZON; TREVIZAN, 2000, SILVA, 2002; BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003; RIBEIRO, 2005; GUIMARÃES; ARIEIRA, 2005; CAXITO, 2008; CHIAVENATO, 2008; GIL, 2008; MARRAS, 2011). O recrutamento tende a ser executado de duas formas: Recrutamento Interno e Externo.

**Quadro 1 - Características do recrutamento interno e externo**

Recrutamento interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>● O recrutamento interno é uma forma de remanejamento à vaga existente dentro da empresa;</li> <li>● A probabilidade de êxito no cargo proposto pode causar uma disputa de interesses na organização;</li> <li>● No recrutamento interno é necessário certo cuidado por parte dos gestores da organização em diagnosticar o tipo de funcionário ideal para assumir a vaga proposta.</li> </ul>
Recrutamento externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>● O recrutamento externo atrai um grupo de candidatos oriundos de fora da organização;</li> <li>● As suas técnicas visam divulgar a existência de uma vaga disponível dentro da empresa;</li> <li>● Busca incrementar novas competências dentro da empresa, assim como, novas experiências dentro do empreendimento.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Carvalho e Boog (1999); Chiavenato (2006); Pontes (2010); Marras (2011); Caxito (2008).

## 2.6 SELEÇÃO DE PESSOAS

As empresas estão inserindo a seleção de pessoas como um mecanismo; possibilitando diagnosticar o melhor candidato com o intuito de compor a equipe de funcionários da organização (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; CHIAVENATO, 2006; MARRAS, 2011; FREITAS, ROSSA E FREITAS, 2011). Nesse contexto, percebe-se que é através da seleção de pessoas que o profissional responsável poderá detectar o candidato que possui o perfil mais adequado para ser admitido dentro da organização (HIPÓLITO *et al.* 2011; ORLICKAS, 2001).

Robbins (2002) afirma que o objetivo da seleção de pessoas é adaptar as aptidões pessoais com as particularidades e exigências do trabalho. Com isso Rabaglio (2001) e Marras (2011) evidenciam a importância do detalhamento do cargo e as exigências de quais competências são necessárias apto a assumi-lo. Segundo Rabaglio (2001) e Pierre (2007) essas competências são definidas como as habilidades das características individuais que se sobressaem entre os candidatos concorrentes, permitindo que a empresa possa medir o valor de cada um com o intuito de ser agregado dentro do empreendimento.

Portanto, as empresas identificam a capacidade e qualidade dos seus futuros funcionários através do processo de seleção de pessoas, a primeira etapa é a análise de currículos, notando-se a

relevância da compreensão das técnicas de seleção a fim de identificar e ajustar o candidato às necessidades da organização; pois, tem a intenção de eleger o candidato com as melhores habilidades e inteligência para realizarem as tarefas que serão estabelecidas (ROBBINS, 2005; KNAPIK, 2008).

Percebe-se que a existência das diversas técnicas de seleção permite às empresas detectar as habilidades dos candidatos de acordo com a sua necessidade, tendo em vista o aumento da sua eficiência em virtude das competências detectadas pelo processo de seleção de pessoas. De forma geral, a seleção é essencial ao funcionamento das empresas, já que os responsáveis pela gerência estão buscando candidatos que apresentem características e habilidades valiosas para fazer parte da equipe de profissionais, passando a serem chamados de talentos (BOHLANDER; SNELL, 2009; PACHECO; SCOFANO; BECKERT, 2009).

Com isso, Bernardi (2003) afirma que as empresas precisam provocar desejo nas pessoas e fazer com que elas sintam-se atraídas com o intuito de trabalhar nas suas instalações. Na visão de Gramigna (2002) as empresas estão encontrando dificuldade de identificar pessoas capacitadas com inúmeras habilidades, tornando-se um problema a fim de agregar talentos humanos na organização. Porém, Paula (1999) se posiciona e acrescenta que é importante a implantação de um programa com foco nas pessoas das organizações. Por isso, as empresas estão se direcionando até as universidades para extrair melhores candidatos já capacitados. No entanto, entende-se que as empresas passaram a adotar programas capaz de melhor selecionar os profissionais que iriam fazer parte da organização, tendo-se a ideia de que esse profissional seja um talento a organização pela sua formação.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Norteiam-se os métodos utilizados para elaboração do presente estudo, do mesmo modo que são detalhados os procedimentos realizados em seu desenvolvimento. Logo, os dados estão direcionados a responder a problemática e alcançar os objetivos propostos. Primeiramente, são descritos a caracterização da pesquisa, seguida da sua abrangência, coleta e percepção dos dados representada em um modelo de análise.

O objeto de estudo escolhido para a pesquisa é a Empresa Brasileira de Bebidas Alcoólicas (EBBA) uma das maiores cervejarias do mundo e localizada no Brasil. Além de ser uma distribuidora de bebidas líder de mercado no cenário brasileiro, tendo uma de suas filiais situada em Teresina - PI, com cerca de 15 anos no mercado e abastece todo o estado do Piauí e parte do Maranhão, em virtude disso, se configura como viável instrumento de investigação desta pesquisa.

A escolha é reforçada pela geração de emprego na cidade de Teresina e pelo reconhecimento de ser uma das empresas mais cobiçadas entre o público jovem para se trabalhar. Por isso, viu-se a necessidade do presente trabalho, concentrado em agregar valor ao programa de *trainee* (PGT) tornando-se fonte de atração aos jovens qualificados, que almejam carreira executiva e destaque profissional.

Para a coleta dos dados foi desenvolvido um roteiro de entrevista, contendo doze questões com alternativas pré-estabelecidas, que serviu de guia com uma condução que aborda o processo de contratação dos candidatos ao programa de *trainee* (PGT) e descreve as vantagens e desvantagens do PGT (MARTINS *et al.*, 2007).

A utilização do roteiro de entrevista proporcionou apoio no diálogo dos interlocutores, dado que, permitiu um relacionamento orientado na discussão do processo de recrutamento e seleção de pessoas ao programa de *trainee* da empresa (GODOI; MATTOS, 2006; MARTINS, 2007). A análise dos dados partiu da análise técnica de conteúdo do discurso dos participantes por meio dos depoimentos gravados e transcritos com a interpretação e descrição das categorias referentes aos processos de recrutamento e seleção dos talentos da EBBA.

#### **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

A presente seção discute os resultados obtidos na pesquisa, a partir do referencial teórico e dos procedimentos metodológicos utilizados ao seu desenvolvimento, bem como aponta os principais aspectos das descobertas desta investigação. O método qualitativo adotado em relação ao avanço desse estudo, associado a uma entrevista semiestruturada, partiu da necessidade em responder a seguinte problemática: Como os jovens recém-graduados ou no último ano de formação são inseridos dentro do programa de *trainee* (PGT) da organização?

Tendo em vista o fato apresentado, a entrevista objetivou compreender a importância do programa para o desenvolvimento de talentos na EBBA em Teresina - PI, e ainda descreveram as vantagens e desvantagens do PGT.

##### **4.1 RECRUTAMENTO EXTERNO**

Diante das informações colhidas através do roteiro de entrevista pode-se detectar os meios de recrutar pessoas a participar do programa, assim como os requisitos exigidos para possível oficialização a vaga, além dos benefícios oferecidos pela empresa para atrair o candidato de forma convidativa. Tal perspectiva objetiva selecionar os melhores profissionais, o que, se associa às



características profissionais do candidato e de seus desejos pessoais exigidos pela empresa, dessa forma seu ingresso reflete positivamente em suas ambições. Para atrair os futuros funcionários com arcabouço de educação compatíveis com a necessidade da organização, a empresa oferece diversos benefícios, dessa forma, induz o candidato através do recrutamento externo, por meio das suas bonificações.

Tais colocações converge com o que dizem Araújo *et al.*(2007), Costa (2008) e Risk (2010) sobre os benefícios de ser um *trainee*. As altas remunerações promovem anseio em quem está começando a vida profissional, destaca-se o autoconhecimento como uma ferramenta de experiência profissional, na qual advém conhecer a capacidade do candidato através do desenvolvimento das suas aptidões, com isso, os mesmos passam a assumir cargos de liderança pelo desempenho de suas competências dentro da empresa, promovendo ascensão de carreira ao profissional. Por esse efeito, desperta fascínio nos candidatos em compor o empreendimento.

As técnicas de recrutamento, os requisitos exigidos, as áreas de formação necessárias para compor a uma vaga do PGT e os benefícios que são oferecidos para os candidatos. Essas técnicas agrupam certa quantidade de pessoas com características e perfis essenciais para integrar o processo de seleção e gerar resultado.

#### 4.2 SELEÇÃO DE PESSOAS AO PROGRAMA DE *TRAINEE* (PGT)

Nessa etapa corrobora-se o que diz a teoria. A seleção de pessoas tem início após a fase do recrutamento, visto que busca profissionais capacitados para desempenhar suas qualificações e atingir os objetivos da organização (LIMONGI-FRANÇA E ARELLANO, 2002; CHIAVENATO, 2006; MARRAS, 2011; FREITAS, ROSSA E FREITAS, 2011). Nesse sentido procurou-se conhecer as técnicas de seleção adotadas pela organização para selecionar os melhores candidatos, conforme foi aludido por Boudreau e Milkovich (2000), Knapik (2008), Pontes (2010), Gil (2008), Marras (2011) e Chiavenato (2008).

##### 4.2.1 Processo de seleção para o *trainee*

Segundo a gerente de RH da empresa o processo de seleção direcionado aos candidatos do PGT procura dar oportunidade aos jovens que sonham em desenvolver a vida profissional e alcançar uma carreira promissora. Aponta-se que a primeira etapa seleciona os melhores perfis dos candidatos através da análise dos currículos atraídos pelo recrutamento, como ressalta Pontes (2010). Já na segunda fase acontece a prova online de cultura *fit*. Em seguida afere-se o

conhecimento do inglês e a capacidade de raciocínio lógico dos aspirantes, e logo após têm-se o teste de *business case*, que acontece também de forma online.

As demais etapas podem ser visualizadas da seguinte maneira: entrevista presencial com duração de 1 (uma) hora, painel de negócio 4 (quatro) horas; entrevista final 2 (duas) horas.

#### **4.2.2 Candidato ao PGT**

Para o candidato obter sucesso nas entrevistas, ele deve conhecer e seguir alguns critérios: o concorrente tem que agendar e se locomover para alguma cidade do Brasil em que deseja realizar as etapas presenciais desde que haja disponibilidade nas datas e horários nos seguintes estados: Bahia, Brasília, Ceará, Minas Gerais, Paraíba, Pernambuco, Paraná, Rio Grande do Sul, Rio de Janeiro, Santa Catarina e São Paulo. Quanto às etapas que são onerosas a empresa arca com todos os custos de deslocamento e hospedagem. Isso apenas nas etapas do painel de negócios que devem ocorrer em São Paulo ou Rio de Janeiro e na entrevista final para validação do candidato. Essa fase é realizada pelo gerente geral e outros diretores no escritório central da distribuidora situado na cidade de São Paulo.

As características estabelecidas para os candidatos são um meio das empresas captarem aqueles que conseguem colocar em prática o que se aprendeu em sala de aula, e assim, reter os melhores talentos profissionais lançados no mercado de trabalho pelas IES. Entende-se que a distribuidora busca jovens autênticos com capacidade de influenciar outras personalidades e que eles sejam criativos pelas habilidades de se expor negociando e gerenciando pessoas e situações. É importante que tenham iniciativa, já que possuir visão empreendedora é um diferencial, é bom que sejam curiosos já que interesses entram nas características, ou seja, a organização procura pessoas dinâmicas, multifuncionais e proativas, com agilidade de relacionamento.

Bitencourt (2011) apresenta uma idade média entre 20 a 30 anos de idade para o aspirante ingressar no programa de *trainee*, no qual diverge com os dados coletados nesta investigação. Ao abordar a gerente de RH, a mesma restringe o perfil do candidato a uma pessoa jovem com idade entre 20 a 26 anos, com capacitação e preparação profissional ligada aos seus valores internos para somar com os da empresa. Compreende-se a importância da fase do processo de contratação dos candidatos ao programa adotado pela organização, pois a empresa filtra os talentos conforme o perfil e competências desejadas para que venha ter sucesso na admissão dos aspirantes, os quais desenvolvem vantagens empresariais pelas qualificações profissionais e ascensão de carreira para os mesmos como evidenciam Carvalho e Boog (1999), Luz (1999), Oliveira (1996), Fleury (2002), Motta (2002), Toledo e Bulgacov (2004), Póvoa e Bento (2005).

### 4.2.3 Provas

A empresa adota testes avaliativos, dando a oportunidade ao candidato de impactar o empreendimento com suas características e convencer a organização que trará resultados significativos à corporação.

Assim, a prova online de cultural *fit* avalia a aderência do postulante a cultura e valores da empresa. O exame do inglês e a capacidade de raciocínio lógico dos aspirantes medem o grau de agilidade do candidato, já que todas as questões das provas online são cronometradas.

De acordo com o *Trainee* entrevistado:

Nas etapas de avaliar as habilidades de inglês e raciocínio lógico do candidato, este precisa estar preparado para apresentar resultados rápidos com lógica de solução nas diversas situações de trabalho que aparecerão na tela do computador, além do conhecimento em interpretação de texto e a capacidade de devolver-se no ambiente de trabalho na mesma língua, tendo uma base de três minutos para resolução de cada questão, além do mais, corre o risco de receber alguma ligação dos responsáveis pela seleção no mesmo idioma.

Já o teste individual de *business case* também é realizado de forma online, assim o aspirante é avaliado por suas habilidades de comunicação. Essa prova tem duração de 1 (uma) hora. Para mensurar as competências do candidato, a empresa utiliza o painel de negócio para avaliar o trabalho em equipe, pois acontece em grupo com 16 candidatos em média e foca nos resultados. [

### 4.2.4 As vantagens e desvantagens para o *Trainee* e Empresa

Em virtude desse processo de contratação dos futuros *trainees*, identificaram-se vantagens, assim como possíveis desvantagens.

O *trainee* tem a oportunidade de desenvolver dentro da organização seus conhecimentos e competências adquiridas no ensino superior, nas quais, identifica suas aptidões em um período de preparação para exercer cargos de liderança. Vale lembrar que é uma oportunidade promissora, pois eles estão no início de suas carreiras, cheios de garra e vontade de sucesso. Dentre isso, o jovem consegue visualizar novas ideias impactando positivamente a organização. Porém, pode ser que o programa de *trainee* apresenta algumas desvantagens como é mostrado logo abaixo.

A desvantagem nessa etapa de admissão de pessoas ao PGT pode ser percebida se a empresa não encontrar os candidatos com as características desejadas pela organização. Ou se depois de identificados, os melhores candidatos os mesmos desistirem de participar do programa. Diante

disso, a empresa escolhe as melhores competências objetivando desenvolver as aptidões dos funcionários qualificados de acordo com suas necessidades.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Evidências advindas da literatura deste estudo apontam para a gestão de pessoas como a propulsora da valorização do capital humano, os quais identificam os métodos e técnicas de perceber um talento. Desse modo, foram atingidos os objetivos, através da utilização de uma abordagem do tipo qualitativa; mediante aplicação de um roteiro de entrevista semiestruturado, sob a técnica da análise de conteúdo do discurso dos participantes direcionada pela gestora de RH e um trainee da referida empresa.

De forma geral buscou-se compreender a importância do PGT para o desenvolvimento de talentos na EBBA em Teresina – PI. Todos os objetivos específicos apresentados para elaboração dessa pesquisa foram alcançados com sucesso. O Primeiro objetivo verificou as técnicas de admissão dos candidatos ao programa. No segundo, abordou os fatores que influenciam na escolha dos candidatos a participar do PGT e por último, foram descritas as vantagens e desvantagens do programa de *trainee* (PGT).

Logo, através dos resultados obtidos ficaram expostos os meios pelos quais os jovens qualificados conseguem entrar no empreendimento para assumir cargos de liderança na EBBA. Destacam-se as técnicas de provimento e seleção de pessoas para a captação de jovens talentos oriundos das instituições de ensino superior. Frente a isso, sugere-se para a empresa que as principais restrições sejam as competências e as habilidades dos candidatos.

Conclui-se que outro fator preponderante direciona-se às outras empresas, nas quais possam incluir nas suas instalações o programa de *trainee* (PGT) para atrair e selecionar pessoas qualificadas em suas áreas estratégicas. Ademais, recomenda-se aos próximos trabalhos acadêmicos que conduzam a investigação com a ampliação do método de entrevistas e questionários, obtendo mais entrevistados que exerçam a função no PGT e expandindo a admissão e o processo de treinamento dos profissionais, além da observação da permanência desses no empreendimento.

**REFERÊNCIAS**

ARAÚJO, Maria Valéria Pereira de et al. **Os Programas de Trainee e o Desenvolvimento das Competências Gerenciais em uma Empresa Varejista**. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Universidade Federal da Paraíba–João Pessoa, PB, 2007.

BERNARDI, Maria Amália. **A melhor empresa: como as organizações de sucesso atraem e mantêm quem faz a diferença**. Rio de Janeiro: Negócio Editora, 2003.

BITENCOURT, Betina Magalhães. **Programas Trainee como forma de inserção no mercado de trabalho e construção de carreira**. 2011.

ROCHA-DE-OLIVEIRA, Sidnei. **Programas Trainee: Jovens orientados para o sucesso**. Revista Administração em Diálogo (RAD). ISSN 2178-0080, v. 14, n. 2, 2012.

BOHLANDER, George W; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de recursos humanos**. São Paulo, 2009.

BOUDREAU, John W.; MILKOVICH, George T. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

CALDAS, M.P. **Análise de Programas de “Trainees” como Ritos de Passagem**: Um estudo de caso em Empresa de Auditoria. In: ENCONTRO NACIONAL DA ANPAD. 17. Salvador, 1993. Anais, Salvador, ANPAD, 1993.

CARVALHO, Luiz Carlos Ferreira; BOOG, Gustavo G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. ABNT. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, p. 127, 1999.

CAXITO, Fabiano de Andrade. **Recrutamento e seleção de pessoas**. IESDE BRASIL SA, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos: O Capital Humano das Organizações**. 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_. **Gestão de Pessoas**. Elsevier Brasil, 2008.

COSTA, Ana Elisa Fontes Villas. **Programa Trainee: análise de uma experiência brasileira**. Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, 2008.

FLEURY, MTL. **A gestão de competência e a estratégia empresarial. As pessoas e a Organização.** São Paulo: Gente, 2002.

FLIPPO, Edwin B. **Princípios de administração de pessoal.** Atlas, 1978.

FREITAS, Júlia Girardi de; ROSSA, LisianeBleyer; FREITAS, André Girardi de. **A atração e seleção de talentos e a criação do conhecimento: as práticas das maiores indústrias catarinenses.** 2011. Disponível em:

<[http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg7/anais/t11\\_0439\\_1938.pdf](http://www.excelenciaemgestao.org/portals/2/documents/cneg7/anais/t11_0439_1938.pdf)> Acesso em: 10 de setembro de 2015.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2008.

GODOI, Marília Gabriela de et al. **A Influência do Programa de Trainees na Aprendizagem Organizacional.** Jovens Pesquisadores-Mackenzie, v. 6, n. 2, 2010. GRAMIGNA, Maria Rita. **Modelo de competências e gestão dos talentos.** Makron Books, 2002.

GUIMARÃES, Marilda Ferreira; ARIEIRA, Jailson de Oliveira. **O processo de recrutamento e seleção como uma ferramenta de gestão.** Rev de Ciên Empresariais da Unipar, v. 6, n. 2, p. 203-14, 2005.

HIPÓLITO, Mônica Genovez et al. **Análise da Política de Recrutamento e Seleção em um Hospital localizado no município de Itaperuna,** 2011. Disponível em:

<[http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_3495.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3495.pdf)> Acesso em: 26 de setembro de 2015.

KNAPIK, Janete. **Gestão de pessoas e talentos.** Editora Ibpe, 2008.

LUZ, Ricardo. **Programas de Estágio e de Trainee: como montar e implantar.** São Paulo: LTr, 1999.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** SP: Saraiva, v. 14, 2011.

MARTINS, Eduardo Caruso; DUTRA, Joel Souza; CASSIMIRO, Wagner T. **Programa de Trainees no mercado de trabalho nacional: apresentação dos resultados de pesquisa.** Seminários em Administração, 2007.

- MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. Atlas, 2007.
- MATTOS, Valéria Zadra; STIPP, Marlucci Andrade Conceição. **Programa Trainee: um modelo de gestão de enfermeiras recém-graduadas**. Acta Paul Enferm, v. 22, n. 6, p. 833-5, 2009
- MAZON, Luciano; TREVIZAN, Maria Auxiliadora. **Recrutamento e seleção de recursos humanos em um hospital psiquiátrico de um município paulista**. Rev. latinoam. enferm, v. 8, n. 4, p. 81-87, 2000.
- MIRANDA, Karina Fernandes de; MIRANDA, Helenir Celme Fernandes de. **Compreendendo a Gestão de Pessoas**. Artigonal–Diretório de artigos gratuitos. Disponível em: <<http://www.artigonal.com/entrevistas-artigos/compreendendo-a-gestao-de-pessoas-997929.html>>. Acesso em: 13 de setembro de 2015.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. 13ª. Ed–Rio de Janeiro: Editora Record, 2002.
- MOTTER, Glauce 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.
- ORLICKAS, Elizenda. **Seleção como estratégia competitiva**. São Paulo, Futura, 2001.
- PACHECO, Luzia; SCOFANO, Anna Cherubina; BECKERT, Mara. **Capacitação e desenvolvimento de pessoas**. FGV, 2009.
- PAULA, G. de. **Fitness business – Administrando com resultados**. Rio de Janeiro: Sprint, 1999.
- PONTES, Benedito Rodrigues. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. LTr, 2010.
- PÓVOA, J. M.; BENTO, P. E. G. **O engenheiro, sua formação e o mundo do trabalho**. In: Congresso Brasileiro de Ensino de Engenharia. 2005. p. 12-22.
- RABAGLIO, Maria Odete. **Seleção por Competências**. 2ª edição–Editora: Educator. São Paulo, 2001.
- RIBEIRO, A. de L. **Gestão de Pessoas**. Saraiva, 2005.

RISK, C. N. (2010). **Análise dos egressos de uma faculdade pública admitidos em programas de trainees: socialização antecipatória, choque da realidade e ingresso na organização.**

Dissertação de mestrado, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, SP, Brasil.

RITTNER, C. Estagiários e trainees. In.: BOOG, G. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento-ABTD.** 3 ed. Atualizada e Ampliada. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999. Cap. 22, pag. 447-471.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento organizacional.** 11ª edição. 2005.

\_\_\_\_\_. **Comportamento Organizacional.** Tradução por Reynaldo Carvalho Marcondes, 9ª Edição São Paulo. 2002.

SCHEIN, Edgar H.; BLACK, Edgar H. Schein Margarida D. **Identidade profissional: como ajustar suas inclin.** NBL Editora, 1993.

SERSON, José. **Curso básico de administração do pessoal.** EditôraLTr, 1973.

SILVA, João Carlos da. **Empresários na Câmara dos Deputados (1999-2003): recrutamento, ascensão e trajetória política.** 2002. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Ciência Política) – Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade de Campinas, Campinas.

TOLEDO, Samantha; BULGACOV, Yara. **Cultura Organizacional e Identidade: Implicações dos Ritos de Passagem na Identidade de Jovens Executivos Trainees em uma Organização Multinacional.** Anais do Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, Curitiba, PR, v. 28, 2004.