

PROGRAMA DE TRAINEE COMO FORMAÇÃO DE FUTUROS LÍDERES

Gilcélia Sangaletti

Ivonez Xavier de Almeida

Iara Castegnaro

Resumo

A busca por profissionais de alto desempenho motiva as organizações a reestruturarem suas práticas de gestão, principalmente a gestão de pessoas. Uma proposta que cresce entre as empresas para atender essa demanda são os Programas de Trainees, que identificam, desenvolvem e capacitam jovens recém-formados, de alto potencial, capazes de ocupar posições de liderança nos novos moldes organizacionais. Diante deste contexto, este estudo objetivou identificar as características do Programa de Trainee como estratégia para formação de futuros líderes empresariais, compreendendo também as suas vantagens. Para atender ao objetivo proposto foi realizada pesquisa bibliográfica por meio de artigos, revistas e livros relacionados ao tema, publicados nos últimos 18 anos. Observou-se que a efetivação do Programa pelas organizações objetiva capacitar, formar e selecionar os melhores candidatos, formando-os de maneira que atenda as expectativas e exigências da organização, contratando os futuros e melhores líderes. Observou-se ainda que o Programa é útil tanto para o Trainee quanto para a organização, pois o candidato, além de sair da universidade com tenacidade para novos desafios, com desejo de colocar em prática seu aprendizado, objetiva uma boa colocação no mercado e uma carreira promissora. Para a organização, este Programa permite moldar o futuro líder conforme suas necessidades, dessa forma tornando a empresa mais competitiva.

Palavras-chave: Programa Trainee. Formação. Líderes. Carreira. Organização.

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as organizações buscam aplicar estratégias para o desenvolvimento gerencial a fim de preparar e qualificar seus futuros gestores para atender as atuais exigências do mercado competitivo. E o que as empresas consideram como diferencial competitivo é constituído por seus profissionais, ou seja, o capital humano é fonte de inovação.

Diante dessa perspectiva é que se apresenta o Programa de Trainee, pois este é considerado uma estratégia que permite às organizações suprir as demandas de funções técnicas e gerenciais. Os participantes desses Programas são jovens, muitos concluintes de cursos superiores e outros recém-formados, que depois de um longo treinamento passam a exercer funções técnicas ou gerenciais dentro das organizações (LUZ, 1999).

Na visão de empresários, esse Programa é uma ferramenta muito importante nas organizações, isso porque tem preparado o jovem para assumir cargos gerenciais com características que contribuem para o crescimento da organização. Acreditam também que o Programa de Trainee é uma alternativa que pode levar os candidatos a uma rápida ascensão profissional, possibilitando melhores salários e acesso às novas perspectivas profissionais.

Diante deste contexto, a pesquisa tem por objetivo identificar as características do Programa de Trainee como estratégia para a formação de futuros líderes.

Para contextualizar o estudo, inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica com consulta a materiais publicados nos últimos 18 anos, pois de acordo com Martins (2007) esse Programa surgiu no Brasil por volta dos anos de 1990. A pesquisa foi realizada no período de maio a setembro de 2017 e os termos utilizados na pesquisa foram: Programas de Trainee, funcionamento dos Programas de Trainee, formação de líderes, importância dos Programas de Trainee.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Nesta seção serão detalhados os aspectos históricos do Programa de Trainee, funcionamento e desenvolvimento do Programa e a formação de Trainees para a liderança.

2.1.1 Aspectos históricos do program de Trainee

Nesta seção serão detalhados os aspectos históricos do Programa de Trainee, funcionamento e desenvolvimento do Programa e a formação de Trainees para a liderança.

O Programa Trainee nasceu nos Estados Unidos, na época do pós-guerra (anos 1950 e 1960), quando as organizações americanas cresceram em ritmo bastante acelerado. Esse sistema consistia em constantes promoções e aumentos salariais provocando, desse modo, um aceleração significativo na carreira dos profissionais. Também servia para que os executivos identificassem novos líderes, uma vez que, com o crescimento das organizações, era difícil encontrar novos gerentes de modo imediato para as funções gerenciais necessárias (DOBERMANN, 2006).

Segundo Dobermann (2006), o termo Trainee pode ser traduzido por “em treinamento” e está relacionado ao campo empresarial onde as empresas podem treinar ou “reciclar” a sua equipe de trabalho.

No Brasil, o Programa de Trainee teve sua inserção nos anos 1980 e 1990, quando as empresas brasileiras sentiram a necessidade de funcionários qualificados e com diferenciais, para competir num mercado mais concorrido. Assim, para sua sobrevivência, precisaram repensar em termos de produtos, qualidade e gestão de pessoas e negócios (RISK, 2010; MARTINS; DUTRA; CASSIMIRO, 2007).

Na opinião de Botelho (2007), os Programas de Trainee são entendidos como recrutamentos realizados pelos profissionais de Recursos Humanos,

destinados especificamente a jovens que concluíram ou estão prestes a concluir o curso superior ou, em alguns casos, a pós-graduação. Ainda, segundo o autor, o objetivo fundamental é preparar esses jovens para atuar em cargos de média gerência, como chefia e supervisão, num prazo curto. As empresas oferecem um tempo de treinamento para que passem pelas diversas áreas da empresa com a finalidade de adquirir conhecimento rápido da organização e visão sistêmica.

Dobermann (2006) refere-se ao Programa de Trainee como um instrumento organizacional do setor de recursos humanos, que visa a seleção e a formação de jovens recém-formados, os quais passam por um processo seletivo rigoroso e, quando contratados, participam de um Programa de desenvolvimento profissional, podendo levá-los a cargos estratégicos na organização.

De modo geral, o Programa tem por objetivo atrair e desenvolver jovens com alto potencial intelectual, em início de carreira, que desejam obter uma ampla visão de todos os processos de uma organização, fazendo desse modo, a carreira profissional.

Por se tratar de um Programa de formação de líderes, algumas empresas procuram por Trainees formados há dois ou três anos; outras, preferem recrutar ainda na faculdade. Em ambos os casos, com média de idade que varia entre 22 a 30 anos. Além disso, é muito comum as empresas exigirem fluência em um ou mais idiomas, que seja proativo, tenha iniciativa, disponibilidade para viagens e mudança de residência (BOTELHO, 2007).

Leal (2007) retrata o conceito de Trainee como o jovem trabalhador que se insere na organização, passando por um processo diferenciado dos demais trabalhadores, por um determinado período de tempo, caracterizando-se como funcionário em treinamento. Nesse período em que o jovem participa do Programa, ele é preparado para ocupar tanto um cargo técnico, de nível superior, quanto para uma posição de chefia, em nível de supervisão ou gerência.

De acordo com o SEBRAE (2017), o objetivo principal de um Programa de Trainee é recrutar, desenvolver e reter mentes diferenciadas e com

perceptível clareza de capacidade gerencial para assumir posições estratégicas, no futuro, em qualquer organização, dos mais diversos ramos. Para muitos empreendedores, o Programa de Trainees é visto como uma alternativa para preparar indivíduos para superar os desafios.

2.1.2 Funcionamento dos programas de Trainee

A proposta da maioria dos Programas de Trainee das empresas é fazer com que o candidato possa trabalhar em mais de uma área profissional, ampliando a compreensão geral do negócio para que consiga atingir uma posição de gerente. O tempo necessário para atingir esta posição irá depender de cada um.

Esses Programas de Trainee são destinados para jovens bacharéis e para as empresas, especialmente em um momento em que não basta ter dados, mas é preciso de mentes pensantes, capazes de transformar obstáculos em oportunidades (SEBRAE, 2017).

Ao contrário dos estagiários, o Trainee é considerado um funcionário comum na empresa e está amparado pela lei trabalhista. Dependendo de cada organização, a remuneração de um Trainee circula em torno de R\$ 5 mil, considerado um valor alto para um profissional sem experiência (SEBRAE, 2017).

Para atrair candidatos, as organizações oferecem muitas vantagens, tais como: remuneração competitiva, programa de carreira acelerada, programas de desenvolvimento pessoal e profissional com acompanhamento de tutores, e ainda um contato continuado com desafios da organização (MARTINS, 2007).

De acordo com o SEBRAE (2017), a alta remuneração, possibilidade de começar uma carreira já num nível elevado da organização com vasta experiência, é o sonho de vida para muitos estudantes. Já para os empreendedores, por meio do Programa tem-se a chance de garimpar jovens diferenciados, proativos, com alto potencial de desenvolvimento, espírito de

liderança, orientação nata para resultados e com intensa energia competitiva.

Para muitos Trainees essa é a oportunidade de ter um relacionamento com praticamente todos os setores da empresa, podendo compreender e interagir com a sua cultura, além de aprender conceitos e linguagem profissional e aprofundar conhecimento sobre o negócio (estratégias, mercados, tecnologia, clientes e consumidores, entre outros).

O Trainee, tendo a oportunidade de experimentar e conhecer todas as áreas da empresa, é constantemente desafiado e avaliado, e isso faz com que ele se desenvolva em um tempo muito mais curto do que outros funcionários, que demorariam mais para viver situações tão distintas numa trilha de carreira comum. Por esses motivos é que os Trainees têm mais chances de ocupar um cargo de gestão num futuro próximo.

De acordo com Durante (2007), as empresas divulgam as vagas com as características que o candidato deve possuir e, na maioria da vezes, procuram jovens talentos recém-formados em ensino superior ou pós-graduação, com bom desempenho no histórico escolar, ótimo nível de conhecimento geral, empreendedor, inovador, com garra e potencial de desenvolvimento, e que será preparado para assumir uma posição gerencial na empresa em que pretende atuar.

Segundo Martins (2015), para a consultora Magliocca que atua no setor de recursos humanos, as áreas que mais empregam Trainees são vendas e desenvolvimento de negócios, finanças e planejamento estratégico, tecnologia da informação, pesquisa e desenvolvimento de produto e engenharia de produção e logística. Ela ainda complementa que, geralmente, o Programa de Trainee varia de um a três anos, tudo depende de cada organização, que define as regras.

As empresas que trabalham com o processo seletivo do programa Trainee costumam fazer o processo em cinco etapas (SEBRAE, 2017). O início do processo é caracterizado pela "inscrição". Neste momento os recrutadores da empresa realizam uma avaliação do perfil do candidato, considerando quesitos básicos para o cargo, como currículo, cursos realizados, vivência no

exterior e fluência em língua estrangeira. Depois disso, são realizadas as “avaliações online”, testando o domínio da língua portuguesa, de idiomas estrangeiros e de alguns conteúdos específicos para a área de trabalho do candidato.

A etapa seguinte é direcionada para as “dinâmicas de grupo”, sendo que essa etapa é considerada para os recrutadores, um dos mais importantes filtros para mensurar a postura social e capacidade técnica de um aspirante a Trainee. Personalidade, capacidade de trabalho em equipe, criatividade e comunicação são características muito observadas neste processo. Passando por essa etapa é realizada uma prova oral de inglês, sendo avaliada a capacidade de comunicação em língua inglesa e nível de complexidade do raciocínio em língua estrangeira (SEBRAE, 2017).

Ainda de acordo com o SEBRAE (2017), também é desenvolvida uma atividade chamada “painel de negócios”, ou seja, é apresentado um case complexo onde os candidatos terão um tempo limitado para encontrar a solução. De modo geral, essa é a primeira etapa em que os candidatos serão observados pelos diretores e, se passarem por esta etapa, a seguinte é a “entrevista com os diretores” que, para muitos candidatos, é a fase que consta como critério de desempate. Na entrevista será observado o nível de consciência do candidato acerca da organização e do mercado, como também das funções que exercerá. Ao final do processo, os candidatos aprovados são encaminhados para a organização dentro da área a qual optaram no início do processo ou nas que se sobressaíram melhor.

Mas ser selecionado para participar de um Programa de Trainee não é tarefa fácil, pois, quem decide fazer carreira rápida, deve estar preparado para lidar com todas as responsabilidades que sucedem à sua escolha (MARTINS, 2015).

Ainda de acordo com Martins (2015), para um Trainee trilhar um caminho de liderança, precisa percorrer algumas fases. Inicialmente o Trainee precisa conhecer a cultura, o negócio e os valores da empresa. É um período de treinamento, de imersão, e também considerada uma oportunidade para se inteirar sobre a política organizacional, o modo como os profissionais se

relacionam, procedimentos da empresa, postura a ser adotada diante de subordinados, chefes e clientes e prioridade da companhia.

Dando sequência às fases de processo seletivo do programa, para a consultora Magliocca, o Trainee terá de passar por diferentes áreas da organização ou, pelo menos, pelos departamentos que impactam diretamente na área em que ele irá atuar ao fim do Programa. Esse é o momento em que ele vai realizar o chamado "Job rotation", ou seja, conhecer a empresa detalhadamente, pois segundo a autora, essa fase permite ao Trainee ter noções de impactos ou consequências de outras áreas em seu trabalho e visão holística do negócio (MARTINS, 2015).

Em alguns casos, o Trainee selecionado pode escolher a área da organização a qual pretende comandar. Nesse momento, ao assumir as responsabilidades da área é a hora de pôr os conhecimentos adquiridos na prática, focando sempre bons resultados para futuramente continuar conduzindo pessoas e projetos (MARTINS, 2015).

Os jovens que se dispõem a vivenciar essa experiência de participar dos Programas de Trainee terão a certeza que abrirão várias portas na sua vida profissional. Esse é mais um motivo para o jovem valorizar o investimento em sua carreira, sempre levando o trabalho com seriedade, pois percebe-se no Trainee uma grande ansiedade por resultados, mas deve-se ponderar que não é preciso atropelar os prazos (MARTINS, 2015).

Os profissionais de recrutamento que atuam com o Programa de Trainee, mencionam que é muito importante lembrar que juntamente com responsabilidades do dia a dia, o Trainee responsabiliza-se por conduzir um ou mais projetos na empresa. Essas etapas dão ao Trainee noções importantes para se tornar um líder. Em outras palavras, o Trainee aprende e desenvolve um comportamento que o conduz à entrega de resultados e, ao mesmo tempo, adquire visão estratégica para gerenciar projetos e pessoas (MARTINS, 2015).

De acordo com Martins (2015), para quem quer iniciar a carreira como Trainee é importante seguir algumas dicas como: pesquisar na internet quais as empresas que oferecem esses Programas; analisar se os valores da

organização têm a ver com os seus; ficar atento à temporada de abertura de vagas (geralmente essas vagas são disponíveis pelas empresas nos meses de janeiro e julho e de setembro e outubro); testes online ajudam muito no processo de seleção; na fase presencial deve agir com naturalidade e profissionalismo; estar bem informado sobre o que acontece no Brasil e no mundo, pois ser bem informado é um dos critérios básicos para ser Trainee e, por fim, estar apto para falar fluentemente ao mínimo uma língua estrangeira.

2.1.3 Desenvolvimento e formação de Trainees para Liderança

Na opinião de Goleman (2015,) o desenvolvimento de liderança nas organizações é considerado em primeiro lugar como alvo educacional e não mais como uma simples questão de treinamento. Num segundo momento é considerada uma estratégia que impulsionada, estimulada e conduzida pelos gestores e líderes de todos os níveis da organização, busca obter resultados por meio do envolvimento e da participação. E, num terceiro momento, é o modo de atuação, as fontes motivacionais. Para Tanure (2007), o desenvolvimento de líderes, além de constituir uma poderosa estratégia de retenção de talentos, agrega muito valor à organização.

É notório que o conhecimento de ferramentas de liderança, as habilidades relacionais e as atitudes diárias de um líder, exercem grande impacto na produtividade e no engajamento das equipes numa organização. Por isso, muitas empresas buscam investir no desenvolvimento de lideranças consistente com as necessidades da sua organização, não esquecendo que isso também é investir na capacidade de execução e no sucesso do negócio (SIQUEIRA NETO, 2016).

Os Programas de Trainee oferecem uma rápida ascensão profissional, pois o foco é o desenvolvimento de novos líderes ou gestores. Apesar de terem um período limitado de tempo (em média doze meses) e não garantirem a contratação pela empresa, são grandes as chances de demonstrar o potencial e de ser contratado. Outros pontos que merecem atenção são que os Programas de Trainee costumam oferecer treinamentos técnicos e

comportamentais de excelente qualidade e, dependendo da empresa, ofertam a experiência de vivência no exterior (SIQUEIRA NETO, 2016).

O treinamento de futuros líderes de uma organização é uma tarefa que fascina os profissionais do setor de gestão de pessoas. Para eles, os Programas de Trainee aceleram o processo de formação de líderes, mas para ter sucesso é preciso muito esforço e dedicação (PEDROSA, 2015).

De acordo com Pedrosa (2015), a primeira tarefa dos profissionais de recursos humanos é criar um comitê executivo que será responsável pelo Programa e estará comprometido com seu sucesso. Ou seja, serão escolhidas pessoas que tenham disposição para dedicar parte do seu tempo ao desenvolvimento de outras, que podem chegar longe, mas ainda precisam crescer muito.

Para o sucesso de um Programa de Trainee é fundamental um bom recrutador, que selecione pessoas que realmente sejam talentosas, pois não basta apenas ter alto potencial. O candidato escolhido precisa ter perfil de liderança, porque é possível que, dois anos após o treinamento, seja desafiado a assumir uma área, setor ou até unidade da organização (PEDROSA, 2015).

Num Programa de Trainee é importante que os candidatos estabeleçam alguns "padrinhos", pois precisarão deles para compartilhar suas angústias, dificuldades, sucessos e fracassos momentâneos. Os profissionais de recursos humanos que trabalham com esses Programas acreditam que esse "apadrinhamento" é importante em todo processo de formação de líderes dentro das empresas (PEDROSA, 2015).

Nos Programas de Trainee, os profissionais de recursos humanos que trabalham no processo relatam que o conhecimento técnico, a iniciativa e a capacidade de inovação são características indispensáveis para os Trainees. É importante incentivar o desenvolvimento de habilidades sociais e valorizar a humildade. Entretanto, alguns candidatos podem ser vistos como "estrelas" dentro da organização e começam a agir como tal. Para os recrutadores, se isso ocorrer, estes candidatos não serão mais vistos como profissionais de

potencial, eles começarão a ser ignorados por outros funcionários (PEDROSA, 2015; MOTTER, 2000).

Na visão de Pedrosa (2015) é muito importante oferecer perspectivas de futuro para os candidatos do Programa de Trainee, pois se os candidatos perceberem que não terão oportunidades dentro da organização, eles entenderão que os profissionais de gestão de pessoal da tal organização apenas treinaram para o mercado.

Salienta-se que o Programa de Trainee é uma excelente estratégia da organização para ter um bom banco de líderes no futuro, mas é fundamental selecionar candidatos certos, saber para onde conduzi-los dentro da organização e sempre ter lideranças dedicando seu tempo ao desenvolvimento desses jovens.

2.1.4 Importância dos programas de Trainees para liderança e para a organização

Milhares de jovens brasileiros se inscrevem para participar de processos seletivos dos Programas de Trainee em busca de bons salários, chance de crescimento e experiência profissional iniciando uma carreira em grandes empresas.

Os recrutadores ou profissionais de gestão de pessoas responsáveis pelos Programas de Trainee sabem que ele é o esforço programado de uma organização em diferenciar-se das demais, atraindo para seus quadros de funcionários, jovens bem formados, com alto potencial, dando-lhes as ferramentas e proporcionando-lhes as condições para serem indivíduos produtivos da implementação de seu plano estratégico, assumindo cargos de líderes. Para os recrutadores, o bom resultado em metas e os conhecimentos técnicos são imprescindíveis na contratação (CISLINSCHI, 2012).

Neste sentido, a organização detém de algumas vantagens com a implantação de um Programa de Trainee, que segundo Luz (1999, p. 49) são: a) mão de obra qualificada, com alto potencial e sem vícios; b) garantia de continuidade da cultura da empresa; c) profissionais disponíveis para as

necessidades de expansão dos negócios; d) independência do mercado para o preenchimento de seus principais cargos ou para a escolha de seus sucessores; e) profissionais polivalentes, em condições de assumir postos em diversas áreas; f) possibilidade de renovação dos quadros da empresa e até mesmo do seu perfil gerencial.

Diante disso, o Programa de Trainee demonstra ser um processo eficaz na formação de gestores, sendo que o candidato Trainee é submetido à avaliação e acompanhamento de profissionais da organização, durante todo o Programa, para verificar seu desempenho em todas as etapas. Supervisionado por profissionais da organização, o candidato é inserido na realidade empresarial, sendo acompanhado e avaliado pela sua desenvoltura em situações e pressões peculiares ao negócio. Desse modo, os profissionais envolvidos no processo do Programa de Trainee da empresa terão informações para desenvolver as competências necessárias ao nível gerencial, que é indispensável para o sucesso da organização (BITENCOURT, 2011).

O Programa de Trainee é dividido em várias etapas, sendo que cada uma tem seu grau de importância para o negócio da organização. Dentre as várias etapas que envolvem o Programa, talvez a etapa mais importante seja o recrutamento e seleção dos Trainees, pois nessa fase, os responsáveis pelo Programa da empresa precisam filtrar os talentos, conforme o perfil desejado (BITENCOURT, 2011).

Torna-se importante ressaltar que cada organização define a estrutura de seu Programa de Trainee, conforme a sua realidade. E, para muitos gestores, quanto mais estruturado o Programa for, maior será o custo. Contudo, nos estudos de Moreira (1997) apud Motter (2000), os Trainees são caracterizados como investimento, e não como custo, uma vez que esses talentos estão sendo qualificados e capacitados para assumir cargos que exigem perfil de liderança.

O despreparo da liderança talvez seja um dos maiores problemas que muitas empresas enfrentam para disseminar sua cultura e atingir os resultados

desejados. Devido a isso, muitas organizações têm adotado o Programa Trainee (ENTSCHEV, 2014).

Mas para atrair candidatos nesse Programa, os empresários acreditam que as organizações precisam apresentar algumas vantagens, que para eles, as principais são: remuneração atraente (valores acima da média de mercado para o nível profissional), plano de carreiras acelerado e constante exposição do profissional a novos desafios organizacionais (BITENCOURT, 2011).

Os Programas de Trainee tornam-se importantes para as organizações, pois garantem profissionais qualificados, com alto potencial e sem “hábitos” de outras empresas, multifuncionais e disponíveis para a necessidade de expansão dos negócios. Assim, possibilita a independência do mercado para o preenchimento de seus principais cargos ou para escolha de seus sucessores, garantindo desse modo, a continuidade da “cultura da organização”. A participação desses jovens nesses Programas contagia os demais profissionais da organização com suas ideias, o que reflete na inovação das organizações e, além do aprendizado técnico que esses jovens adquirem, eles também têm a possibilidade de interiorizar valores e comportamentos almejados pela organização (MOTTER, 2000).

Para Carvalho (2015), aquele que participa do Programa de Trainee conquista alguns diferenciais que podem impulsioná-lo para o desenvolvimento da sua carreira profissional. O autor também apresenta cinco vantagens para candidatos que participam deste tipo de Programa. A primeira apontada por ele é que o candidato adquirirá uma compreensão de todas as áreas de uma organização, ou seja, a maioria dos Programas de Trainee que são oferecidos pelas empresas realiza o processo de “job rotation”, onde os candidatos futuros profissionais passam por diversas áreas da empresa e por diferentes funções, no intuito de compreender como é o funcionamento por completo da organização. Dessa forma, torna-se possível aprimorar a comunicação com todos os setores da organização e ainda o candidato poderá se decidir por qual área terá mais afinidades.

A segunda vantagem apontada pelo autor é que o candidato terá a possibilidade de uma ascensão rápida na carreira, quer dizer, para os Trainees que mais se destacarem ao longo do Programa, as empresas dão oportunidades em cargos de gestor. Além disso, os candidatos do Programa de Trainee são acompanhados e orientados pelos líderes da organização. Esses líderes se tornam mentores dos candidatos, pois eles compartilham experiências de mercado em relação ao ramo da organização e também a maturidade conquistada ao longo dos anos.

A terceira vantagem a ser destacada é a formação avançada que é proporcionada aos candidatos que participam destes Programas, ou seja, enquanto Trainees, os candidatos participam de capacitações sempre atualizadas, cursos técnicos e comportamentais e, além disso, em algumas organizações, é possível ter experiências internacionais. Esses treinamentos garantem o complemento na formação do profissional e ampliam a qualificação para o mercado de trabalho.

Não se pode esquecer que nesses Programas os candidatos ampliam a rede de contatos. Como o Trainee circula por diversos setores da organização, ele passa a conhecer muitos profissionais importantes no ramo no qual atua e pode receber diferentes ofertas e oportunidades de trabalho, tanto dentro como fora da organização (CARVALHO, 2015).

A quarta vantagem apresentada para o candidato do Programa é o "tempo de aprendizagem e liderança". Como esses Programas costumam durar entre um a três anos, os participantes têm tempo de aprender e executar as funções ou até mesmo atuar na área específica escolhida se preparando para assumir os cargos de liderança (CARVALHO, 2015).

A quinta e última vantagem apontada pelo autor Carvalho (2015) está relacionada aos benefícios que as organizações dispõem para este tipo de Programa. Além das oportunidades de aprendizado e capacitação, os Programas de Trainee oferecem excelentes remunerações e ainda alguns benefícios como assistência médica, odontológica, previdência privada, seguro de vida, auxílio-alimentação e transporte. São oferecidos esses salários e benefícios porque as organizações acreditam que os Trainees futuramente

serão os líderes e os gestores de suas organizações e é por isso que precisam apresentar oportunidades atraentes.

Em resumo, participar de um Programa de Trainee é uma excelente oportunidade na carreira de um jovem recém-formado. Ele terá grandes vantagens como um rápido retorno financeiro (embora não se tenha estatística para essa comparação, mas a remuneração é bastante atrativa, grande parte dos casos a remuneração inicial gira em torno de R\$ 2.500,00 e R\$ 4.500,00 nas empresas de grande porte) e profissional (MARTINS, 2015).

Na maioria dos casos, o Trainee não leva mais do que cinco anos para atingir uma posição de média gerência e, dependendo da organização, poderá assumir nesse tempo um cargo de nível internacional.

Na opinião de Martins, Dutra e Cassimiro (2007), o Trainee também terá como vantagem a passagem por diferentes áreas de uma empresa, podendo abrir caminhos para trocar o campo de atuação se desejar, pois, durante o Programa, terão a oportunidade de conhecer mundos diferentes. E além da remuneração acima da média, grande parte das empresas oferece em seu pacote de benefícios uma participação nos lucros da empresa, reforçando o reconhecimento aos desafios superados e motivando o indivíduo para atingir suas metas pessoais e das equipes das quais participa. Por fim, o candidato também ampliará sua rede de contatos sendo que algumas vezes ele poderá ser contratado por outras empresas muito maiores.

Como o foco da pesquisa é identificar as características do Programa de Trainee como metodologia para a formação de futuros líderes por meio do Programa de Trainee, é importante esclarecer de que não existe nenhuma fórmula, receita pronta ou solução geral indicando que determinado profissional possa a ser ou não um grande líder. As empresas devem perceber a necessidade de criar Programas para desenvolver as competências de suas equipes de gestão, fornecendo espaços para as discussões, treinamentos adequados com as exigências do mercado, da empresa para obter uma visão ampla de todo o negócio e, futuramente, tornarem-se os líderes de sucesso da organização.

Este trabalho, geralmente quem executa são os responsáveis que atuam no setor de recursos humanos da empresa, sendo que as empresas estão direcionando cada vez mais a sua atenção e investimento nesses Programas devido à demanda existente de líderes dentro das organizações.

Na opinião de Antonello (2005), o desenvolvimento de competências pode ocorrer de duas formas: aprendizagem formal, na maioria das vezes associada a ações de treinamento, desenvolvimento e educação, ou informal, que envolve estratégias de aprendizagem diversificadas.

É importante destacar que é muito mais válido e acertado formar os próprios líderes do que buscar pronto no mercado, pois um líder que já está no mercado tem arestas a serem aparadas ao entrar numa outra empresa, enquanto que o líder interno não terá estas arestas (GOLEMAN, 2015).

Mas é preciso lembrar que o desenvolvimento desses Programas para a formação de líderes deve ser feito com muito cuidado e pensar, principalmente, em todas as responsabilidades e capacidades necessárias. Entretanto, os Programas podem ser uma ação que trará motivação e engajamento para outros colaboradores, além é claro, de perpetuar a cultura da empresa e ter uma pessoa conhecida na gerência (BITENCOURT, 2011).

3 CONCLUSÃO

O propósito deste estudo foi identificar as características do Programa de Trainee como estratégia para a formação de futuros líderes, a partir de uma pesquisa bibliográfica.

Do ponto de vista dos jovens recém-formados ao cargo de Trainee, este Programa é considerado uma das melhores ferramentas para o início da carreira, pois além de proporcionar um alto salário, excelentes benefícios, proporciona um plano de carreira diferenciado que possibilita oportunidades para aplicar as habilidades desenvolvidas durante a vida acadêmica, oferecendo crescimento acelerado dentro da organização. Contudo, como são muitos candidatos e existem poucas organizações oferecendo essas

vagas, o perfil exigido é bastante específico e isso faz com que poucos profissionais tenham chances de participar de um Programa de Trainee.

Já na visão organizacional, o Programa Trainee é considerado uma excelente ferramenta para atrair jovens talentos com maior potencial de desenvolvimento e dar oportunidades para que eles se desenvolvam dentro da própria organização. O retorno do investimento nesse Programa se dá através dos resultados que esses jovens podem proporcionar para a organização, tanto no decorrer do Programa Trainee quanto em toda sua carreira dentro da organização.

As organizações exigem líderes com perfis diferentes. Hoje os líderes devem ser dinâmicos, flexíveis, atualizados, comunicativos, empáticos, éticos, inovadores, confiáveis, com senso de humor, além de serem resilientes para vencer os desafios; ser motivadores e depois de um tempo, professor, formando novos líderes, isto é, líder formando líderes.

Existem muitas organizações que possuem Programas de Trainee com o objetivo de formar seus novos líderes empresariais. Mas para que isso ocorra, estes candidatos devem atender todos os requisitos definidos pela organização. Para estas organizações, investir no desenvolvimento dos líderes constitui em focar na qualidade dos produtos e serviços, ou seja, um líder treinado, moldado e preparado consegue coordenar melhor as suas equipes impactando no resultado positivamente.

Diante dessas reflexões é possível perceber que o Programa de Trainee é um mecanismo estratégico para muitas organizações, isso porque todo o treinamento, capacitação e desenvolvimento destes Trainees são aplicados de forma que atendam aos objetivos da organização. Além disso, o Programa possibilita que a organização molde o jovem para um perfil de líder que a organização deseja e /ou necessita, dando a oportunidade de uma carreira promissora.

REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S. Articulação da aprendizagem formal e informal: seu impacto no desenvolvimento de competências gerenciais. *Revista Alcance*, v. 12, n. 2, p. 183-209, maio./ago. 2005.

BITENCOURT, B. M. Programas Trainee como forma de inserção no mercado de trabalho e construção de carreira. Porto Alegre, 2011. 194 p. Dissertação (Mestrado)- Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2011.

BOTELHO, A. Exigência é maior para os Trainees. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, p. 2, 19 ago. 2007.

CARVALHO, R. Quais as vantagens que o Programa de Trainee traz para a sua carreira? 2015. Disponível em: < <https://www.napratica.org.br/quais-as-vantagens-que-o-programa-de-trainee-traz-para-sua-carreira/>>. Acesso em: 13 jul. 2017.

CISLINSCHI, L. Empresas investem em Programas de Trainee faz-tudo para formar melhores líderes. 2012. Disponível em: <http://noticias.r7.com/educacao/noticias/empresas-investem-em-programas-de-trainee-faz-tudo-para-formar-melhores-lideres-20130912.html>>. Acesso em: 15 jul. 2017.

DOBERMANN, L. M. G. O Trainee e a construção do trabalhador flexível. Campinas, 2006. 127 p. Dissertação (Mestrado). Universidade Estadual de Campinas – Faculdade de Educação, Campinas, 2006.

DURANTE, V. Competência é fundamental. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, p. 5, 19, ago. 2007.

ENTSCHEV, Bernt. Talento em pauta: como reger melhor sua carreira. Rio de Janeiro: Quality mark, 2011.

GOLEMAN, D. Liderança: a inteligência emocional na formação do líder de sucesso. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

LEAL, A. P. A pedagogia dos Programas de Trainees: a formação de intelectuais orgânicos ao projeto capitalista no interior da empresa. *Trabalho & Educação*, v. 16, n. 2, jul./dez. 2007.

LUZ, R. S. Programas de estágio e de Trainee: como montar e implantar. São Paulo: LTr, 1999.

MARTINS, E. C.; DUTRA, J. S.; CASSIMIRO, W. Programa de Trainees no mercado de trabalho nacional: apresentação dos resultados de pesquisa. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

_____, E. C. A influência do sistema de educação corporativa no desenvolvimento de competências no Programa de Trainee: um caso de uma organização do setor químico. São Paulo. Dissertação (Mestrado)-Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

MARTINS, R. Dicas para Trainee: de Trainee a líder - especialistas apontam quatro etapas trilhadas por um trainee rumo à liderança nas organizações, 2015. Disponível em: <<https://carreiras.empregos.com.br/mercado/dicas-para-trainee-de-trainee-a-lider/>>. Acesso em: 4 jul. 2017.

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

PEDROSA, R. R. Programas de jovem talento: projeto ou processo de atração e desenvolvimento de talentos? Um estudo de caso em empresa brasileira. Belo Horizonte, 2005. Dissertação (Mestrado em Administração)-Programa de Pós-graduação em Administração, Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, 2005.

RISK, C. N. Análise dos egressos de uma faculdade pública admitidos em Programas de Trainees: socialização antecipatória, choque da realidade e ingresso na organização. Ribeirão Preto. Dissertação (Mestrado)-Universidade de São Paulo, 2010.

SEBRAE. Como funciona um Programa de Trainee. Brasília, DF, 05 maio 2017. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-funciona-um-programa-de-trainee,7e0db85844cb5510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=tema&cdTema=8>>. Acesso em: 20 maio 2017.

SIQUEIRA NETO, A. C. de. Gestão do novo líder. Mogi Mirim, SP, 2016.

TANURE, B.; EVANS, P.; PUCIK, V. A gestão de pessoas no Brasil: virtudes e pecados capitais. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

Sobre o(s) autor(es)

1 Especialista em Liderança Estratégica da Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc) - Campus de Joaçaba/SC. E-mail: ceyasangaletti@yahoo.com.br.

2 Especialista em Finanças para Executivos. Professora da Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc) - Campus de Joaçaba. E-mail: ivonez.almeida@unoesc.edu.br

3 Mestre em Educação pela UFSC. Professora da Universidade do Oeste de Santa Catarina (Unoesc) – Campus de Joaçaba. E-mail: iara.castegnaro@unoesc.edu.br