

V Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología  
XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en  
Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos  
Aires, Buenos Aires, 2013.

## O engajamento dos trainees nas empresas.

Oliveira, Milene Regina, Melo De Oliveira Lima, Rosemeire, Farias, Leticia, Ramos Hernandez, María Nieves, De Oliveira, Ivanci, De Farias Costa, Andre, Maxima Medina Flores, Guilhermina, Vasques, Henrique Marson, Regiane De Jesus, Adrielli y Maia De Oliveira, Rosa Maria.

Cita:

Oliveira, Milene Regina, Melo De Oliveira Lima, Rosemeire, Farias, Leticia, Ramos Hernandez, María Nieves, De Oliveira, Ivanci, De Farias Costa, Andre, Maxima Medina Flores, Guilhermina, Vasques, Henrique Marson, Regiane De Jesus, Adrielli y Maia De Oliveira, Rosa Maria (2013). *O engajamento dos trainees nas empresas*. V Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-054/383>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/edbf/QxA>

*Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.*

# O ENGAJAMENTO DOS TRAINEES NAS EMPRESAS

Oliveira, Milene Regina; Melo De Oliveira Lima, Rosemeire; Farias, Leticia; Ramos Hernandez, María Nieves; De Oliveira, Ivanci; De Farias Costa, Andre; Maxima Medina Flores, Guilhermina; Vasques, Henrique Marson; Regiane De Jesus, Adrielli; Maia De Oliveira, Rosa Maria  
Centro Universitário Sant'Anna. Brasil

---

## Resumen

Este trabalho teve início a partir de experiências reais vividas por universitários do curso de Gestão de Pessoas - Recursos Humanos da UniSant'Anna a partir de vivências profissionais como trainee, nas organizações. Neste estudo que está se desenvolvendo, procura-se abordar o processo de recrutamento e seleção, desenvolvimento de habilidades e competências e retenção de talentos. Este estudo poderá nos levar a refletir sobre a importância fundamental que a área de Recursos Humanos tem em conduzir políticas de retenção e valorização dos profissionais, relacionando-os ao ambiente de trabalho, gestão de carreira e coaching, no desafio de manter e desenvolver o conhecimento e a competitividade.

## Palabras clave

Desenvolvimento, Retenção Gestão de carreira

## Abstract

### THE ENGAGEMENT OF TRAINEE IN BUSINESS

This work began from actual experiences lived by the University course of personnel management-human resources UniSant'Anna from professional experiences as a trainee, in organizations. In this study it is developing to address the recruitment and selection process, development of skills and competencies and talent retention. This study may lead us to reflect on the fundamental importance that the Human resources area has in driving retention policies and professional development in relation to the work environment, career management and coaching, in the challenge of maintaining and developing the knowledge and competitiveness.

## Key words

Development, Career management retention

## O Engajamento dos Trainee nas Empresas

A inserção na organização por programas de trainee é uma das práticas que nos despertou o interesse pela pesquisa.

Segundo Dobermann (2006), a expressão trainee pode ser traduzida como "treinamento", a qual representa as práticas adotadas pelas organizações capitalistas para integrar e preparar seus trabalhadores no momento de inserção para o trabalho. Os empregados também podem ser treinados para executar novas tarefas e desenvolverem diferentes competências, com o intuito de se adaptarem às exigências e necessidades da empresa. Os programas trainee são adotados com objetivos "estratégicos" (Dobermann, 2006), ou seja, os trabalhadores são considerados "matéria-prima" para incremento da produção e eficiência da organização capitalista, havendo, portanto, uma racionalidade instrumental que trabalha a favor desse processo.

Nos dias atuais, empresas com o intuito de encontrar profissionais sem "vícios" adquiridos em outras organizações se interessam na

contratação de jovens sem experiência profissional, que tenham algum vínculo com instituições de ensino ou recém-formados, para prestar serviços em suas organizações. Muitas empresas atuam como parceiras nas universidades, faculdades e escolas, oferecendo desde estágios a cargos de trainee.

Quando contratados como trainee, as empresas moldam as habilidades desenvolvendo o perfil profissional desses jovens para assumir cargos estratégicos na organização. O setor responsável por gestão de pessoas oferece a oportunidade de rotatividade em todas as áreas com o objetivo de identificação por competências, formando um banco de talentos na empresa. A organização tem um papel importante na vida desses jovens, pois pode influenciar de maneira significativa na carreira profissional.

## 1- Promessa de carreira

A grande maioria das empresas apresenta propostas engrandecedoras e

Sedutoras, como a promessa de que o candidato, ao término do programa, assumirá um cargo de liderança na organização. Observam-se, no discurso das empresas, diversas promessas, tais como: "o objetivo do programa de trainee através de um programa de desenvolvimento, com a finalidade de prepará-los para assumir posições-chaves de liderança".

Embora existam algumas diferenças entre os programas de trainee, as empresas comumente utilizam o recurso da promessa de ascensão rápida na carreira e a possibilidade de assumir funções de comando dentro da organização como chamariz para os candidatos (Dobermann, 2006). Essa possibilidade, entretanto, vem acompanhada do compromisso de fidelidade e dedicação que o trabalhador assume com a empresa. Págs e col. (1987) destacam que, enquanto o sujeito acredita estar respondendo aos seus objetivos e desejos pessoais, são os propósitos da organização que são alcançados. Para Gaulejac (2007), a organização viabiliza a crença de uma onipotência individual ao mesmo tempo em que exige a dedicação total do indivíduo ao seu trabalho e a sua carreira. Neste mesmo sentido, Sennett (1999) comenta que o desejo de status ou de carreira é antigo, bem como o senso de que as carreiras desenvolvem nosso caráter (mais que os empregos).

## 2- CAPITAL HUMANO

(Chiavenato; 2004 p. 54) define talento como se fosse um nome dado a uma moeda valiosa na antiguidade. Hoje, é preciso saber atrair, aplicar, desenvolver, recompensar, reter e monitorar esse ativo precioso para as organizações. Esse é um desafio para toda empresa e não cabe apenas na área de Recursos humanos, consequentemente, o conceito de talento humano conduz necessariamente ao conceito de capital humano, do qual é composto por dois aspectos: Talentos - dotados de conhecimentos e habilidades constantemente reforçados e recompensados, porém, não abordado em sistema fechado ou sozinho, pois precisa existir e coexistir com

liberdade, autonomia e retaguarda para expansão. E o Contexto - o ambiente para que os talentos floresçam de acordo com o desenho organizacional, divisão de trabalho, da cultura organizacional, democracia e participativa ou estilo de gestão e descentralização de poder, existe uma tendência crescente do aumento da valorização do fator humano nas instituições, tendo em vista que as empresas têm visto o importante papel desempenhado pelos funcionários em seus trabalhos.

As empresas focadas nas pessoas vão além da noção de recursos humanos, concebendo-as como capital humano, um bem valioso a ser desenvolvido (Friedman; Hatch; Walker, 2000), o potencial de gerar valor por meio da articulação das competências das pessoas (Castello, 2006), sendo a gestão de pessoas determinante nesse contexto. Por meio dos seus processos, a gestão de pessoas provém a organização de talentos humanos, mantendo-os e desenvolvendo-os juntamente com a organização.

Wernke, Lembeck e Bronia (2003, p.5) mencionam que o capital humano é "o valor acumulado de investimentos em treinamento, competência e futuro de um funcionário. Também pode ser descrito como competência do funcionário, capacidade de relacionamento e valores." As organizações podem agregar valor ao seu capital humano, proporcionando treinamento com o intuito de que possam trazer retorno com maior produtividade e menor desperdício. Visão dos autores.

O comprometimento do capital humano é fator fundamental de sucesso para as organizações, sendo importante para identificar as oportunidades que surgem e que possam corresponder aos seus objetivos pessoais e profissionais, de forma a superar as ameaças ou dificuldades.

### 3- RETENÇÃO DE TALENTOS

Muito tem se falado a respeito da grande importância que as pessoas vêm desempenhando para o alcance de vantagem competitiva para as organizações, e é dentro deste contexto, que é necessário abordar a retenção dos talentos, como sendo um processo de grande relevância para as organizações.

É válido ressaltar, portanto, o conceito de talento, que de acordo com Mendonça (2002) apud Silva (2006) são os empregados talentosos que fazem o diferencial das organizações, são os profissionais que possuem competências difíceis de serem adquiridas com importância para a estratégia das organizações, e em alguns casos, questão de sobrevivência para algumas organizações. Segundo Silva (2006), a retenção dos bons funcionários é indiscutivelmente um componente essencial para o sucesso das organizações na atual economia do conhecimento. São as pessoas que são capazes de construir, e que utilizam o conhecimento adquirido, as quais as empresas dependem para sobreviver em tempos de mudanças tão rápidas. Parodi (2009) aborda que para que as organizações consigam reter os talentos, é de suma importância que as organizações tenham de forma clara o que é talento para ela, quais as competências específicas que se pretende buscar em um talento e ainda, entender o que os talentos buscam nas organizações. Partindo destes conceitos, entende-se que é importantíssimo que as organizações, tanto na figura de Recursos Humanos, quanto na figura dos líderes, desempenhem papéis importantes na estratégia de retenção dos talentos existentes nas empresas.

"Segundo reportagem do Estadão, o índice de retenção dos programas de trainee gira em torno de 32% a 35%. Ou seja, a cada 3 (três) jovens contratados como trainees, apenas um permanece na empresa ao fim do programa, que dura normalmente entre 12

e 24 meses."

De acordo com o artigo do Estadão fica evidente que dois terços dos investimentos das empresas no recrutamento, treinamento e desenvolvimento de trainee é capital perdido.

São dois os fatores principais que as empresas precisam se preocupar para reter e motivar seus trainees. O primeiro é aumentar o engajamento de seus colaboradores, e o segundo desenvolver sistemas que provem suporte para o sucesso de seus funcionários. Hoje existem empresas que investem fortemente no programa de retenção um exemplo é o Google que tem um programa agressivo de retenção de seus melhores profissionais. Para estimular a inovação, os funcionários podem dedicar 20% de seu tempo a qualquer projeto de sua escolha, não necessariamente ligado ao trabalho. Foi de ideias assim que nasceu o Orkut, um dos maiores sites de relacionamento da internet. No pacote de benefícios estão incluídos também a possibilidade de levar o animal de estimação para o escritório e uma viagem anual para uma estação de esqui (ou para um resort se o escritório ficar em um lugar mais quente). São políticas desse tipo que fizeram do Google um exemplo de como se transformar num polo de talentos.

Conforme citado por Paulo Pontes, presidente da Michael Page no Brasil, "A bola da vez de RH é reter, não é atrair. Com o mercado de trabalho aquecido, está muito difícil contratar".

### 5- CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo tem como objetivo refletir sobre a importância de uma política de retenção de talentos nas organizações orientadas para a inovação e o conhecimento desenvolvido pelo setor de Gestão de Pessoas

A excelência de uma organização está na sua capacidade de atrair e manter profissionais certos, entusiasmados e comprometidos (Erickson; Gratton, 2007).

Cada vez mais as organizações estão encontrando formas de vencer o desafio pelo talento e prosperando, porque se comprometeram a agir da melhor forma para manter seus profissionais, percebida como elementos de sucesso (Branham, 2002).

As pessoas são as detentoras do conhecimento, portanto, as organizações modernas atuam na busca da maximização da sua capacidade criativa e no aproveitamento de todo o seu potencial.

A retenção de talentos envolve um conjunto de ações voltadas à higiene e segurança do trabalho, qualidade de vida no trabalho, planejamento de carreira e desenho do cargo, bem como está vinculada, fundamentalmente, à efetividade dos processos de gestão de pessoas, alinhados às estratégias da organização e integrados entre si, consistentes no propósito de gerir as pessoas como ativos de valor, atuando o gestor de pessoas como apoiador dos demais gestores.

Também são fatores de retenção a liderança e a cultura organizacional, focada nas pessoas.

As organizações que praticam a retenção de talentos são competitivas não somente em relação aos seus indivíduos, mas também em relação aos seus clientes, participação de mercado, lucros e valor de longo prazo (Branham, 2002).

O ambiente para a retenção de talentos humanos é construído a partir de iniciativas como o desenvolvimento de políticas motivacionais, para melhorar a qualidade da relação entre gestores e colaboradores, de formas de valorização dos profissionais e de programas de higiene e segurança do trabalho e de qualidade de vida no trabalho.

A retenção de talentos é um importante processo nas organizações, pois mantém o conhecimento na empresa e desenvolve-o,

de acordo com as suas estratégias. Assim, aproveitar as pessoas com capacidades compatíveis com a organização, flexíveis, criativas e abertas à inovação, reduzir *turnover*, é manter conhecimento na empresa.

#### **BIBLIOGRAFIA**

Bardin, L.: Análise de conteúdo. São Paulo: 70ª edição, 1977.

Dejours, C.: A banalização da injustiça social (4ª ed.) Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

Dejours, C.: Addendum - da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. In: Lancman, S., Sznelwar, L. (organizadores): Christophe Dejours: Da psicopatologia à psicodinâmica do trabalho. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz; Brasília: Paralelo 15, 2008.

Dobermann, M.G.L.: O Trainee e a construção do trabalhador flexível. Dissertação de Mestrado, 127f, Universidade Estadual de Campinas - Faculdade de Educação, 2006.

#### **INTERNET**

Site: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/13semead/resultado/trabalhos/PDF/347.pdf>

Site: <http://www1.folha.uol.com.br/fsp/mercado/me1707201103.htm>

Site: [http://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol\\_17\\_1339724660.pdf](http://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arq-idvol_17_1339724660.pdf)

Site: [http://www.acaogerencial.com.br/2011/index.php?option=com\\_content&view=article&id=113:desenvolvimento-e-retancao-de-trainees&catid=4:coaching-artigos&Itemid=104](http://www.acaogerencial.com.br/2011/index.php?option=com_content&view=article&id=113:desenvolvimento-e-retancao-de-trainees&catid=4:coaching-artigos&Itemid=104)