

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado Profissional em Administração

**PEOPLE MANAGEMENT PRACTICES AND POLICIES
AS YOUNG TALENT RETENTION FACTORS: a study with
trainees from a Brazilian company in the steel industry**

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS COMO
FATORES DE RETENÇÃO DE JOVENS TALENTOS:
um estudo com *trainees* de empresa brasileira do setor siderúrgico**

Ássima Maria Ferreira

Ássima Maria Ferreira

**POLÍTICAS E PRÁTICAS DE GESTÃO COMO FATORES DE
RETENÇÃO DE JOVENS TALENTOS:
um estudo com *trainees* de empresa brasileira do setor siderúrgico**

Dissertação apresentada no Mestrado Profissional em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Anderson de Souza Sant'Anna

Belo Horizonte
2008

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

F383p Ferreira, Ássima Maria
Políticas e práticas de gestão de pessoas como fatores de retenção de jovens talentos: um estudo com *trainees* de empresa brasileira do setor siderúrgico / Ássima Maria Ferreira. Belo Horizonte, 2008.
220f. : Il.

Orientador: Anderson de Souza Sant'Anna
Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração.

1. Administração de pessoal. 2. Mão-de-obra qualificada. 3. Programas de desenvolvimento gerencial. I. Sant'Anna, Andresor de Souza. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDU: 658.3

Para Beto Braga e Carlos Pace.

AGRADECIMENTOS

Obrigada!

Prof. Orientador Anderson Sant’Anna pela serenidade, que é prerrogativa dos sábios.
E, ah! O sorriso que acolhe e acalma.

Obrigada!

Profa. Angela Versiani, que um dia bem escutou do meu desejo de estudar.
Prof. José Márcio, por ter me ensinado o belo que existe no método científico.
Prof. Antonio Carvalho, por obrigar-me a repensar o significado do trabalho.
Professores Ana Luiza Almeida, Janete Bertituci, Liliane Guimarães, Patrícia Bernardes,
Roberto Patrus e Sandro Márcio, pela paciência diante de minhas angústias ruidosas.

Obrigada!

Marcos e Jaqueline, da Secretaria do Programa de Pós-Graduação da PUC Minas, pela atenção cuidadosa.

Obrigada!

Ana Paula, Sandra, Christiano, Cristhiane, Stela e demais integrantes da equipe do Centro de Informações da Fundação Dom Cabral, pela prontidão, competência e leve alegria.
Márcio e Adriana, da Escola Idiom, pela generosidade.
Tê, pelo carinho com que cuidou de cada vírgula e de cada ponto deste texto.
Eduardo, sempre pronto a ir e vir.
Lucas, Matheus e Paula, que se preocuparam em ouvir e registrar cada uma das interjeições da fala gravada.
Maria e Luciana, guardadoras zelosas.

Obrigada!

Adriana Avelar, Adriana Lopes, Carol, Carlos Andrade, Carlos Gustavo, Felipe, Letícia, Marcelo, Mateus e Silberto, pela alegria incontestável.

Obrigada!

Andréa Doursi Seif!

RESUMO

A crescente demanda por profissionais de alto desempenho tem imposto às organizações o desafio de (re-)estruturarem diferentes práticas de gestão e, em especial, de gestão de pessoas, capazes de garantir os níveis de competitividade requeridos. Nessa direção, uma natureza de proposta que vem sendo objeto de atenção são os chamados programas de *trainees*, os quais se direcionam à identificação e desenvolvimento de jovens recém-formados de alto potencial, capazes de ocupar posições de liderança nas novas configurações organizacionais. A crença é que, por meio de tais programas, poder-se-ia gerar um fluxo de jovens talentos capazes de contribuir para a oxigenação de valores, idéias e práticas de gestão, permitindo, também, a perenidade dos negócios das empresas. Diante desse contexto, este estudo tem como objetivo central analisar a influência de políticas e práticas de gestão de pessoas em processos de retenção de jovens profissionais contratados por meio de programas de *trainees*. Para tal foi realizada pesquisa de natureza qualitativa do tipo descritivo utilizando-se o método de estudo de caso junto a uma grande empresa brasileira do setor siderúrgico. Definiram-se como sujeitos de pesquisa o gestor e especialistas da área de Recursos Humanos, gestores diretos dos atuais profissionais *trainees* e *ex-trainees*, *trainees* e *ex-trainees* que ainda permanecem na empresa e um já desligado dela. Como referencial teórico procedeu-se à revisão de literatura, observando-se: (1) as diferentes configurações organizacionais e as respectivas políticas e práticas de gestão de pessoas e perfis de profissionais requeridos; (2) o movimento em torno dos talentos. Conclui-se que, antes de se definirem expectativas de carreira mais realistas para os jovens talentos, ávidos por desafios e que não se mobilizam para serem apenas mais um, sejam revistos algumas políticas e práticas de gestão de pessoas das organizações, com a inserção, em especial, de espaços ampliados de aprendizagem, os quais possam, de fato, assegurar maiores níveis de autonomia e possibilidades de contínuo desenvolvimento pessoal e profissional.

Palavras-chave: Retenção de talentos. Programas de *trainees*. Gestão de pessoas.

ABSTRACT

The growing demand for high-performance professionals has led corporations to face the challenge of re-structuring a variety of managerial practices, most especially in regards to people management, in order to cope with the higher levels of competitiveness required. Within this context, a type of proposal that has received much attention is that known as the *trainee program*, which consists of programs directed at the identification and development of *recent graduates boasting a high-potential* who are expected to be able to occupy leadership positions in the new organizational structures. It is believed that by means of such programs, a flow of young talent able to contribute towards a renewal of values, ideas and managerial practices would be triggered, thus also allowing for a perennial continuity of the companies' businesses. Therefore, the core purpose of this study is to analyze the influence exerted by people management practices and policies on talent retention processes aimed at *young professionals* hired through trainee programs. For that purpose, qualitative research of descriptive type was conducted by means of a single-case study method at a large Brazilian company in the steel industry. The Human Resources manager and the area experts, those managers having direct working relations with *trainees* and *ex-trainees*, those *trainees* and *ex-trainees* who are still in the company and a *one* who is no longer working at the company were chosen as subjects for this study. In seeking a theoretical background, a literature review was conducted in which the following was observed: (1) the various organizational configurations and the respective people management policies and practices and the professional profiles required; (2) the movement around and involving the *talent*. In summary, we conclude that even before determining career expectations for *young talent*, organizational management models, including policies and practices, should be reviewed and, most especially, the learning experience should be expanded so as to truly enable and ensure greater autonomy levels and opportunities for continuous development, both personal and professional.

Keywords: Talent retention. Trainee programs. People management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Performance de destaque continuada e atributos.	67
---	-----------

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Características dos primórdios da Revolução Industrial e o perfil profissional típico	21
Quadro 2: Características da Administração Científica e perfil do trabalhador típico	30
Quadro 3: Características da abordagem de <i>Relações Humanas</i>	37
Quadro 4: Oito aspectos de sistemas organizacionais inovadores	50
Quadro 5: Concepções organizacionais comparadas	55
Quadro 6: Características dos modelos atuais de gestão e implicações sobre novos perfis profissionais requeridos.....	59
Quadro 7: Sujeitos de pesquisa	97
Quadro 8: Visão comparada dos resultados	188

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 O problema de pesquisa	12
1.2 Justificativa da pesquisa	14
1.3 Objetivo da pesquisa	16
1.3.1 <i>Objetivo geral</i>	16
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1 A evolução do contexto dos negócios e a demanda por diferenciados perfis profissionais típicos.....	18
2.1.1 <i>O perfil de trabalhador típico no contexto da Revolução Industrial</i>	18
2.1.2 <i>O perfil de trabalhador típico no contexto da Administração Científica</i>	22
2.1.3 <i>O trabalhador típico no contexto das Relações Humanas</i>	32
2.1.4 <i>A ruptura do ciclo virtuoso do fordismo</i>	39
2.1.5 <i>A demanda por novos perfis profissionais no contexto da gestão estratégica de pessoas</i>	47
2.2 O movimento em torno dos talentos	60
2.2.1 <i>A noção de talento</i>	61
2.2.2 <i>Talentos: atributos e expectativas</i>	65
2.2.3 <i>Fatores que dificultam a retenção de talentos</i>	69
2.2.4 <i>Políticas e práticas na gestão de talentos</i>	75
2.2.4.1 <u>Processos seletivos</u>	76
2.2.4.2 <u>Desenvolvimento</u>	80
2.2.4.3 <u>Remuneração</u>	85
2.2.4.4 <u>Gestão de carreiras</u>	87
3 METODOLOGIA.....	94
3.1 Características da pesquisa	94
3.2 Sujeitos de pesquisa	96
3.3 Instrumentos de coleta de dados	97
3.4 Estratégia de coleta de dados.....	99
3.5 Tratamento dos dados	99
3.6 A empresa pesquisada	102
3.7 O programa de <i>trainees</i> da empresa pesquisada	103
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	106
4.1 Percepções dos especialistas da área de Recursos Humanos	106
4.1.1 <i>Perfil requerido</i>	106
4.1.2 <i>Políticas e práticas de gestão</i>	108
4.1.2.1 <u>Motivações da empresa em relação ao programa de <i>trainees</i></u>	108
4.1.2.2 <u>Atração e captação</u>	110
4.1.2.3 <u>Alocação</u>	116
4.1.2.4 <u>Treinamento e desenvolvimento</u>	122
4.1.2.5 <u>Acompanhamento do programa de trainees pela área de Recursos Humanos</u> ..	125
4.1.2.6 <u>Carreira</u>	128
4.1.2.7 <u>Motivação e reconhecimento</u>	131
4.1.2.8 <u>Remuneração</u>	132

4.1.2.9 <u>Ambiente de trabalho e clima organizacional</u>	132
4.1.2.10 <u>Liderança e gestão</u>	133
4.1.2.11 <u>Gestão do turnover</u>	137
4.2 Percepções dos superiores imediatos a que se vinculam os <i>trainees</i> e <i>ex-trainees</i>	139
4.2.1 <u>Perfil requerido</u>	139
4.2.2 <u>Políticas e práticas de gestão</u>	140
4.2.2.1 <u>Motivações da empresa em relação ao programa de <i>trainees</i></u>	140
4.2.2.2 <u>Atração e captação</u>	143
4.2.2.3 <u>Alocação</u>	145
4.2.2.4 <u>Treinamento e desenvolvimento</u>	147
4.2.2.5 <u>Processo de avaliação e feedback dos gestores aos <i>trainees</i></u>	148
4.2.2.6 <u>Avaliação do programa de <i>trainees</i> pelos gestores</u>	149
4.2.2.7 <u>Carreira</u>	150
4.2.2.8 <u>Motivação e reconhecimento</u>	152
4.2.2.9 <u>Remuneração</u>	153
4.2.2.10 <u>Ambiente de trabalho e clima organizacional</u>	154
4.2.2.11 <u>Liderança e gestão</u>	155
4.2.2.12 <u>Fatores de retenção</u>	156
4.3 Percepções dos <i>trainees</i> e <i>ex-trainees</i>	158
4.3.1 <u>Perfil requerido</u>	158
4.3.2 <u>Políticas e práticas de gestão</u>	159
4.3.2.1 <u>Atração e captação</u>	159
4.3.2.2 <u>Alocação</u>	163
4.3.2.3 <u>Treinamento e desenvolvimento</u>	166
4.3.2.4 <u>Processo de avaliação e <i>feedback</i> dos <i>trainees</i></u>	167
4.3.2.5 <u>Carreira</u>	170
4.3.2.6 <u>Motivação e reconhecimento</u>	173
4.3.2.7 <u>Remuneração</u>	175
4.3.2.8 <u>Ambiente de trabalho e clima organizacional</u>	176
4.3.2.9 <u>Liderança e gestão</u>	177
4.3.2.10 <u>Fatores de retenção</u>	179
5 SÍNTESE DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	189
5.1 Principais políticas e práticas de gestão de pessoas prevalecentes na organização pesquisada	189
5.2 Estrutura do programa de <i>trainees</i> da organização e expectativas quanto aos perfis requeridos para sua composição	193
5.3 Políticas e práticas de gestão de pessoas como fatores de retenção, segundo a percepção dos profissionais <i>trainees</i> e <i>ex-trainees</i>	195
5.4 Adequação entre políticas e práticas de gestão de pessoas prevalecentes na organização e expectativas suscitadas pelo programa de <i>trainees</i>	196
5.5 Recomendações	199
REFERÊNCIAS	201
APÊNDICES	212

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, em especial durante o período do chamado *Milagre Econômico*, nos anos 1970, profissionais de elevado desempenho, predominantemente de áreas de engenharia e tecnologia, eram atraídos pelas empresas estatais, então em rápido crescimento. Durante os anos 1980 e início da década de 1990, o declínio dos investimentos do setor público e a instabilidade macroeconômica levaram as organizações a reduzir seus investimentos, com impactos significativos naqueles direcionados ao desenvolvimento do potencial humano.

Com a abertura do mercado brasileiro e o conseqüente acirramento da concorrência, observada a partir de meados dos anos 1990, constatou-se uma ampliação da demanda por profissionais de alto desempenho, não somente nas áreas de engenharia e tecnologia, mas também em diferentes setores, tais como *marketing*, finanças, desenvolvimento estratégico e relações internacionais. A demanda crescente por estes profissionais criou, assim, para as organizações o desafio de se estruturarem diferentes práticas de gestão de pessoas, capazes de garantir os níveis de competitividade que passaram a ser requeridos. Nesta direção, uma natureza de proposta que ganha destaque são os chamados programas de *trainees*, os quais se direcionam à identificação e desenvolvimento de jovens recém-formados com alto potencial capazes de ocupar posições de liderança nas novas configurações organizacionais. A crença é que, por meio de tais programas, poder-se-ia gerar um fluxo de jovens talentos capazes de contribuir para a oxigenação de valores, idéias e práticas de gestão, permitindo a perenidade dos negócios das empresas.

No entanto, estudo conduzido por Pedrosa (2005) indica a existência de uma série de lacunas nos programas de *trainees*, as quais são apontadas como comprometedoras ao alcance de seus resultados. A autora destaca, por exemplo, que os gestores de Recursos Humanos têm demonstrado dúvidas em relação ao aproveitamento dos jovens integrantes de tais programas, dada a incapacidade das organizações as quais se vinculam de reterem seus talentos, apesar dos altos investimentos neles efetuados. Pedrosa (2005) conclui salientando que a não retenção de talentos, decorrente de propostas do tipo *trainees* implicaria, todavia, riscos ao processo de atualização dos quadros de gestão das empresas, na medida em que um dos objetivos centrais desses programas é garantir um futuro contingente de profissionais altamente capacitados que possam constituir-se como sucessores das lideranças atuais.

Diante desse contexto, o presente trabalho tem como objetivo central analisar a influência de políticas e práticas de gestão de pessoas em processos de retenção de jovens talentos, contratados por meio de programas de *trainees*.

Tendo como referência tal objetivo, foi realizada pesquisa qualitativa do tipo descritivo junto a uma grande empresa brasileira do setor siderúrgico, por meio do método de estudo de caso único. Definiram-se como sujeitos de pesquisa o gestor e os especialistas da área de Recursos Humanos, os gestores diretos dos atuais profissionais *trainees* e *ex-trainees*, os atuais profissionais *trainees* e *ex-trainees* que ainda permanecem na empresa e um *trainee* já desligado da empresa.

Na organização alvo deste estudo, os resultados indicam a prevalência de um sistema de gestão de talentos que se poderia caracterizar como estruturado, considerando-se uma perspectiva sistêmica. Constatam-se retornos significativos dos investimentos no programa de *trainees* quando se observa que, no decorrer de quatro anos de existência, foi possível reter doze de um total de dezesseis jovens admitidos. Aqueles que permanecem na empresa ocupam atualmente cargos de supervisão, e apenas dois deles estão em posições estratégicas de liderança. Tal fato parece evidenciar o longo prazo requerido na formação de líderes para assumir altos cargos de direção, maior do que o declarado no início do processo seletivo pela empresa e, principalmente, maior do que o percebido e esperado pelos candidatos.

Além disto, os resultados mostram que os seguintes itens constituem-se como políticas e práticas de gestão de pessoas mais favoráveis à retenção de jovens talentos nos atuais ambientes de negócios: oportunidades de construir uma carreira consistente e de vislumbrar possibilidades efetivas para assumir posições estratégicas; espaços de trabalho em que caibam desafios contínuos; líderes educadores capazes de construir trajetórias para o desenvolvimento do potencial dos profissionais recém-formados.

Nesse sentido, conclui-se que em vez de se definirem expectativas de carreira mais realistas para jovens talentos ávidos por desafios e que não se mobilizam para serem apenas mais um, sejam revistas algumas políticas e práticas de gestão de pessoas das organizações. Diante disto, recomenda-se a inserção, em especial, de espaços ampliados de aprendizagem que possam, de fato, assegurar maiores níveis de autonomia e possibilidades de contínuo desenvolvimento pessoal e profissional.

1.1 O problema de pesquisa

Em estudo realizado junto a grandes empresas brasileiras, Sarsur *et al.* (2003) constataram uma preocupação unânime dos principais executivos de gestão de pessoas dessas organizações com aspectos como a atração, o desenvolvimento e a retenção de talentos, destacando-se a importância de tais profissionais para a renovação permanente da organização, na medida em que favorecem os processos de mudança, apresentam elevada capacidade de gerar resultados e são estratégicos para a sucessão do quadro atual de gestores.

Em decorrência, um percentual significativo desses executivos indicou estabelecer políticas e práticas específicas para a gestão de tais profissionais, embora seja curioso apontar que grande parte não dispusesse de definições formalmente expressas sobre o que constitua um jovem talento. Segundo os referidos autores, isso pode representar sérias fragilidades nos processos de gestão de talentos, na medida em que, sem uma clara definição sobre o quê e quem são tais profissionais, tornam-se, no mínimo, questionáveis as políticas e práticas destinadas à sua atração e retenção.

Tanure, Evans e Pucik (2007) corroboram tais achados, ressaltando a importância de as organizações definirem mais claramente a denominação de talento. Para os autores, tal definição mostra-se fundamental para as empresas poderem estabelecer, de acordo com suas especificidades, as competências orientadoras dos processos de seleção e desenvolvimento desses profissionais.

Os autores destacam, também, os investimentos na aquisição de competências como uma das estratégias mais utilizadas e que mais influenciam a retenção de talentos, mas que, ainda assim, há carência de conhecimentos básicos, por parte das empresas, sobre como promover o desenvolvimento desses talentos. Dessa forma, para Tanure, Evans e Pucik (2007), os profissionais de Recursos Humanos, em meio ao grande número de técnicas e instrumentos que lhes são disponibilizados, têm deixado de reconhecer algumas questões essenciais relativas ao processo. Como consequência, as ferramentas de avaliação de potencial e de análise de necessidades, assim como os programas de treinamento e desenvolvimento, correm o risco de tornarem-se fins em si mesmos.

Face à necessidade de se desenvolverem políticas e práticas de gestão favoráveis à retenção dos atuais talentos, Eboli (1996) chega a questionar se as formas de gestão atuais não seriam apenas novas roupagens para práticas e políticas tradicionais, carecendo de maior aderência entre os novos perfis profissionais requeridos e as formas comumente adotadas para sua gestão.

Assim sendo, a proposta deste estudo consiste em investigar fatores organizacionais, em específico políticas e práticas de gestão de pessoas, intervenientes na retenção de jovens talentos, selecionados por meio de programas de *trainees*. Neste sentido, a questão central que norteará a pesquisa pode ser assim definida: de que forma as políticas e práticas de gestão de pessoas prevaletentes na organização pesquisada constituem-se em fatores de retenção de jovens talentos contratados por meio de programas de *trainees*?

Tendo por base tal questão, buscou-se investigar:

- Quais as principais políticas e práticas de gestão de pessoas prevaletentes na organização pesquisada?
- Como se estrutura o programa de *trainees* da organização e quais as expectativas da empresa quanto aos perfis requeridos para composição deste programa?
- De que forma as políticas e práticas de gestão de pessoas apresentam-se como fatores de retenção, segundo a percepção dos profissionais *trainees* e *ex-trainees* pesquisados?
- De que forma se observa adequação entre políticas e práticas de gestão de pessoas prevaletentes na organização pesquisada face às expectativas suscitadas pelo programa de *trainees*, segundo a percepção dos jovens talentos?

1.2 Justificativa da pesquisa

Na medida em que se eleva a demanda por profissionais dotados de competências e talentos cada vez mais amplos e sofisticados, abre-se caminho para que, igualmente, esses profissionais, reconhecidos como de alto potencial, tenham maior poder de barganha junto às empresas, impondo maiores exigências, notadamente, em relação às suas carreiras.

Para Souza (2000), as empresas terão dificuldades cada vez maiores para reter os talentos da próxima geração, notadamente, na medida em que esses profissionais têm valores e atitudes muito diferentes a respeito do trabalho, do mundo corporativo e da vida em geral. A geração que vem despontando nas posições de linha de frente das empresas é, sem dúvida, mais bem preparada, mas se defronta com um mundo mais volátil. Esta volatilidade se percebe não só na esfera externa, fruto dos avanços tecnológicos, mas também no sistema de valores, em que desmoronam algumas verdades bem conhecidas sobre motivação no trabalho, lealdade, comprometimento e liderança.

Sarsur *et al.* (2003) afirmam ser natural que os jovens profissionais de alto potencial desta geração não compartilhem da visão de autoridade da geração anterior, em que valores como obediência e troca de sacrifícios na vida pessoal por estabilidade no emprego eram praticados. A nova geração é menos identificada com a empresa, mais independente e pode se mover na velocidade do seu talento.

As afirmativas de Sarsur *et al.* (2003) parecem confirmar-se quando se observa, hoje, no Brasil, a existência de uma nova geração de executivos, de formação acadêmica superior à das gerações anteriores, mais “agressivos”, ágeis, com forte foco em resultados e com uma clara percepção do que querem. Tanure, Evans e Pucik (2007) afirmam que esses jovens executivos estabelecem novas formas de relacionamento com a empresa. Eles já não têm a lealdade absoluta à organização, característica das gerações precedentes, que iniciavam sua vida na empresa como *trainees* e nela permaneciam até a aposentadoria. Com os processos de reengenharia e *downsizing* ocorridos na década passada, tais executivos estão, por um lado, muito mais focados no alcance de resultados para a organização, ao mesmo tempo em que privilegiam aquilo que será melhor para sua carreira. Ainda que estejam intensamente

envolvidos com a empresa, eles podem mudar de emprego a qualquer momento e isto, inclusive, já é parte de seu plano de carreira.

Tanure, Evans e Pucik (2007) salientam, também, a existência de uma lealdade extrema à empresa enquanto durar o relacionamento ou, como salienta o poeta Vinicius de Moraes, “que seja eterno enquanto dure”. Esses aspectos mostram não só que profissionais de alto potencial estão, a cada dia, assumindo maior responsabilidade por suas carreiras, mas também a conseqüente necessidade de se criarem políticas e práticas de gestão inovadoras, capazes de responderem eficazmente a essas mudanças.

Nessa mesma direção, pesquisa realizada por Ferreira *et al.* (2003) revela que a retenção de jovens talentos tem sido objeto de análise e preocupação significativa, principalmente pela necessidade permanente de renovação vivenciada pelas organizações, e pelas expectativas dos novos profissionais, o que favorece os processos de mudança e inovação. No entanto, para os referidos autores, ainda persistem dificuldades das empresas em adotar políticas e práticas de retenção desses jovens.

Sarsur *et al.* (2003) corroboram essa visão ao identificarem, nas empresas, carência de dados relativos ao *turnover* destes profissionais e lacunas quanto a políticas e práticas destinadas especificamente à retenção de talentos. Os autores ressaltam, ainda, excesso de expectativas depositadas nos profissionais considerados como de alto potencial, mesmo quando não se observam contrapartidas efetivas, por parte das organizações, em termos de ganhos para tais profissionais.

McCall (1998) também fornece subsídios que estimulam a necessidade de se avançar na análise sobre os jovens talentos, afirmando que o foco dado na etapa de identificação prévia das competências, durante os processos seletivos de *trainees*, comumente adotados para a atração desses profissionais, raramente são suficientes para assegurar a efetividade de tais programas.

Em função desses aspectos, a relevância da presente pesquisa está em ampliar a análise do ambiente corporativo e aprofundar os estudos sobre o papel de políticas e práticas de gestão de pessoas nos processos de retenção de talentos. Pretende-se, assim, fornecer subsídios para que as empresas possam analisar suas políticas e práticas de gestão de pessoas, indicando

possíveis causas da evasão dos profissionais *trainees*. Os resultados também poderão contribuir para a revisão dessas políticas e práticas, com possibilidades de se criarem vínculos de longo prazo entre tais profissionais e as empresas a que se vinculam.

Além disso, a população-alvo deste estudo é considerada importante para fomentar o contínuo desenvolvimento das organizações, considerando suas potencialidades em termos de alavancar e sustentar a vantagem competitiva, por meio da inovação e entrega de resultados de excelência e, por fim, por constituir-se de profissionais estratégicos para a sucessão dos atuais quadros de executivos das organizações.

Apresentadas a razão de ser e definidas as contribuições práticas, estruturam-se a seguir os objetivos pretendidos com este estudo.

1.3 Objetivo da pesquisa

1.3.1 Objetivo geral

Investigar de que forma políticas e práticas de gestão de pessoas existentes na organização alvo deste estudo favorecem a retenção de jovens talentos, selecionados por meio de programas de *trainees*.

1.3.2 Objetivos específicos

- Descrever as políticas e práticas de gestão de pessoas, existentes na organização pesquisada.
- Descrever o programa de *trainees* da organização, incluindo as expectativas da empresa quanto aos perfis requeridos para este programa.

- Investigar, segundo a percepção dos *trainees e ex-trainees*, de que forma as políticas e práticas de gestão de pessoas adotadas pela organização são fatores de retenção desses profissionais.
- Investigar a percepção dos *trainees e ex-trainees* quanto às políticas e práticas de gestão de pessoas prevalecentes na organização pesquisada *vis-à-vis* as expectativas neles suscitadas pelo programa de *trainees*.

Para tal construiu-se este trabalho em cinco capítulos. No primeiro capítulo, descrevem-se sua razão de ser no atual ambiente de negócios e os objetivos pretendidos. O segundo capítulo contém os conteúdos mais significativos encontrados na literatura sobre a evolução do contexto dos negócios e a demanda por diferentes perfis profissionais desde a Revolução Industrial até os dias atuais. Compõe o terceiro capítulo a metodologia utilizada para a realização do estudo considerando-se a empresa pesquisada, os sujeitos de pesquisa, as estratégias de coleta, tratamento e análise dos dados. O capítulo quatro contempla a apresentação e discussão dos resultados. E finalmente, no capítulo cinco, sintetizam-se os resultados da pesquisa e são apresentadas as devidas recomendações para a empresa alvo deste estudo bem como para futuros estudos.

Nesse sentido, apresenta-se, a seguir, a fundamentação teórica, tendo como referência: (1) as diferentes configurações organizacionais e as respectivas políticas e práticas de gestão de pessoas e perfis de profissionais requeridos; (2) o movimento em torno dos talentos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A evolução do contexto dos negócios e a demanda por diferenciados perfis profissionais típicos

O presente capítulo aborda as origens da noção de empresa no contexto de sua emergência, na Revolução Industrial, e, desde então, principais alterações ocorridas nas configurações organizacionais nos modelos de gestão de pessoas e, conseqüentemente, nos perfis de profissionais típicos, que marcam cada um destes períodos.

Discorre-se, também, sobre de que forma, mais contemporaneamente, a ruptura do chamado ciclo virtuoso do fordismo resultou na busca, por parte das organizações, de diferentes arranjos organizacionais e formas de gestão mais flexíveis, com implicações sobre a demanda por profissionais dotados de novas competências, que os caracterizam como os atuais talentos organizacionais.

2.1.1 O perfil de trabalhador típico no contexto da Revolução Industrial

Para Aktouf (1996) não se pode falar de consenso entre os historiadores quando se analisam os fatores de emergência da Revolução Industrial e da fábrica moderna, dadas as diferentes perspectivas ideológicas e as complexas percepções dos fatos ocorridos nos séculos XVIII e XIX. O autor, todavia, indica como fatores que influenciaram a emergência da Revolução Industrial: (1) a revolução agrícola ocorrida entre os séculos XVII e XVIII; (2) as leis relativas ao fechamento dos campos; (3) a capacidade de reunir, em um mesmo local, dezenas de trabalhadores não-artesãos mal remunerados e de baixa ou nenhuma qualificação.

De acordo com o referido autor, os novos locais de trabalho adquiriram uma configuração diferente dos tradicionais ateliês de artesãos, mesmo daqueles de tamanho respeitável, considerando as seguintes novas características: (1) o grande contingente de mão-de-obra sem nenhuma qualificação; (2) a hierarquia piramidal e não-rotativa (diferente do antigo modelo

no qual o aprendiz podia criar a expectativa de, um dia, também tornar-se mestre e proprietário de um ateliê); (3) o tempo e o ritmo de trabalho impostos e controlados. Em algumas situações forçava-se o trabalho de pobres, de órfãos e de mulheres. E ainda, freqüentemente, a prisão ou o hospício forneciam a mão-de-obra que teria como recompensa um leito e ração miseráveis, ou uma remuneração excessivamente baixa. Nessas condições, criaram-se rapidamente grandes fortunas para aqueles comerciantes que se tornaram os proprietários das indústrias na mesma proporção em que se multiplicaram as massas de operários.

Instaurou-se, assim, uma nova estrutura de poder que se prorrogou até meados do século XIX, cujo domínio estava em mãos de industriais que impunham um pagamento mínimo por uma produção máxima. O mesmo autor mostra a fábrica como o lugar da miséria, da reclusão e da alienação, onde crianças com apenas quatro anos de idade eram amarradas aos teares ou à máquina enquanto os trabalhadores estavam expostos às posturas de desprezo e de abuso de poder de seus dirigentes. Destaca, ainda, a subdivisão, a especialização e a alienação como graves resultantes da política de se querer pagar sempre menos pelo máximo de trabalho.

Ao analisar criticamente a subdivisão do trabalho, Aktouf (1996) ressalta o cuidado de não se incorrer no erro de se confundir a divisão social com a divisão técnica. A divisão social do trabalho é natural, universal e refere-se aos diferentes ofícios existentes em qualquer sociedade: caçadores, colhedores, agricultores, ferreiros, padeiros, dentre outras atividades. Já a divisão técnica é artificial, própria da recente produção industrial e ocorre por meio da fragmentação do ofício em subtarefas. Essa divisão tem como objetivo parcelarizar o trabalho para se obter o máximo de produção do empregado em troca de um salário reduzido ao mínimo.

Aktouf (1996) denuncia as conseqüências da divisão técnica do trabalho sobre o ato de trabalhar e sobre o próprio trabalhador por meio do construto alienação enquanto corte, separação e estranhamento. Dessa forma, a falta de significado de um trabalho subdividido infinitamente levava o trabalhador a perder a conexão com o todo e a sentir-se estranho a si próprio.

Os estudos sobre o trabalho alienado analisados pelo referido autor evidenciam quatro cortes ocorridos no processo de transformação da atividade artesanal e comunitária para a produção

industrial: (1) entre o trabalhador e o produto advindo da separação progressiva do campo e da cidade, quando o produto do trabalho foi retirado do trabalhador e passado às mãos do comerciante; (2) entre o trabalhador e o ato de trabalhar, quando indivíduos sem qualificação foram reunidos num único local de produção e sobre os quais se impôs uma forma de fazer e de utilizar ferramentas que não lhes pertenciam mais; (3) entre o trabalhador e a natureza, ao se desconsiderarem as leis da biologia, tais como fadiga, ciclos de vigília e de sono, morfologia, estações climáticas e ritmo pessoal; (3) entre trabalhador e o possuidor-empregado, pela oposição fundamental de seus interesses.

A ruptura mais grave para o autor, todavia, se deu entre o trabalhador e o ato de trabalhar, na medida em que dele derivaram a perda do sentido do trabalho. O ato realizado era estranho ao indivíduo, sendo-lhe ditado por uma ordem exterior ao seu desejo. O trabalho alienante levou o empregado ao refúgio passivo no estado de objeto. E ainda, expôs o operário a práticas degradantes, tais como regras mesquinhas, vigilância, condescendência, dentre outras formas de gestão. (AKTOUF, 1996).

Em suma, poder-se-iam atribuir como características da empresa nos primeiros anos da Revolução Industrial: (1) o grande contingente de mão-de-obra sem nenhuma qualificação; (2) a hierarquia piramidal e não-rotativa; (3) o tempo e o ritmo de trabalho impostos e controlados; (4) a subdivisão do trabalho, a especialização e a alienação do trabalhador. (AKTOUF, 1996).

De acordo com essas características, as políticas e as práticas de gestão de pessoas nos primórdios da Revolução Industrial, em essência, centravam no binômio pagamento mínimo e produção máxima. (AKTOUF, 1996).

Como decorrência, o perfil típico de trabalhador requerido nas primeiras fábricas era de um profissional de baixa qualificação, alienado, capaz de submeter-se aos abusos de poder dos dirigentes e às precárias condições de trabalho. No Quadro 1 apresenta-se uma síntese das características que marcam os primórdios da Revolução Industrial e o perfil típico dos trabalhadores requeridos.

Contexto	Revolução agrícola provocada pelo surgimento de novas técnicas de cultivo. Revolução Industrial. Expansão da indústria têxtil.
Características do Profissional Típico	Sem nenhuma qualificação.
Arquitetura Organizacional	Hierarquia piramidal e não-rotativa.
Processo Produtivo e Organização do Trabalho	Subdivisão do trabalho e especialização.
Controle	Externo (o tempo e o ritmo de trabalho impostos e controlados).
Gestão de Recursos Humanos	Pagamento de salários muito baixos e exigências por produção máxima.
Perfil Típico de Trabalhador Requerido	Trabalhador alienado e submetido aos abusos de poder dos dirigentes e a condições miseráveis de trabalho.

Quadro 1: Características dos primórdios da Revolução Industrial e o perfil profissional típico

Fonte: BARROS, 1999; PUGH; HICKSON, 2004. (Adaptação).

Percebem-se aqui os primeiros rudimentos das transformações que irão afetar a vida humana no trabalho, em todo o seu sistema de crenças e valores. A sociedade agrícola e a comunidade rural começaram a ceder lugar à sociedade urbana, ao mesmo tempo em que o espaço do trabalho artesanal passou a ser ocupado pela produção industrial. Constata-se, ainda, a emergência da atividade fabril e, com ela, o indivíduo se depara com a rotina, a rigidez de horários e a tarefa repetitiva. Observa-se também já instaurada nas origens da empresa moderna a contradição: de um lado, o empregador disposto a pagar o mínimo por um rendimento máximo; de outro, o empregado, que tem como objetivo ganhar maiores salários.

Sob um prisma eminentemente econômico-racional, merecem destaque movimentos que viriam a ser sistematizados, mais adiante, nos princípios da Administração Científica. Os detalhados estudos sobre o trabalho de Frederick Winslow Taylor (1856-1915) com vistas a se obter os melhores resultados dos esforços dos operários denotavam camuflar as contradições a partir da difusão de uma suposta harmonia de interesses entre empregadores e empregados. Para Taylor (2006), o principal objetivo da administração deve ser o de assegurar o máximo de prosperidade ao patrão em termos de retornos financeiros e desenvolvimento do negócio, e, ao mesmo tempo, o máximo de prosperidade ao empregado por meio de salários mais altos.

A Administração Científica ampliou-se para vários outros países em função dos ganhos de eficiência advindos de seus métodos de trabalho. Isto, na medida em que as indústrias do final do século XIX e início do século XX careciam de noções básicas de administração para se

obter ganhos de produtividade. Dessa forma, as contribuições de Taylor ocuparam o lugar do empirismo prevalecente até então. (MENDES, 2004).

2.1.2 O perfil de trabalhador típico no contexto da Administração Científica

O paradigma organizacional clássico sedimentado sobre os estudos de Frederick Winslow Taylor (1856-1915) e Henri Fayol (1841-1925) estruturou-se no final do século XIX, consolidando-se, sobretudo, na segunda década do século XX. Denominado Administração Científica ou Escola Clássica, constituiu-se uma das mais difundidas formas de racionalização capitalista do trabalho, transformando a produção industrial ao longo do século XX.

Num primeiro momento, o *taylorismo* expandiu-se para a indústria automobilística dos EUA, ampliando-se depois para, praticamente, todos os setores nos principais países capitalistas. Posteriormente, foi absorvido também pelo setor de serviços, favorecendo a admissão de um grande número de operários não qualificados nas fábricas, além do trabalho feminino e o de menores. (ANTUNES, 2003; BARROS, 1999, WOOD JÚNIOR, 1992).

De acordo com Wood Júnior (1992), a utilização dos princípios da Administração Científica, dentro do contexto em que surgiram, revelou-se como solução para diversos problemas econômicos de então, permitindo significativos ganhos de produtividade e assegurando a expansão da indústria americana durante um longo período de tempo. Sua influência ultrapassou as fronteiras culturais e ideológicas, integrando-se às estruturas de poder e controle e configurando o mecanicismo como visão de mundo e compreensão da realidade. Da mesma forma, Morgan (1996) reconhece os pressupostos de Taylor como parte de uma tendência social mais ampla de mecanização da vida.

A extrema racionalização das operações da empresa *taylorista* tinha como objetivo evitar todo e qualquer tipo de desperdício, tanto de tempo quanto de movimentos e produtos. (ANTUNES, 2003). Coriat (1994) afirma que tal racionalização utilizava os princípios do tempo alocado e do tempo imposto, sedimentados na análise dos tempos e dos movimentos. Por meio de quadros que associavam microgestos e microtempos, engenheiros e técnicos determinavam mecanicamente o número de peças a serem produzidas por jornada de trabalho.

O conceito subjacente a essas práticas reconhecia a produtividade como decorrência da eficácia do operário individual em seu posto de trabalho.

Na indústria automobilística, a organização *taylorista* integrou-se ao fordismo – novo processo de produção criado pelo industrial americano Henry Ford (1863-1947) estruturando o modelo denominado *taylorismo/fordismo*. Antes de Ford, a produção de automóveis era predominantemente manual, descentralizada e coordenada diretamente pelo dono, que tinha contato com todos os envolvidos: clientes, operários, fornecedores, entre outros. O volume de produção era pequeno, os custos eram altos, e os níveis de qualidade e confiabilidade dos produtos eram baixos. (WOOD JÚNIOR, 1992).

Henry Ford introduziu o conceito de linha contínua e de ritmo por meio do trabalho repetido e em série, com máquinas executando apenas uma tarefa de cada vez e dispostas em uma sequência lógica, na planta industrial. Nesse sistema, a produção se movimentava com o intuito de levar o objeto de trabalho até o operário, sem haver a necessidade de o trabalhador se deslocar em direção ao objeto produzido. Essa inovação mostrou-se como a expressão mais clara do modelo clássico de produção capitalista. As mudanças implementadas minimizaram o esforço humano e os custos, permitindo significativos ganhos de tempo e aumento do volume produzido. Além do conceito de linha contínua, Ford passou a projetar carros de fácil operação e manutenção, algo sem precedentes na indústria até aquele momento. (BARROS, 1999; WOOD JÚNIOR, 1992).

Na visão de Morgan (1996), além das mudanças no processo produtivo, a inovação de Ford foi incorporar o consumidor como uma dimensão fundamental na cadeia produtiva. Barros (1999) corrobora essa percepção ao afirmar que no cerne do fordismo estavam as relações entre o operário, o empregador e o consumidor. O trabalho industrial tinha como pontos-chave a produção (representada pelo empregador e pelo operário) e o consumo (representado pelo público consumidor). Dessa forma, o fordismo adequou-se perfeitamente ao momento histórico por que passava a economia de mercado norte-americana, pois já havia a demanda de um grande público consumidor por novas mercadorias de custos mais baixos.

O que distinguiu o fordismo do *taylorismo* foi o reconhecimento explícito por parte de Henry Ford de que produção em massa significava consumo em massa. O dia de oito horas e a recompensa de cinco dólares propostos por Ford tinham como objetivo, além de disciplinar o

trabalhador à linha de montagem, permitir renda e tempo de lazer suficientes para que consumissem os produtos produzidos em massa pelas empresas. Instaurou-se desta forma, um novo sistema de reprodução da força de trabalho, com diferentes políticas e práticas de gestão e controle. Enfim, “... uma nova estética e uma nova psicologia, em suma, um novo tipo de sociedade democrática, racionalizada, modernista e populista”. (HARVEY, 2003, p. 121).

Coriat (1994) considera que os princípios *tayloristas/fordistas* foram os precursores não só do modelo gerencial norte-americano, mas também da constituição da empresa moderna. O referido autor ressalta a contribuição de Fayol que, assim como Taylor, cada qual, porém, dentro de seu próprio estilo, alavancou o saber-fazer da empresa. Suas contribuições incluem: (1) construção do modelo de produção em massa fundamentado nos preceitos *tayloristas*; (2) criação do organograma e, por meio dele, estabelecimento dos limites da ordem hierárquica e da divisão funcional; (3) transformação progressiva da tradicional função da Direção Geral em uma função essencial da administração geral das empresas. De forma inovadora, Fayol preocupou-se em profissionalizar o processo de gestão, antes vinculado apenas ao conceito de propriedade financeira ou de laços familiares.

Complementando a visão de Coriat (1994), Fleury e Fleury (2004) reconhecem no sistema *taylorista/fordista* o primeiro marco de estruturação e formalização dos processos de administração de pessoal e contratualização das relações empregatícias nas empresas.

Pugh e Hickson (2004) corroboram essas idéias ao mostrarem a importância de Fayol na definição da gerência como sendo constituída por cinco elementos: planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Os referidos autores afirmam que, para Fayol, gerenciar significa olhar para o futuro e, neste sentido, prever e planejar eram atividades centrais de qualquer empreendimento. O alcance dos objetivos planejados dependeria de uma estrutura organizacional em que cada unidade de comando teria a responsabilidade de obter o melhor desempenho de seus subordinados. Como a empresa possuía grande quantidade de tarefas a serem realizadas, fazia-se necessária também a coordenação de seus diversos departamentos para que os esforços de um não conflitassem com os demais. Finalmente, por meio do controle, verificava-se a eficiência dos quatro elementos anteriores.

Para Wood Júnior (1992), a Administração Científica combina os conceitos do modelo militar e da engenharia na estruturação das funções de planejamento, organização, coordenação e

controle. Princípios mecanicistas, como unidade de comando, divisão detalhada do trabalho, definição clara de responsabilidade, disciplina e autoridade passam, então, a constituir o cotidiano das organizações.

É interessante salientar que, segundo Pugh e Hickson (2004), a divisão de trabalho e de responsabilidades no *taylorismo* eram relativamente iguais, tanto entre a gerência quanto entre os trabalhadores. No entanto, os mesmos autores consideram que o modelo pressupunha a função dos gerentes assumindo “todo o trabalho para o qual são bem mais capacitados do que os trabalhadores”, ou seja, procedendo à especificação e à verificação dos métodos, tempo, preço e padrões de qualidade do trabalhador. Taylor acreditava que dificilmente haveria um único ato do trabalhador que não fosse precedido/seguido por alguma ação da administração. Nesse sentido, os gerentes demonstrariam continuamente que suas decisões também estavam sujeitas ao estudo científico do trabalho. (PUGH; HICKSON, 2004, p. 103).

Ainda sob esse enfoque, ressalte-se que os referidos autores chamam a atenção para o que Taylor denominou *administração funcional*, princípio por meio do qual é possível aplicar à administração o conceito de especialização máxima e de remoção de todos os elementos estranhos que possam impedir a concentração na tarefa essencial. De acordo com Taylor, o trabalho de um supervisor de fábrica estrutura-se em diferentes funções, tais como controlar custos e tempo, inspecionar equipamentos, atuar como chefe de manutenção e responsabilizar-se pela disciplina dos operários. Essas são funções que podem ser consideradas distintamente e executadas por diferentes especialistas, cada qual assumindo a responsabilidade por apenas uma delas. Dessa forma, a administração funcional contribuiria para a melhoria da eficiência do processo produtivo. Taylor compara esse princípio com o ganho de eficiência percebido no sistema educacional quando uma mesma classe de alunos possui vários professores, cada um deles especializado em uma determinada disciplina. Nessa mesma linha de raciocínio, o pesquisador afirma que há uma perda de eficiência quando um mesmo professor assume a responsabilidade pelo ensino de todas as disciplinas para uma mesma classe. (PUGH; HICKSON, 2004).

Barros (1999) analisa o *taylorismo*, tomando como referência as crenças e o significado que Taylor atribuía ao ser humano e ao trabalho. Para o referido autor, Taylor percebia que os problemas econômicos dos Estados Unidos, naquela época, deviam-se aos grandes desperdícios e à pequena produtividade norte-americana, dada a disparidade dos métodos

administrativos e a vadiagem do trabalhador. Taylor reconhecia como um fenômeno generalizado nas indústrias a postura do operário que procurava fazer menos do que realmente era possível e realizava suas tarefas diárias propositadamente devagar. Além disto, ele acreditava que a dimensão intelectual e a iniciativa do homem eram aspectos dificultadores da produtividade. A partir do pressuposto de que o trabalho realizado segundo leis científicas incluía a negação do pensar do operário, Taylor fez a separação entre o pensar (planejamento) e o fazer (execução de tarefas), sempre no sentido de banir todas as variáveis que pudessem intervir na adequada consecução do trabalho manual.

Barros (1999) ressalta que o modelo *taylorista* negava os aspectos humanos e subjetivos do trabalhador e preocupava-se mais em adaptar o homem ao maquinário. A seleção dos operários consistia não em encontrar homens extraordinários, mas em escolher entre os comuns aquele que fosse “tão estúpido e fleumático que mais se assemelhasse em sua constituição mental a um boi... Apenas um homem tipo bovino, espécime difícil de encontrar e, por assim, muito valorizado”. (TAYLOR, 2006, p.53-56).

Assim, para Taylor, seres humanos e máquinas pareciam ter o mesmo significado. Pode-se constatar essa crença num dos princípios básicos da Administração Científica denominado preparo. Nele, Taylor afirma a importância de se selecionarem cientificamente os trabalhadores de acordo com suas aptidões, prepará-los e treiná-los para produzir mais e melhor conforme o método planejado. Além da mão-de-obra, faz-se necessário preparar também as máquinas e os equipamentos de produção, bem como o arranjo físico e a disposição racional das ferramentas e materiais. (BARROS, 1999).

Nesse mesmo sentido, também para Ford, o ser humano era percebido como apêndice da máquina e o ritmo de trabalho operário deveria ser definido pela esteira rolante. Desse modo, o fordismo intensificou a mecanização do processo *taylorista*, radicalizando a separação entre o trabalho manual e o intelectual, além de submeter o trabalhador a um duplo controle: o da supervisão e o da produção.

Os princípios do processo de montagem denotavam a concepção da economia de energia física e intelectual do homem, que deveria fazer sempre uma só coisa com um só movimento. (BARROS, 1999). Essa visão confirma-se em Coriat (1994), segundo o qual a contribuição do fordismo ao princípio *taylorista* de tempo alocado foi dispor os trabalhadores em uma linha

de produção que imprime um ritmo ao tempo de cada operário, transformando assim o tempo alocado em tempo imposto.

Analisando criticamente essas crenças do *taylorismo/fordismo* sobre o ser humano, Antunes (2003) corrobora as idéias dos autores já citados, afirmando que a racionalidade da produção em massa executada por operários predominantemente semiquualificados criou o trabalhador coletivo das grandes empresas verticalizadas e fortemente hierarquizadas, denominado operário-massa (*mass worker*). A fragmentação das tarefas reduziu a ação do trabalhador a um conjunto repetitivo de atividades, cujo fim era o trabalho coletivo de produção.

O referido autor caracteriza esse fenômeno como um processo de desantropomorfização do trabalho, convertendo o operário em apêndice da máquina-ferramenta e permitindo à empresa uma extração intensiva de sobretrabalho. O cronômetro *taylorista* incorporado à produção em série fordista, aliado a uma delimitação clara entre elaboração e execução, definia atividades mecânicas e repetitivas desprovidas de significado, as quais ignoravam a dimensão intelectual do trabalho operário. Pensar, elaborar e construir restringiam-se aos níveis gerenciais da organização. Nessa mesma direção, Aktouf (1996) denuncia que a Administração Científica produziu o ser humano coisificado, que se tornou mais um instrumento em meio aos demais instrumentos e, como tal, uma réplica perfeita do operário estúpido de Taylor.

Da mesma forma, Wood Júnior (1992) ressalta que, diferentemente do que ocorria no sistema de produção manual, o operário da linha de montagem tinha apenas uma tarefa. Ele não comandava os componentes, não preparava ou reparava equipamentos, não inspecionava a qualidade e nem mesmo entendia o que seu colega ao lado fazia. Para pensar o processo produtivo, planejar e controlar as tarefas surgiu a função do engenheiro industrial. Com o decorrer do tempo, a tendência de superespecialização, a perda das habilidades genéricas e a falta de perspectiva de carreira acentuaram-se, passando a atingir os demais níveis hierárquicos da organização.

Constata-se assim, no contexto da Administração Científica, a tônica no princípio do homem certo no lugar certo. A incorporação desse princípio teve como objetivo circunscrever sistematicamente as habilidades do indivíduo às exigências de um determinado posto de trabalho. Dessa forma, como já evidenciado pelos autores citados, foi possível aumentar continuamente o ritmo do trabalho e transformar o operário em uma peça de baixo custo,

passível de ser trocada a qualquer momento. Consolidou-se a divisão técnica do trabalho como condição para se produzir mais em menos tempo e, sobretudo, para pagar menos por um trabalho cada vez mais desqualificado. Concomitantemente registram-se ganhos significativos em especialização, em quantidade e em velocidade de produção.

Aktouf (1996), no entanto, alerta para o fato de que, já no século XVIII, o próprio Adam Smith advertiu dos perigos de animalização da massa de mão-de-obra, que se ocupava de trabalhos tão limitados quanto a fabricação de frações ínfimas de um alfinete. Na visão do referido autor, não somente as advertências de Adam Smith não foram consideradas, como ainda se foi mais longe na parcelarização sistemática das tarefas. Assim, a racionalização do trabalho, o estudo dos tempos e movimentos de Taylor e a linha de montagem de Henry Ford só vieram acentuar o caráter alienante da atividade fabril iniciada com a Revolução Industrial.

A partir de tais idéias, Aktouf (1996) assume uma visão crítica em relação às premissas da Administração Científica e, entre elas, do conceito de homem certo no lugar certo e das vantagens da divisão técnica do trabalho, percebidas por Adam Smith (1983), quais sejam: (1) o ganho de tempo; (2) a especialização e o aumento de habilidades; (3) o estímulo à inovação.

Assim, de acordo com Aktouf (1996), o ganho de tempo só se justificava efetivamente quando ocorriam mudanças muito freqüentes de atividades, de ferramentas e de produtos. Porém, se o trabalhador despendia um tempo considerável em um determinado tipo de tarefa, os minutos perdidos na troca de ferramentas poderiam ser negligenciados. Da mesma forma, verificou-se que o ganho de tempo era anulado pela energia suplementar necessária ao fazer mais rápido.

Já em relação à especialização e ao aumento de habilidades, percebeu-se que a superespecialização contribuiu para o aperfeiçoamento apenas de gestos sem significado. E, no que diz respeito ao estímulo à inovação, eram questionáveis as possibilidades de criação que se podia esperar de uma mão-de-obra com uma formação a cada dia mais estreita e cuja tarefa era mais e mais reduzida.

Nessa mesma direção, Fleury e Fleury (2004) ressaltam a crença de Ford sobre os processos de aprendizagem, segundo o qual bastava um dia de treinamento *on the job* para que o operário executasse corretamente as tarefas do posto específico, na medida em que se

esperavam dos trabalhadores apenas algumas habilidades específicas para executar as operações. Por sua vez, dos chefes e supervisores, em sua maioria também antigos operários, esperava-se o exercício do poder disciplinar, visando conseguir dos trabalhadores a máxima produtividade.

Corroborando o pensamento de Aktouf (1996), Fischer (1998) reconhece no modelo *taylorista/fordista* a noção tradicional de sistema de recursos humanos como uma função administrativa que procura ajustar o indivíduo ao conceito de eficiência estabelecido pela empresa. Assim, as funções administrativas da empresa sedimentavam-se na previsibilidade e no controle, e o ser humano era percebido como mais um recurso passivamente adaptável ao comportamento organizacional. Segundo o referido autor, essa visão fundamenta-se em dois pressupostos básicos: (1) a previsibilidade do comportamento humano e (2) a existência de apenas um agente consciente na dinâmica complexa que se estabelece nas relações entre pessoas e organizações. Esses pressupostos negavam a dimensão humana das relações sociais, interpessoais e organizacionais, segundo as quais os indivíduos e grupos atuam, interagem e impactam o comportamento dos demais.

Em síntese, podem-se atribuir como características do modelo *taylorista/fordista*: (1) padronização de componentes e sistema de produção em massa caracterizado por grandes séries de mercadorias de forma homogeneizada e verticalizada; (2) linearização dos fluxos produtivos; (3) estruturas isoladas por funções e divisão do trabalho de acordo com os princípios de especialização e segmentação, considerando padrões preestabelecidos; (4) autoridade hierárquica como base de poder; (5) processo de comunicação estruturado por meio da informação vertical hierárquica; (6) ser humano como recurso previsível e adaptável às exigências organizacionais. (ANTUNES, 2003; SALERNO, 1999; FISCHER, 1998; CORIAT, 1994).

Coerentes com o modelo, as políticas e práticas de gestão de pessoas prevalecentes na Administração Científica sedimentavam-se nos princípios de racionalidade, eficiência, supervisão por controle e sistema de incentivos. A preocupação básica eram os processos operacionais de captação, treinamento e remuneração dos empregados. (MOTTA, 1979; DUTRA, 2002).

Em consonância com essas características, o perfil requerido do trabalhador nos modelos clássicos de gestão pode ser descrito como de passividade e submissão à autoridade hierárquica, com baixa ou nenhuma qualificação, dotado de força física, adaptável ao ritmo da linha de montagem e capaz de manter um determinado nível de produtividade.

Os aspectos que marcam a chamada Administração Científica e o perfil típico de trabalhador requerido nesse contexto são sintetizados no Quadro 2.

Contexto	Produção manual com custos elevados e baixos níveis de qualidade e produtividade. Demanda por parte de um grande público consumidor de novas mercadorias com custos mais baixos.
Características do profissional típico	Baixo nível educacional – <i>estúpido</i> . <i>Indolente e vadio</i> .
Arquitetura Organizacional	Organogramas alongados, estilo autocrático.
Processo produtivo e organização do trabalho	Produção em massa e em série de bens homogêneos. Divisão entre concepção e execução. Trabalho manual e mecanizado. Fragmentação das tarefas.
Controle	Externo (supervisores e esteira rolante - linha de montagem).
Gestão de Recursos Humanos	Indivíduos como extensão das máquinas. Pessoas como partes substituíveis. Operacional (captação, treinamento e remuneração).
Perfil típico de trabalhador requerido	Passivo, submisso, alienado. Adaptável ao ritmo da linha de montagem e capaz de manter um determinado nível de produtividade. Pouca ou nenhuma qualificação. Habilidades simples e limitadas.

Quadro 2: Características da Administração Científica e perfil do trabalhador típico

Fonte: BARROS, 1999; PUGH; HICKSON, 2004. (Adaptação).

Os pressupostos da Administração Científica acabaram por resultar no trabalho isolado, solitário e destituído de sentido. A crença de que a produtividade seria maior se os empregados fossem colocados silenciosamente em postos individuais retirou as possibilidades da cooperação, da relação social e do envolvimento pessoal.

Aktouf (1996) aponta, ainda, as dificuldades do trabalhador de se sujeitar à alienação da atividade fabril característica do modelo de produção *taylorista/fordista*, ressaltando que a especificidade do ser humano reside em sua capacidade imaginativa e de livre arbítrio. Não é da natureza do humano fazer qualquer coisa que não seja seu ato. “E o ato humano é o ato do

trabalho”. (AKTOUF, 1996, p. 107). O trabalho por meio da transformação de materiais brutos em objetos inéditos supõe a ação livre, a partir da qual se concebem a responsabilidade e o engajamento do indivíduo.

A impossibilidade de dar sentido ao que se fazia por meio do imaginário e de apropriar-se como sujeito de sua criação conduziu os operários a um processo de degradação expresso no alcoolismo, no estresse, no absenteísmo, nos acidentes, nos erros, no desperdício, entre outros sintomas que afetaram significativamente a produtividade e a rentabilidade das empresas à época. (AKTOUF, 1996).

Os fundamentos da Administração Científica sedimentavam-se na crença de que os verdadeiros interesses de empregadores e empregados eram os mesmos, e que a maior prosperidade dependeria do maior esforço e cooperação de ambos. (BARROS, 1999).

No entanto, embora Taylor (2006) demonstrasse certa preocupação com a satisfação do trabalhador e mesmo com o seu desenvolvimento – quando menciona, por exemplo, a expressão trabalhos mais complexos –, na perspectiva de Sant’Anna (1997), a aplicação do modelo de Administração Científica resultou numa generalizada insatisfação dentro da classe trabalhadora. Ao promover uma excessiva fragmentação do trabalho e ao transformar o ser humano numa peça da engrenagem do sistema de produção, os métodos *tayloristas* não tardaram a provocar uma série de reações explícitas de descontentamento como aumento dos níveis de absenteísmo e do número de sabotagens, além de movimentos grevistas e conflitos diversos.

Em uma leitura crítica da Escola Clássica e dos métodos *tayloristas* propriamente ditos, Braverman (1977) enfatiza o caráter desumano dessa conduta, especialmente com relação ao menosprezo das capacidades e necessidades dos indivíduos.

Antunes (2003) corrobora essa visão ao afirmar que a resistência ao trabalho despótico, *taylorizado e fordizado* assumiu diversas formas. Além do aumento do *turnover* pela busca da condição de trabalho não operário, havia as reações coletivas com o objetivo de conquista do poder, contestações da divisão hierárquica e propostas de controle autogestionárias.

Na tentativa de lidar com tais questões, salientam-se os estudos desenvolvidos pela chamada Escola de Relações Humanas, a qual traz como um de seus pressupostos o movimento de ampliação e enriquecimento de tarefas, com vistas a minimizar a monotonia e a falta de sentido associado ao trabalho. Iniciam-se aqui os primeiros estudos sobre o comportamento humano nas organizações envolvendo dimensões psicológicas e sociais, com implicações significativas sobre as formas de se compreender e gerir a dinâmica organizacional. (SCHEIN, 1982).

2.1.3 O trabalhador típico no contexto das Relações Humanas

Diante do contexto conflitivo – catalisado pelo aumento dos níveis de conscientização da classe trabalhadora e pelo aumento da mobilização sindical – as organizações bem como os pesquisadores interessados em maiores esclarecimentos acerca de questões relativas ao binômio indivíduo/organização lançaram-se à busca de formas que pudessem suprir os limites dos métodos propostos pela Administração Científica. Assim, as experiências de Hawthorne (EUA), coordenadas por Elton Mayo (1880-1949), e os estudos do Tavistock Institute (U.K.), sob a direção de Eric Trist (1909-1993), trouxeram contribuições para o estudo do comportamento humano nas organizações, indicando, pela primeira vez, a importância das dimensões psicológicas e sociais na dinâmica organizacional. (SCHEIN, 1982). O conjunto desses estudos foi denominado Escola de Relações Humanas.

Ao desenvolver experiências na fábrica da Western Electric Company (Chicago), com o intuito de medir a relação entre a iluminação do ambiente de trabalho e a produtividade, Mayo constatou que os resultados do trabalho humano, além dos aspectos técnicos, eram afetados também por variáveis psicológicas e sociais. (PUGH; HICKSON, 2004).

Por meio de seus experimentos, Mayo concluiu que o rendimento do trabalho humano era influenciado não apenas por aspectos do ambiente físico-químico, mas também pelas relações que o indivíduo estabelecia com o grupo ao qual pertencia. Neste sentido, assumem significação as posturas de cooperação entre os membros e o sentimento de importância do indivíduo no grupo. Mayo identificou ainda que muitos dos problemas de cooperação na relação entre trabalhador e gerência provinham mais de atitudes e emoções dos trabalhadores

do que de dificuldades objetivas de cada situação. Enquanto os trabalhadores eram motivados por uma lógica de sentimento, a gerência estava preocupada com a lógica de custo e eficiência. (PUGH; HICKSON, 2004).

Para Mayo, uma tarefa essencial da gerência era organizar a cooperação espontânea e prover as bases da afiliação ao grupo, no sentido de evitar o conflito, a competição, as desavenças e garantir o comprometimento dos indivíduos com as atividades e objetivos da organização. Seu trabalho ressaltou a importância de um adequado sistema de comunicação, particularmente dos trabalhadores com a gerência, no qual “a gestão vence ou falha na proporção em que ela é aceita sem reservas pelo grupo como autoridade e liderança”. (PUGH; HICKSON, 2004, p. 173).

Além das pesquisas de Elton Mayo, destacam-se também, entre os trabalhos desenvolvidos pelo Tavistock Institute (Londres), os estudos realizados por Trist e Bamforth sobre as consequências sociopsicológicas da introdução da mecanização em uma mina de carvão inglesa. Pelo estudo, os pesquisadores demonstraram a interdependência entre a introdução de novas tecnologias, o nível de absenteísmo e a manifestação de conflitos interpessoais e intergrupais, ou seja, as ligações entre as relações sociais, os comportamentos individuais e o conjunto das estruturas sociais no local de trabalho. (PUGH; HICKSON, 2004).

Em 1954, os mesmos pesquisadores conduziram outros estudos em minas de carvão de Durham (Inglaterra), as quais também passavam por processos de introdução de sistemas mecanizados. Pelo antigo método, os mineiros desciam à mina em equipes de dois a três membros e, livres de controle, partilhavam das atividades de levantamento de minérios, transporte de carvão e reforço do poço. Com a introdução das máquinas e inspirados pela abordagem *taylorista*, os engenheiros resolveram reorganizar o trabalho de produção, segmentando e redistribuindo as tarefas. A inovação, no entanto, não trouxe os resultados esperados. O índice de absenteísmo cresceu em grandes proporções, assim como o número de erros, de interrupções na sequência da produção e de conflitos interpessoais. Sempre que podiam, os mineiros tendiam a procurar maneiras de adaptar os antigos modos de produção à nova tecnologia. Substituíam-se de um posto para outro, repartiam as tarefas em equipe e dividiam os prêmios de rendimento de forma igualitária. A sugestão dos pesquisadores pela retomada dos grupos de operários integrando diversas funções e diferentes habilidades provocou uma reversão do quadro. (PUGH; HICKSON, 2004).

Mais tarde, uma nova experiência, desta vez realizada na indústria têxtil indiana, permitiu aos pesquisadores a confirmação da eficiência dos grupos autônomos, o que os levou a concluir pela possibilidade de uma organização alternativa do trabalho para cada tipo de tecnologia adotada, rejeitando-se a idéia do determinismo tecnológico. (PUGH; HICKSON, 2004; SANT'ANNA, 1997).

Com base nesses achados, Trist *et al.* (1951) desenvolveram, então, a noção de sistema sociotécnico aberto, considerando as necessidades sociais e psicológicas referentes à autonomia do grupo e relações de trabalho mais próximas. Aberto por considerarem a organização à luz do conceito biológico de um sistema aberto, no qual o equilíbrio é essencialmente dinâmico, mantendo um contínuo intercâmbio através de suas fronteiras com o ambiente no qual está inserida. (PUGH; HICKSON, 2004; SANT'ANNA, 1997).

Complementando esse raciocínio, Salerno (1999) analisa a crítica que o sistema sociotécnico faz em relação ao planejamento externalizado do trabalho e à dicotomia entre planejamento e execução característicos dos modelos clássicos *tayloristas/fordistas*.

As premissas da proposta sociotécnica são assim sintetizadas pelo referido autor: (1) organizações vistas como sistemas abertos em contínua interação com o ambiente. O trabalho deve considerar o valor do ser humano; (2) controle sobre os resultados do trabalho o mais próximo possível daqueles que o executam. As fronteiras entre as unidades organizacionais limitam-se à diferenciação de tecnologias de produção, enquanto turnos de trabalho e ao território enquanto distância física; (3) compatibilidade entre o sistema de trabalho e o que se espera dele. Desse modo, diante do objetivo de potencializar a criatividade do indivíduo, cabe uma organização construtivamente participativa; (4) desenvolvimento de múltiplas habilidades como forma de aumentar as possibilidades de ação da pessoa, principalmente frente ao imprevisto; (5) definição de metas e de resultados esperados, deixando, no entanto, que os integrantes dos grupos tomem decisões relativas à divisão e organização do trabalho; (6) noção de que um projeto organizacional está em constante evolução, considerando transformações do ambiente e dos membros do grupo, entre outras dimensões.

Além da importância dos trabalhos de Mayo e de Trist na construção da abordagem das relações humanas, cabe ressaltar os estudos desenvolvidos por Maslow (1977), Herzberg (1968) e McGregor (1980) sobre os aspectos da motivação no ambiente organizacional.

Na visão de Maslow (1977), as necessidades internas orientam e determinam o comportamento. Partindo desse pressuposto, o autor desenvolveu uma hierarquia segundo cinco níveis básicos de necessidades: fisiológicas, de segurança, sociais, de auto-estima e de auto-realização. Para se interessarem por aquelas de níveis mais elevados, os indivíduos deveriam estar com as de níveis inferiores razoavelmente satisfeitas. Assim, somente quando as necessidades ligadas a aspectos fisiológicos (por exemplo, alimento, água, sexo, entre outras) estivessem sob controle, os indivíduos passariam a se preocupar com segurança e abrigo. Estando estas satisfeitas, passariam a sentir falta de afiliação ou de relacionamentos interpessoais. Em seguida, precisariam de estima pessoal, reconhecimento, prestígio e, por fim, seriam motivados pelo atingimento da plenitude do seu potencial como seres humanos.

Por sua vez, Herzberg (1968) sugeriu que a motivação compunha-se de duas dimensões: (1) aspectos e atividades do trabalho que poderiam impedir a satisfação, mas que não influenciariam no crescimento e desenvolvimento dos empregados (fatores higiênicos); (2) aspectos e atividades relacionados ao trabalho que efetivamente encorajavam esse desenvolvimento (fatores motivacionais).

Por meio da teoria da Motivação-Higiene, Herzberg (1968) defendia, portanto, que o ser humano apresentava duas categorias de necessidades interdependentes que influenciavam o seu comportamento. A primeira categoria – fatores higiênicos – abrangia os aspectos extrínsecos ao trabalho em si e estava relacionada com as condições sob as quais as tarefas são executadas, como a política de administração da empresa, a supervisão, as relações interpessoais, as condições de trabalho, o salário, o *status* e a segurança no emprego. Para o referido autor, tais fatores não geravam um aumento da satisfação no trabalho, mas sua ausência poderia provocar a insatisfação.

A segunda categoria de necessidades – fatores motivacionais – abrangia, por sua vez, os aspectos responsáveis pela satisfação propriamente dita, compreendendo as seguintes dimensões: liberdade para criar, inovar e procurar formas próprias e únicas de atingir os resultados de uma tarefa, realização, reconhecimento, responsabilidade, possibilidade de

crescimento, desenvolvimento ou progresso e outros fatores, em geral, intrínsecos ao próprio trabalho. Nesse sentido, para Herzberg (1968), os fatores que motivam as pessoas estão estritamente ligados ao conteúdo da tarefa e se relacionam com a sensação de realização e desafio. Para tanto, o autor propõe como alternativa de motivação o enriquecimento do cargo (*job enrichment*).

Já McGregor (1980), a partir de pesquisas aplicadas, buscou mapear as diversas idéias relacionadas ao binômio indivíduo/trabalho e agrupou-as em duas teorias distintas: a Teoria X e a Teoria Y. Na primeira, o autor reuniu as percepções sobre a natureza humana guiadas pela crença de que os indivíduos são preguiçosos, indolentes, preferem ser dirigidos, não se interessam em assumir responsabilidades e desejam a segurança acima de tudo. Na Teoria Y, ao contrário, McGregor agrupou as crenças sobre a natureza humana que apontam no sentido de que o ser humano pode, se motivado de forma adequada, dirigir-se a si mesmo e ser criativo no seu trabalho.

Entre as várias contribuições decorrentes dos estudos de McGregor (1980), salienta-se aquela que indica que o trabalho em si pode ser uma fonte de satisfação quando criadas condições nas quais os indivíduos possam desenvolver-se, atingindo seus objetivos e contribuindo para o sucesso da organização.

De forma sintética, a partir da análise dos autores citados, pode-se atribuir à Escola de Relações Humanas características tais como: (1) organizações como sistemas abertos em contínua interação com o ambiente e nas quais os sistemas tecnológicos e sociais influenciam-se mutuamente; (2) valorização do comportamento humano e das dimensões psicológicas e sociais na dinâmica organizacional; (3) reconhecimento da motivação no ambiente de trabalho; (4) envolvimento e participação dos empregados na tomada de decisões relativas à divisão e organização das tarefas; (5) trabalho em si visto como fonte de satisfação, desde que realizado em condições nas quais os indivíduos possam desenvolver-se.

Nesse contexto, as políticas e práticas de gestão de pessoas no âmbito da Escola de Relações Humanas focavam-se, no geral, em assegurar aspectos como comunicação eficaz entre a gerência e os trabalhadores, sentimento de importância do indivíduo no grupo, condições para a cooperação genuína entre os membros, evitando-se o conflito e garantindo o comprometimento dos indivíduos com os objetivos da organização.

Coerente com essas características, o trabalhador deveria adotar posturas de comprometimento, de cooperação e espírito de grupo. Deveria também possuir habilidades amplas e múltiplas, bem como capacidade para resolver problemas. Por fim, deveria ter potencial para adquirir e ampliar o conhecimento, conforme sintetizado no Quadro 3.

Contexto	Aumento do absenteísmo e dos movimentos grevistas. Conflitos interpessoais e intergrupais no ambiente de trabalho.
Características do profissional típico	Sindicalizado. Maior nível educacional. Insatisfeito com os métodos tayloristas/fordistas.
Arquitetura organizacional	Organogramas achatados, estilo participativo.
Processo produtivo e organização do trabalho	Divisão entre concepção e execução, com alguma participação na divisão e organização das tarefas. Agrupamento por tarefa otimizado.
Controle	Interno (subsistemas auto-reguláveis)
Gestão de Recursos Humanos	Operacional (captação, treinamento e remuneração). Pessoas como complemento da máquina e como um recurso a ser desenvolvido.
Perfil típico de trabalhador requerido	Habilidades amplas e múltiplas (em especial nos níveis gerenciais, os quais começam a ampliar-se). Posturas de cooperação, espírito de grupo e comprometimento. Capacidade para resolver problemas. Potencial para adquirir e desenvolver o conhecimento.

Quadro 3: Características da abordagem de *Relações Humanas*

Fonte: BARROS, 1999; PUGH; HICKSON, 2004. (Adaptação).

Os teóricos citados neste tópico, de um modo geral, evidenciam a Escola de Relações Humanas como uma contraposição aos aspectos tecnicistas e racionais relativos à Administração Científica. No entanto, as pesquisas de Mendes (2004) assumem outra direção ao estabelecer correlações entre as abordagens de Frederick Taylor e de Elton Mayo, tomando como referência o contexto socioeconômico da época. Ainda que aparentemente antagônicas, as duas teorias tiveram os mesmos pressupostos de racionalização e colonização progressiva da natureza e das pessoas como trabalhadores e consumidores potenciais. (ALVESSON; DEETZ, 1999). Nesse sentido, os objetivos tanto de Taylor, ao enfatizar os processos, quanto de Mayo, ao enfatizar o comportamento humano, eram obter a máxima eficiência dos trabalhadores.

Segundo Mendes (2004), as idéias de Elton Mayo propunham um ajuste nos padrões de organização industrial, não na perspectiva do trabalhador, desejoso de seguir em frente, mas na visão do capitalista, ansioso por fornecer uma força de trabalho eficiente e feliz.

Já na percepção de Chevallier e Loschack (1980), a Escola de Relações Humanas apresenta perfeita sintonia com a então vigente ideologia paternalista dos empregadores americanos. Mendes (2004) ressalta prevalecer na época uma euforia econômica frente ao desenvolvimento das grandes corporações e das sociedades por participação acionária, como forma de absorver a riqueza acumulada do período imediatamente anterior. A fase era de relativa opulência e abundância, sem grandes conflitos ou problemas econômicos críticos. Assim, as organizações puderam preocupar-se com a motivação do operário e com os aspectos humanos do trabalho por meio de um novo modelo administrativo.

A Grande Depressão, que se iniciou em 1929, veio apenas consolidar a ênfase dada ao comportamento humano e às idéias desenvolvidas em Hawthorne, na medida em que, para Chevallier e Loschack (1980, p. 26), o aumento da produtividade ainda era fundamental à época da crise e já não parecia mais ser possível conseguir melhorias de eficiência por meio apenas de métodos e técnicas racionais.

Percebe-se neste sentido que a Escola de Relações Humanas reconheceu as dimensões afetivas e emocionais do ser humano mais como uma tentativa de adaptabilidade do sujeito ao contexto da organização formal e à sociedade de consumo, sem a pretensão de provocar mudanças estruturais. Nessa direção, os pressupostos de Elton Mayo e dos demais teóricos da motivação não visavam romper com as contradições inerentes ao modelo taylorista/fordista.

No entanto, a partir dos anos 1970, com a ruptura do círculo virtuoso do fordismo, as novas demandas por qualidade, criatividade e produtividade em todos os níveis da empresa não mais podiam ser atendidas pelo limitado executor passível e dócil certo para o lugar certo. As exigências por iniciativa, imaginação e engajamento requeriam personagens capazes de investir energia criadora naquilo que realizavam. E essa necessidade trouxe como consequência o questionamento das políticas e práticas prevalecentes nos clássicos modelos de gestão de pessoas. (AKTOUF, 1996).

2.1.4 A ruptura do ciclo virtuoso do fordismo

Em uma leitura crítica do fordismo, Gramsci (1974) acreditava que o ser humano, por si só, não poderia submeter-se à coerção, à monotonia e ao estresse da linha de montagem, pois, assim, o conflito seria algo inevitável. Nesse mesmo sentido, Barros (1999) reconhece que Ford teve uma percepção aguçada da sensibilidade humana ao concluir que o pagamento de salários elevados garantiria um equilíbrio e um consenso entre os operários em relação ao aumento da produtividade. Como consequência, o crescimento da produção, direcionada a um grande mercado consumidor, gerou altos índices de vendas, criando simultaneamente a possibilidade de melhoria de salários na fábrica e provocando um aumento no poder de compra dos consumidores.

Também Salerno (1999) preconiza que o salário de cinco dólares por dia proposto por Ford veio como forma de minimizar a resistência operária em trabalhar na linha de montagem, estabelecendo-se, assim, um compromisso mínimo entre os atores sociais envolvidos. O operário vendia sua força e abdicava de interferir diretamente na organização do trabalho, tendo como contrapartida o aumento real de salário com base nos ganhos de produtividade. O empresário comprava essa força também segundo determinadas regras. A gerência movimentava-se num campo específico, ao definir e lidar com sistemas de gestão que impactavam a vida dos trabalhadores. Já os operários moviam-se nos aspectos mais ligados à operação propriamente dita.

Corroborando essa visão, Werneck (2002) ressalta as intensas mudanças na relação estabelecida entre as normas de produção e as de consumo, na medida em que a prevalência da lógica concorrencial de mercado cedeu lugar progressivamente a esse compromisso entre empregadores e trabalhadores.

Complementando essas idéias, Harvey (2003) assim descreve o compromisso fordista: (1) o Estado constrói novos poderes institucionais e assume o papel de mediador nas negociações salariais; (2) o capital corporativo adapta-se para obter índices de lucratividade mais seguros; (3) a classe operária organizada desenvolve funções relativas aos processos de trabalho e de produção. A partir deste compromisso, foi possível combinar o crescimento econômico com o pleno emprego, verificando-se, nos países avançados: (1) o atendimento de

parte das reivindicações dos trabalhadores permitiu o aumento do consumo; (2) a padronização de produtos e a diminuição dos custos unitários de produção por meio da economia de escala criaram índices mais altos de produtividade nas indústrias.

No entanto, a persistência dos conflitos trabalhistas, das greves dos trabalhadores e das práticas de repressão a esses movimentos denotavam a fragilidade do pacto estabelecido. (WERNECK, 2002). Nesta direção, Salerno (1999) reconhece que compromissos não significam necessariamente identidade de interesses, mas arranjos pragmáticos de convivência. Para o referido autor, a consolidação desse modelo mostrou-se possível porque o ambiente era previsível, os mercados eram promissores e havia excesso de mão-de-obra pouco escolarizada.

Afinal, aos crescentes ganhos de produtividade, obtidos por meio das formas *tayloristas/fordistas* de organização do trabalho, integravam-se inovações tecnológicas da Segunda Revolução Industrial, culminando numa fase de relativa estabilidade e em um período de expressivo crescimento econômico nos países desenvolvidos. Tal avanço ocorreu entre o pós-Segunda Grande Guerra e a década de 1960, época conhecida como os anos dourados ou os trinta anos gloriosos. (WERNECK, 2002).

Wood Júnior (1992) afirma, porém, que o modelo produtivo criado por Ford e aperfeiçoado por Alfred Sloan (1875-1966), da General Motors, começou a dar sinais de esgotamento entre o final dos anos 1960 e início dos anos 1970, quando grandes fabricantes europeus surgiram aplicando os mesmos princípios, mas desenvolvendo produtos mais adaptados às condições do ambiente. O referido autor ressalta que o declínio da indústria, e mais especificamente da indústria americana, não se deveu exclusivamente ao esgotamento do paradigma de produção e regulação *taylorista/fordista*. Considerando-se um quadro referencial mais amplo, contribuíram para o agravamento do processo a ausência de políticas industriais consistentes e bem orientadas, o declínio da qualidade da educação em vários níveis, o fenômeno do capitalismo de papel e os movimentos sociais em geral. Paralelamente, a força de trabalho tornou-se cada vez mais reivindicativa em torno de questões como salários e jornadas de trabalho.

Corroborando essa visão, Antunes (2003) reconhece que a compreensão da complexidade da crise instaurada significa considerar as transformações ocorridas nas dimensões econômicas,

sociais, políticas e ideológicas da época, com forte impacto na subjetividade e nos valores constitutivos da classe-que-vive-do-trabalho. O referido autor, no entanto, percebe a contradição presente no modelo como o ponto central de saturação do compromisso fordista: de um lado, o controle e a disciplina provocados pelo próprio processo produtivo que coibia a autonomia dos indivíduos; de outro, o estímulo ao consumo como sustentação para a produção em massa, reforçando o lado individualista e realizador do sujeito.

A primeira geração do operário-massa suportou essa contradição por acreditar que as vantagens do fordismo compensavam o preço a pagar. No entanto, a segunda geração, estruturada nos marcos do próprio fordismo, não mais se mostrava disponível em perder sua vida para ganhá-la, trocando uma existência desprovida de sentido pelo simples crescimento de seu poder de compra. (ANTUNES, 2003).

Complementando essa idéia, Werneck (2002) registra que a crise do modelo *taylorista/fordista* deveu-se, além de fatores endógenos ao próprio modelo, a causas estruturais que alteraram significativamente o cenário econômico e as relações internacionais. Como um dos motivos internos ao modelo, a autora cita o esgotamento do potencial da organização científica do trabalho para a promoção de ganhos de produtividade. A intensificação do trabalho advinda da fragmentação das tarefas e da separação entre as atividades de concepção e execução deparou-se com as limitações do labor físico dos indivíduos. Desse modo, uma gradativa redução dos incrementos de produtividade gerados pelo trabalho humano provocou um aumento crescente na demanda por investimentos em tecnologia, paralelamente à redução da mão-de-obra empregada. As dificuldades de rentabilidade do capital investido acentuaram-se, e a tudo isto se somam o fortalecimento do poder sindical bem como a resistência dos trabalhadores face ao despotismo da organização *taylorista/fordista*. Além disto, a desarticulação progressiva das relações virtuosas entre ganhos de produtividade e o aumento real de salários e de demanda também foram decisivos para o desencadeamento da referida crise.

Esse quadro de instabilidade agravou-se com a crise do petróleo em 1973, provocando a reversão dos níveis de investimento e a deterioração ainda maior da situação financeira das empresas, especialmente no setor industrial. (WERNECK, 2002).

Buscando recuperar a rentabilidade das indústrias, os empregadores conseguiram romper com a indexação dos salários, dado o enfraquecimento do movimento sindical e do poder de barganha da classe trabalhadora, decorrente, em grande parte, de fatores resultantes da própria crise. Werneck (2002) ressalta ainda a reestruturação ocorrida no *Welfare State* (Estado do Bem-Estar Social), caracterizado pela regulação, pelo Estado, das políticas salariais e pela instituição de políticas de proteção social de abrangência universal. Essa reestruturação deveu-se à necessidade de reduzir os custos sociais crescentes inerentes ao sistema. Ocorreu assim, na visão da autora, uma ruptura do compromisso fordista, no qual se sedimentava o círculo virtuoso de crescimento.

A redução dos salários e o crescimento do desemprego geraram um novo círculo no qual, inversamente, a diminuição do poder de compra da população provocou a retração da demanda e, conseqüentemente, a diminuição da atividade produtiva, criando o risco de recessão. (WERNECK, 2002).

Confirmando essa visão, Carvalho Neto (1997) afirma que a saturação do mercado de bens duráveis e a diminuição dos níveis de produtividade foram provocadas por menores investimentos tecnológicos e pela resistência dos trabalhadores à monotonia e rigidez do sistema produtivo dentro das fábricas. Esse desaquecimento da economia agravou o endividamento feito por famílias, empresas e governo durante o crescimento industrial das décadas de 1950 e 1960. Como conseqüência, o repasse de preços nos setores oligopolizados influenciou os preços em escala internacional. A perda de receitas pelo setor público e o aumento dos custos financeiros agravaram a pressão inflacionária.

Com o objetivo de assegurar os ganhos de escala da produção em massa e compensar as perdas nos mercados internos, os países desenvolvidos optaram pela estratégia de incremento das exportações. O alto nível de crescimento econômico dos países europeus e do Japão aliado à instabilidade financeira americana e à fragilidade do dólar como moeda mundial de crédito impactaram a hegemonia dos Estados Unidos no mercado internacional. A expansão das exportações transformou-se em uma disputa comercial e de investimentos, tendo como resultado a globalização do mercado e a financeirização da economia capitalista reestruturada. (WERNECK, 2002).

Os níveis de competitividade demandados pela globalização dos mercados e pela financeirização da economia, o acirramento da concorrência internacional e a complexidade do cenário macroeconômico exigiram, assim, novas e diferentes respostas das empresas.

Werneck (2002) considera que, simultaneamente a essas exigências, a difusão crescente das inovações tecnológicas de base microeletrônica como possibilidade de superação dos limites impostos pelas tecnologias de base eletromecânica configurou uma transformação revolucionária dos processos produtivos. Isto, segundo a autora, na medida em que o significado dos processos de reestruturação produtiva transcendeu o âmbito das transformações dos métodos e das técnicas de produção, incorporando mudanças e inovações significativas na organização e na divisão do trabalho, bem como nas políticas e práticas de gestão de pessoas.

A necessidade de as empresas de base microeletrônica disporem de processos integrados, flexíveis e automatizados como forma de melhoria dos níveis de competitividade denunciou alguns limites do modelo *taylorista/fordista*, além da própria evolução das relações sociais.

Wood Júnior (1992) afirma que o modelo clássico pressupunha condições ambientais estáveis, demanda pelos mesmos produtos e previsibilidade do ser humano. E, mesmo considerando que a Administração Científica ainda seja a resposta para os problemas atuais de muitas indústrias e empresas, suas características de estabilidade e previsibilidade parecem não mais se adequar às necessidades de um ambiente complexo e marcado pela incerteza.

Complementando essa idéia, Veltz e Zarifian (1983) apontam três linhas de fratura do *taylorismo*. A primeira delas foi a crise no modelo clássico de operação. O modelo *taylorista* tinha como unidade de ação e medida a operação humana ou de máquina, avaliada pelo indicador tempo. O trabalho era percebido como dissociado do ser humano, e este, por sua vez, era considerado como passível de instrução. Porém, a nova geração de trabalhadores, com níveis mais altos de escolaridade e maior amplitude de visão e expectativas em relação ao trabalho, demonstrou dificuldades de aceitar essa dicotomia. Assim, a rigidez da estrutura organizacional e das normas do sistema produtivo clássico, vinculadas à ausência da discussão e negociação dentro do ambiente industrial, entrou em contradição com a democracia prevalecente na sociedade da época. Economicamente, parecia não fazer mais sentido a utilização de critérios de avaliação da produção, tais como menor tempo de execução de uma tarefa ou menor número de homens-hora para determinado volume de

produção. A imprevisibilidade das novas formas de produção começou a requerer aos trabalhadores flexibilidade para suportar e propor mudanças, algo até então impensável no modelo *taylorista/fordista*.

A segunda linha de fratura do modelo *taylorista*, na percepção de Veltz e Zarifian (1983) foi a crise do modelo de cooperação. Na perspectiva de Taylor, o bom trabalhador era aquele que fazia exatamente o que lhe fora mandado fazer individualmente no seu local de trabalho. Assim, Taylor não percebia a necessidade de cooperação e de relação humana entre as diferentes unidades do ambiente industrial. Esses autores, porém, reconhecem que, diante de sistemas produtivos integrados, os resultados da atuação dos indivíduos afetam-se mutuamente, considerando-se dimensões como qualidade, tempo, custos, flexibilidade, entre outros pontos. Para eles, o desempenho no processo integrado de produção parecia depender muito mais das interações de nível comunicacional entre os atores do que da conformidade e rapidez das operações elementares.

Finalmente, como terceira linha de fratura do modelo *taylorista*, Veltz e Zarifian (1983) identificam a crise do modelo de inovação e aprendizagem. No ciclo produtivo *taylorista*, inovação e aprendizagem apareciam como desvios do processo normal de funcionamento industrial, caracterizado pela estabilidade, regularidade e reprodução de procedimentos e saberes já instituídos. Os autores, no entanto, ressaltam a capacidade de aprendizado como fundamento da eficácia em ambientes com freqüente renovação dos produtos e evolução dos processos técnicos. Saliente-se que se considera aqui aprendizagem não exclusivamente como técnica, mas também organizacional e compreendida como a capacidade de dominar um novo procedimento, um novo equipamento, uma nova organização ou um novo critério de gestão.

Indo um pouco além, Werneck (2002) analisa os impactos da reestruturação produtiva sobre a natureza do trabalho e as qualificações requeridas dos trabalhadores. A autora ressalta o caráter polêmico do significado dessas mudanças. Enquanto alguns teóricos percebem uma ruptura total com os princípios *tayloristas/fordistas* e um movimento na direção da qualificação e da desalienação do trabalhador, outros pesquisadores reconhecem o desenvolvimento de um neofordismo (PALLOIX, 1982), um neotaylorismo (LIPIETZ, 1991) ou uma retaylorização. (ZARIFIAN, 1990).

Na visão de Harvey (2003), as mudanças reais e significativas nas formas de produção capitalista incorporaram combinações articuladas de regimes que poderiam ser chamados de pós-fordistas com regimes fordistas, pré-fordistas, artesanais e tradicionais. Assim, segundo o referido autor, as novas e contrastantes práticas político-econômicas que emergiram a partir de 1973 foram significativas o suficiente para caracterizar uma passagem do fordismo para o que poderia ser chamado de período de acumulação flexível.

Harvey (2003) identifica como características que marcam as políticas e práticas da produção flexível: (1) a flexibilidade dos processos de trabalho, dos produtos e dos padrões de consumo; (2) o surgimento de novos setores de produção e de diferentes serviços financeiros; (3) os altos níveis de inovação comercial, tecnológica e organizacional; (4) a transferência de grande parte da força de trabalho para o setor de serviços; (5) a criação de conjuntos industriais novos em regiões até então pouco industrializadas tais como a denominada Terceira Itália, Flandres, o Vale do Silício e os países recém-industrializados da Ásia; (6) o movimento de compressão espaço-tempo, baseado no estreitamento dos horizontes temporais da tomada de decisões privada e pública e na difusão dessas decisões num espaço cada vez mais amplo; (7) o aumento das pressões dos empregadores sobre uma força de trabalho enfraquecida pela instabilidade e insegurança crescentes no mercado de trabalho; (8) o enfraquecimento do poder sindical e o estabelecimento de práticas regressivas de exploração da força de trabalho tanto nos novos quando nos antigos centros industriais.

Como consequência, essas novas características passaram a exigir dos trabalhadores qualificações que ultrapassam o domínio das habilidades específicas de execução de uma tarefa. Entre elas, Werneck (2002) ressalta a polivalência, a capacidade para trabalhar em equipe, a iniciativa, a flexibilidade para aceitar mudanças, a responsabilidade, a confiabilidade, o comprometimento e a disponibilidade para o aprendizado contínuo.

A autora afirma também que o processo de reestruturação produtiva não percorreu uma trajetória linear, homogênea e universal. A exigência por maior qualificação da mão-de-obra assumiu diferentes configurações, considerando os condicionantes históricos e estruturais dos diferentes países e as especificidades dos ramos e setores econômicos. Assim, não se pode falar de um padrão único de qualificação, dadas as especificidades de cada situação e a permanência nos dias atuais de diversos trabalhos e funções menos qualificadas que não demandam os mesmos níveis de habilidades supracitados.

Como decorrência, as tradicionais políticas e práticas de recursos humanos concretizadas no então rígido e restrito Departamento de Pessoal ou dos Departamentos de Recursos Humanos passam a não conseguir responder às demandas impostas pelos novos sistemas de produção flexível. Surge, então, o conceito de gestão estratégica de pessoas como tentativa de incorporar a dimensão pessoas à estratégia empresarial. (BOSQUETTI; ALBUQUERQUE, 2005).

Nessa direção observa-se, na perspectiva de Albuquerque (1999), a necessidade de uma evolução no conceito de administração de recursos humanos da estratégia baseada no controle para a estratégia baseada no comprometimento. Na estratégia de controle, os empregados eram vistos como números, custos e fator de produção, que, para desempenhar bem suas funções, deveriam ser mandados e controlados. Já na estratégia de comprometimento, os melhores resultados da empresa dependeriam do investimento nos indivíduos vistos como parceiros no trabalho.

O referido autor alerta para o fato de que a estratégia de comprometimento requer políticas e práticas de gestão de pessoas coerentes com o atual ambiente de negócios e que contemplem: a valorização dos talentos; a atração e a retenção de pessoas de alto potencial e a qualificação para o trabalho; a criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais; a possibilidade de desenvolvimento profissional na própria empresa; o oferecimento de incentivos vinculados a resultados obtidos pela equipe e a adaptação de políticas integradas de recursos humanos à realidade da empresa e ao seu contexto de atuação.

Corroborando essa visão, Bosquetti e Albuquerque (2005) evidenciam a necessidade de se construírem novas políticas de contratação, de carreira e de incentivos coerentes com as especificidades dos modelos de produção flexível. E, da mesma forma, reconhecem a importância de se definirem políticas de desenvolvimento e reconhecimento profissional que privilegiem a autonomia de ação e a criação de desafios como tentativa de reter pessoas talentosas.

2.1.5 A demanda por novos perfis profissionais no contexto da gestão estratégica de pessoas

A crise dos modelos de gestão clássicos tem resultado na necessidade de se estruturarem novas estratégias, políticas e práticas capazes de dar respostas mais efetivas à atual configuração do ambiente de negócios. Desde os anos 1980, quando se observa uma ampliação na responsabilidade do ser humano pela construção e sustentação da vantagem competitiva, já se constata, pelo menos em nível do discurso, certa preocupação com a revisão de conceitos, premissas, técnicas e ferramentas relativas à gestão de pessoas.

A partir dos anos 1990, emergem propostas sedimentadas em premissas e pressupostos mais adequados à necessidade de uma nova relação entre indivíduo e organização (DUTRA, 2004), a partir da demanda de modelos que enfatizam arquiteturas organizacionais ágeis, alocação dinâmica de recursos, maior comunicação, trabalho em equipes, avaliação do desempenho por resultados e definição de fronteiras organizacionais mais orgânicas. (GONÇALVES, 1997).

Confirmando essa visão, Dutra (2001) afirma a emergência de demandas por estruturas e formas de organização do trabalho mais flexíveis, com pessoas em constante processo de adaptação; processos decisórios descentralizados e ágeis; velocidade na revitalização de produtos e serviços requerendo profissionais com ampla visão de mercados; níveis elevados de competitividade a serem alcançados por equipes integradas e em contínuo desenvolvimento.

Fleury e Fleury (2004), igualmente, reconhecem o desenvolvimento de novas práticas de gestão de pessoas. Nos processos de recrutamento e seleção, os autores observam a adoção de diferentes técnicas visando identificar pessoas com elevado potencial de crescimento, pensamento estratégico e flexibilidade para enfrentar os incidentes críticos e as novas demandas das empresas. Nos processos de treinamento e desenvolvimento, diferentes contornos vêm sendo assumidos, emergindo novos conceitos, como o de Universidade Corporativa, cujo foco é um esforço de desenvolvimento das pessoas fortemente alinhado às estratégias de negócio e às competências essenciais da organização. Também em termos do sistema de remuneração, novos modelos começaram a ser desenvolvidos como a remuneração por competências.

Além desses aspectos, Fleury e Fleury (2004) destacam como novas tendências: (1) estruturas organizacionais mais enxutas para permitir maior integração e comunicação em diferentes configurações, tais como matricial, célula ou processo; (2) valorização da função comercial e de manufatura, com o desenvolvimento de competências específicas para atender às novas demandas do mercado. A função de planejamento e desenvolvimento assume um papel estratégico em termos da inovação de produtos e processos; (3) Recursos Humanos como função importante na definição das estratégias do negócio e no estabelecimento de novas políticas e práticas mais adequadas ao processo de atrair, reter e desenvolver os melhores talentos; (4) maiores exigências em relação ao nível educacional dos empregados e preocupação em obter o comprometimento de pessoas cujas competências agreguem valor ao negócio da empresa.

Dutra (2002) também indica importantes mudanças no campo da gestão de pessoas com destaque para: (1) a alteração no perfil de trabalhador requerido pelas organizações – de empregado obediente e disciplinado a indivíduo autônomo e empreendedor, exigindo-se, por conseguinte, uma cultura organizacional que estimule e apóie a iniciativa individual, a criatividade e a busca autônoma de resultados; (2) o foco da gestão de pessoas no desenvolvimento do indivíduo, em detrimento do controle do trabalhador. Nele a pessoa deve se colocar como a gestora de sua relação com a empresa, de seu crescimento e de sua carreira. A perspectiva é do desenvolvimento mútuo, ou seja, a empresa, ao evoluir, contribui para o crescimento das pessoas. E, do mesmo modo, as pessoas, ao se desenvolverem, favorecem o crescimento da empresa; (3) a maior participação das pessoas no sucesso da empresa, na medida em que, cada vez mais, elas passam a ser depositárias do patrimônio intelectual das organizações frente à necessidade de se criarem respostas ágeis aos estímulos do ambiente e de se visualizarem e explorarem oportunidades de negócios.

Da mesma forma, Fischer (1998), em pesquisa envolvendo profissionais de recursos humanos e em estudos de casos de empresas nacionais, ressalta que as organizações brasileiras estão vivendo mudanças em suas práticas de gestão de pessoas, destacando-se novas tendências nos processos de captação, desenvolvimento e remuneração: (1) na procura das competências necessárias às estratégias de negócio, as empresas procuram captar pessoas com nível educacional elevado. Nesse sentido, os programas de *trainees* são considerados fundamentais para atrair os novos talentos, não só porque eles acenam com a possibilidade de renovação futura dos quadros, mas também por apresentarem uma forte tendência a questionar os

procedimentos adotados pela empresa; (2) enfatiza-se o desenvolvimento das competências essenciais e a demanda por pessoas preocupadas com o autodesenvolvimento; (3) observa-se a adoção de novas formas de remuneração, tais como participação nos resultados, remuneração variável, remuneração por competências e remuneração vinculada aos instrumentos de avaliação de desempenho, com a conseqüente revitalização desses instrumentos.

Os princípios sugeridos pelo conjunto desses autores indicam uma estrita relação com as premissas do modelo orgânico ou organicista, conforme propostos por Burns e Stalkers (1961), quais sejam: estruturas organizacionais flexíveis e capazes de fazer face às mudanças e inovações; estabelecimento de cargos continuamente modificáveis e (re)definíveis pela interação de seus ocupantes com outros indivíduos que participam do processo produtivo; envolvimento de todos os níveis da organização no processo decisório; maior confiabilidade nas comunicações informais; predomínio das interações laterais e horizontais, com ênfase na qualidade das relações interpessoais e na integração inter e entre equipes.

Dessa forma, e tendo em vista a proposta de discussão de um projeto organizacional cuja estrutura seja mais flexível, integrada e com foco na inovação de produtos e de processos, Salerno (1999) propõe oito características da organização do paradigma da flexibilidade, conforme descritos no Quadro 4.

1. Organização e gestão por processos (transversais), em contraposição àquela funcional e departamentalizada.
2. Coordenação das atividades de trabalho direto feita prioritariamente no próprio nível operário e não pela supervisão direta (hierarquia) ou pelo dispositivo técnico.
3. Trabalho em grupo com autonomia, em que a definição do método seja prerrogativa do grupo e não uma função externa, em contraposição ao conceito clássico de tarefa¹.
4. Polivalência como uma multiquificação e não como uma multitarefa.², ou seja, o desenvolvimento de um repertório profissional mais geral e variado, envolvendo um aumento da competência para lidar com os eventos do mundo fabril.
5. Novo olhar para a comunicação intersubjetiva no trabalho e inserção do operário diretamente em atividades classicamente consideradas como de apoio ou gestão, o que significa uma ruptura com a rígida divisão de áreas de atuação (produção-gestão, produção-projeto).
6. Mudança na política de recursos humanos coerente com a perda da importância relativa da noção de posto de trabalho, bem como de cargos associados aos postos e de tarefas predefinidas relativas a postos e a cargos dados.
7. Procura de um novo sistema de gestão econômica da produção e da empresa que supere os problemas colocados pela contabilidade gerencial analítica e pela modelagem corrente, integrando gestão “física” da produção (volumes, prazos, qualidade, dentre outros itens) e gestão econômico-financeira.
8. Sistemas tecnológicos avançados, caracterizados por um nível elevado de integração e flexibilidade, baseados em automação microeletrônica e redes de computadores.

Quadro 4: Oito aspectos de sistemas organizacionais inovadores

Fonte: SALERNO, 1999, p.23.

Assim, é possível constatar uma convergência entre as idéias dos autores citados relativas às tendências de mudanças na estrutura e no sistema de gestão de pessoas nas empresas, notadamente nas mais avançadas. No entanto, esses autores mostram-se cautelosos quanto à possibilidade de generalizar tais transformações para a totalidade das organizações brasileiras, as quais, em sua grande maioria, ainda se defrontam com os já tradicionais modelos de gestão de pessoas. Segundo Fischer (2001), verifica-se ainda um descompasso entre as exigências do ambiente e dos indivíduos, quando comparados aos instrumentos e práticas de gestão de pessoas encontrados no cotidiano das empresas.

¹ A idéia de tarefa é, quiçá, o mais importante elemento na administração científica. O trabalho de cada operário é completamente planejado pela direção, pelo menos, com um dia de antecedência, e cada homem recebe, na maioria dos casos, instruções escritas completas que minudenciam a tarefa de que é encarregado e também os meios usados para realizá-la. (...) Na tarefa, é especificado o que deve ser feito e como também fazê-lo, além do tempo exato concebido para a execução. (...) A administração científica, em grande parte, consiste em preparar e fazer executar essas tarefas. (TAYLOR, 2006, p. 42).

² Como a própria palavra indica, a multitarefa significa a execução de tarefas diversas. Desta forma, um operador de máquina pode operar mais de uma máquina, pode realizar uma inspeção de qualidade ou uma lubrificação padronizada, dentre outras tarefas, com pouco grau de autonomia, sem deixar de ser um operador de máquina e sem um acréscimo significativo em seu repertório profissional. Pouco muda em termos de exigência profissional e técnica. Ocorre, sim, uma intensificação do trabalho e uma adequação a uma nova disciplina fabril, mantendo-se firmemente a noção de tarefa, de cargo e de posto de trabalho. (SALERNO, 1999).

Nessa direção, os resultados dos estudos de Sant'Anna (2002) sobre competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho em empresas de Minas Gerais indicaram que as organizações têm demandado, de forma significativa, um elenco de competências cada vez mais abrangente e sofisticado. Contudo, essas exigências em relação a um novo perfil de trabalhador não têm sido acompanhadas no grau preconizado não só pelos diversos autores organizacionais, mas também por um novo conjunto de princípios calcados na autonomia e na participação nos processos decisórios. Ao contrário, as práticas sugeriram a prevalência de um caráter organizacional ainda autoritário, hierarquizado e centralizado.

Confirmando essas percepções, os resultados da pesquisa de Kilimnik (2000), também em empresas de Minas Gerais, constataram que em 79% das organizações estudadas prevaleciam modelos tradicionais; em aproximadamente 12%, modelos que poderiam ser descritos como intermediários, e em apenas 9% modelos mais atuais de gestão de pessoas. Em uma análise mais detalhada dos dados, a autora observa, no entanto, que parte significativa das empresas com modelos mais tradicionais tem caminhado para uma configuração intermediária, incorporando alguns traços das tendências atuais. Kilimnik (2000) chama a atenção para a possibilidade de que esses resultados efetivamente revelem a implementação de modelos mais atuais de gestão ou representem apenas uma solução intermediária objetivando manter as vantagens dos modelos tradicionais e, ao mesmo tempo, minimizando as ameaças que poderiam advir de mudanças mais radicais.

Da mesma forma, Fleury e Fleury (1995) apontam a dificuldade de se encontrarem políticas e práticas de gestão de pessoas que se configurem como uma referência para as novas tendências. Segundo os autores, o que se percebe são alguns pressupostos que norteiam a busca por novas formas organizacionais, tais como pensar sistemicamente, agir de forma estratégica, integrar os processos de decisão, usar inteligentemente a informação. Além disto, observa-se também uma orientação na direção de políticas de recursos humanos que visam sustentar e impulsionar a aprendizagem e a inovação evidenciadas por meio das seguintes práticas: a crescente importância atribuída à avaliação do desempenho e da competência individual para o desenho da carreira e dos sistemas de remuneração; os investimentos maciços em programas de treinamento com o objetivo de promover melhorias nos sistemas de qualidade e produtividade; a ênfase nos programas comportamentais; o estabelecimento de estratégias participativas, como os Círculos de Controle da Qualidade - CCQs -, caixas de sugestões, participação nos resultados da organização, entre outros aspectos.

Nessa direção, Eboli (2001) preconiza que a implementação de novas e efetivas práticas relativas à gestão de pessoas deve estar sustentada em mudanças nos valores e na cultura das organizações. Corroborando essa visão, Gonçalves (1997) acredita que o maior desafio de um novo modelo de gestão de pessoas está na incorporação de novos valores pela cultura organizacional.

Na busca de melhor compreensão da necessidade de mudanças nos valores e na cultura das organizações como suporte para as novas práticas de gestão de pessoas, Wood Júnior (1992) faz uma análise dos modelos mais flexíveis, atendo-se especificamente às experiências do toyotismo no Japão e do volvismo na Suécia. Assim, com base em seus estudos, o autor constatou que, ao optar pela produção em larga escala, a Toyota deparou-se com os seguintes problemas: mercado doméstico pequeno, demandando produtos diferenciados; dificuldades de adaptação dos trabalhadores ao modelo *taylorista/fordista*; impossibilidade de comprar tecnologia no exterior; dificuldades de exportação. Procurando contornar esses entraves, a empresa optou por inovações em sua linha de produção, fabricando, por exemplo, pequenos lotes de peças estampadas e diferentes entre si, em detrimento de grandes lotes homogêneos. Wood Júnior (1992) ressalta que, na verdade, a grande inovação da Toyota foi dar autonomia a qualquer operário de parar a linha de produção caso detectasse algum problema. Dessa forma, a verificação e a eliminação de erros ocorriam no decorrer do processo. Como consequência, evitava-se o retrabalho e adquiriam-se melhorias na qualidade dos produtos, além de significativa redução de custos.

Já na análise dos modelos de gestão da Suécia, Wood Júnior (1992) afirma que o mercado de trabalho demonstrava altas taxas de *turnover*, absenteísmo crônico e utilização de profissionais estrangeiros. Desde a segunda metade dos anos 1980, os constantes esforços de reestruturação do trabalho e a intensiva utilização da robótica fizeram com que os jovens suecos começassem a rejeitar empregos que refletissem conceitos *tayloristas*. E, além disto, a longa tradição social-democrata e o forte poder dos sindicatos no país influenciaram significativamente a construção de todo o processo de inovação.

Corroborando tais afirmações, Fleury e Fleury (2004) ressaltam que a implementação desses projetos em determinadas empresas suecas ocorreu em contextos específicos de recusa de

trabalhadores com certo nível de escolaridade e padrão de vida, já que eles não aceitavam as condições de trabalho impostas pelo modelo *taylorista/fordista*.

Na visão de Wood Júnior (1992), dentro de um ambiente complexo, o *volvismo* desafiou tanto os princípios *tayloristas/fordistas* quanto os *toyotistas*, ao incorporar dois fatores fundamentais: a internacionalização da produção e a democratização da vida no trabalho.

Uma das plantas industriais da Volvo foi concebida e construída levando-se em consideração a presença humana. Seus níveis de ruído são baixos, a ergonomia está presente em todos os detalhes e o ar é respirável. A centralização e automação do sistema de manuseio de materiais integram-se à utilização de mão-de-obra especializada por meio de um processo informatizado e de tecnologia flexível. A organização funcional tem como base a concepção de grupo autônomo de trabalho e enriquecimento das funções. Prevalece a visão dos operários como construtores de veículos, em detrimento da antiga concepção de montadores de partes. As tarefas são distribuídas de acordo com as competências de cada profissional, as quais são constantemente aperfeiçoadas. O planejamento de recursos humanos é parte integrante da estratégia de produção. Desse modo, a empresa sueca consegue atingir seus objetivos de aumento de produtividade, redução de custos e alta qualidade dos produtos, confirmando o pressuposto de que uma organização flexível e criativa pode se constituir uma alternativa viável.

Assim como Wood Júnior (1992), Albuquerque (1999) analisa as exigências e os resultados dos novos modelos de gestão tomando como referência: (1) a experiência dos grupos semi-autônomos na indústria automobilística da Suécia; (2) a experiência da chamada Terceira Itália ou Emilia-Romagna, relativa a parcerias entre pequenas e médias empresas em distritos industriais; (3) a produção em massa, com especialização flexível e novas formas de organização do trabalho e gestão de pessoas no Japão. Assim, para Albuquerque (1999), observam-se como características comuns desses casos a ênfase na atuação em grupos, a busca de flexibilidade, o enriquecimento do trabalho, a polivalência, o aumento das qualificações profissionais e da participação dos trabalhadores no processo de inovação tecnológica, entre outras. Mesmo reconhecendo as diferenças estruturais, socioeconômicas e culturais existentes entre as três experiências, o referido autor indica também como pontos comuns a valorização do talento na empresa; a prevalência de carreiras flexíveis, pouco especializadas e não atreladas a uma estrutura rígida de cargos; o treinamento intensivo e contínuo, incluindo as rotações de funções internamente; o recrutamento de pessoal com

ênfase no potencial para desenvolvimento; o trabalho em equipes; (6) a política de remuneração com pequenas diferenciações salariais e não vinculada à estrutura de cargos.

Ainda nessa direção, esse mesmo autor estabelece uma análise comparativa entre a concepção tradicional (representada pelo modelo clássico *taylorista/fordista*) e a visão transformada (representada pelo *volvismo*, *toyotismo* e pela Terceira Itália ou Emilia-Romagna), a partir dos conceitos formulados pelos autores Kocham e Useen. (1992).

Nesse sentido, para Albuquerque (1999), enquanto a concepção tradicional pressupõe a maximização da riqueza apenas dos acionistas, na visão transformada, a organização tem como objetivo atender aos vários interesses e necessidades de todos os envolvidos, quais sejam: acionistas, empregados, consumidores e sociedades. Os pressupostos básicos dos dois conceitos estão sintetizados no Quadro 5.

Modelo	Características Distintivas	Concepção Tradicional	Visão Transformada
Estrutura Organizacional	Arcabouço estrutural	Altamente hierarquizado. Separação entre quem pensa e quem faz.	Menor número de níveis hierárquicos. Integração do fazer e do pensar.
	Produção	Em massa. Linha de montagem.	Produção flexível. Diferentes formas.
	Organização do trabalho	Trabalho muito especializado, gerando monotonia e frustrações.	Trabalho enriquecido gerando desafios.
	Realização do trabalho	Individual.	Em grupo.
	Sistema de controle	Ênfase em controles explícitos do trabalho.	Ênfase no controle implícito feito pelo próprio grupo.
Relações de Trabalho	Nível de educação e formação requerido	Baixo. Trabalho automatizado e especializado.	Alto. Trabalho enriquecido e intensivo em tecnologia.
	Relações entre empregador e empregado	Independência.	Interdependência. Confiança mútua.
	Relações com sindicatos	Confronto. Baseado na divergência de interesses.	Diálogo. Busca de convergência de interesses.
	Participação dos empregados nas decisões	Baixa. Decisões no topo da hierarquia.	Alta. Decisões tomadas em grupo, envolvendo todos os níveis.

(continua)

(continuação)

Modelo	Características Distintivas	Concepção Tradicional	Visão Transformada
Políticas de Recursos Humanos	Política de emprego	Foco no cargo. Emprego a curto prazo.	Foco na flexibilidade da carreira.
	Política de contratação	Contrata para um cargo ou um conjunto especializado de cargos.	Contrata para a empresa e não mais para um cargo específico.
	Política de treinamento	Visa ao aumento do desempenho na função atual.	Visa preparar o empregado para as funções futuras.
	Política de carreiras	Carreiras rígidas e especializadas de pequeno horizonte e vinculadas à estrutura de cargos.	Carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras.
	Política salarial	Foco na estrutura de cargos, com alto grau de diferenciação salarial entre eles.	Foco na posição, na carreira e no desempenho, com baixa diferenciação entre níveis.
	Política de incentivos	Uso de incentivos individuais.	Uso de incentivos grupais, vinculados aos resultados empresariais.

Quadro 5: Concepções organizacionais comparadas

Fonte: ALBUQUERQUE, 1999. (Adaptação).

Da mesma forma que os autores anteriormente discutidos, Albuquerque (1999) ressalta que a passagem da concepção tradicional para a visão transformada exigirá uma nova cultura empresarial com foco na competência e no resultado. São de fundamental importância mudanças significativas não só na estrutura, nos sistemas, nas políticas e nas práticas, mas também, e, principalmente, nos valores individuais e organizacionais, entre os quais se destacam: (1) valorização dos talentos humanos na empresa por meio da gestão do trabalho e das pessoas, em detrimento apenas dos recursos ou números; (2) atração e retenção de pessoas de alto potencial devidamente qualificadas para o trabalho; (3) construção de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização das equipes em direção aos resultados organizacionais; (4) possibilidades de crescimento funcional e desenvolvimento profissional na própria empresa; (5) criação de incentivos vinculados a resultados da atividade empresarial, de preferência com base grupal e coletiva; (6) adaptação das políticas e práticas de gestão de pessoas à realidade da empresa e ao contexto externo econômico, social e político em que ela atua.

Desse modo, para Albuquerque (1999), faz-se necessária a implementação de políticas de gestão de pessoas adequadas à visão transformada, quais sejam:

1. Políticas de contratação com ênfase no potencial para desenvolvimento de pessoas em níveis iniciais de carreira, tanto no recrutamento quanto na seleção. Aproximação com escolas técnicas e universidades visando ao recrutamento de profissionais de alto potencial. Recrutamento interno para cargos mais avançados, objetivando o estímulo ao desenvolvimento de longo prazo.
2. Políticas de treinamento além da melhoria do desempenho do empregado em sua função atual, considerando sua qualificação para assumir novas funções no futuro. Apoio ao acesso funcional na carreira e ao desenvolvimento profissional contínuo. Em termos de conteúdo, deverão levar em conta as profissões emergentes e as necessidades decorrentes das inovações e mudanças nos diversos grupos ocupacionais. Já em termos metodológicos, deverão enfatizar o treinamento no trabalho, por meio do rodízio de funções, complementado por treinamento externo.
3. Políticas de carreiras flexíveis, de longo alcance, com permeabilidade entre diferentes carreiras e desvinculadas da estrutura de cargos. As promoções deverão ser baseadas no desempenho e na entrega de resultados.
4. Políticas de remuneração competitivas em relação ao mercado de trabalho, evitando, contudo, diferenciações salariais excessivas para que se preserve a flexibilidade. A base da equidade, e não a estrutura de cargos, deverá ser a posição na carreira. Essas políticas devem prover flexibilidade para a remuneração do trabalho inteligente e o desempenho excepcional.
5. Políticas de incentivos direcionadas preferencialmente à base grupal e não individual. Incentivos deverão estar vinculados à consecução de resultados.
6. Políticas de relações sindicais pautadas no respeito e na confiança mútuos, interdependência e busca da convergência de interesses.

Corroborando as idéias de Albuquerque (1999), Markert (2000) analisa o conceito de organização aprendiz (*learning organization*) por meio da qual o potencial humano deve ser redescoberto e incentivado como potencial de produtividade. O referido autor considera que o surgimento de novos conceitos de produção caracterizados pela descentralização e pela integração horizontal das tarefas requer um perfil de trabalhador com autonomia para a solução de problemas, habilidade para atuar em equipe e capacidade de pensar e agir em sistemas interligados.

Reforçando essa visão, Posthuma (1993) destaca que, na medida em que emergem processos organizacionais mais flexíveis, nos quais o trabalhador amplia suas tarefas e funções, com maiores interações relacionais e comunicativas, as empresas começam a requerer um novo perfil de trabalhador, mais competente e comprometido com os resultados a serem alcançados.

Nessa mesma direção, Dutra (2004) preconiza que a necessidade de flexibilidade e agilidade nos processos decisórios coloca para as organizações o desafio de gerar e sustentar o comprometimento das pessoas com os objetivos e as estratégias da empresa. Dessa forma, cabe às organizações a disponibilidade para ouvir as expectativas e necessidades advindas do novo perfil de trabalhador, reconhecendo as demandas por desenvolvimento profissional e o exercício da cidadania organizacional de sujeitos dotados de autonomia e iniciativa.

Segundo a perspectiva de Dutra (2002), a partir dos anos 1980, as expectativas e necessidades das pessoas passaram a configurar-se como fatores de pressão no contexto interno das empresas. Frente a um ambiente cada vez mais volátil, os indivíduos viram-se impelidos a construir referenciais internos baseados neles próprios. Assim, observam-se pessoas mais conscientes de si mesmas, mais críticas e atraídas por culturas organizacionais que lhes permitam maior participação nos processos decisórios. Como consequência, novas expectativas emergem na relação dos trabalhadores com as empresas, quais sejam: maior transparência e clareza de propósitos; autonomia para as escolhas de carreira e de desenvolvimento profissional; preocupação com sua integridade física, psíquica e social; maior extensão do tempo de vida profissional em decorrência da maior expectativa de vida, que demandam ambientes organizacionais propícios ao desenvolvimento e à auto-realização; necessidades de desafios, as quais deverão revertidas em ganhos de competência que sustentem a competitividade profissional da pessoa.

Ainda de acordo com esse autor, as pessoas se envolvem e se comprometem quando vêm atendidas concretamente suas expectativas e necessidades, considerando o tempo presente e futuro. O referido autor alerta para o fato de que o envolvimento e comprometimento dos novos profissionais dificilmente serão possíveis apenas com discursos sobre os objetivos sociais e a importância da empresa, bem como pela cooptação das pessoas por meio de salários e benefícios. Nesse sentido, questiona a eficácia dos atuais programas arrojados de benefícios e salários para gerar o compromisso, afirmando que esses programas criam

dependência e sentimentos de gratidão, em si mesmos insuficientes para suportar as pressões inerentes à competitividade.

Frente a esse cenário, o autor preconiza como novos pressupostos para a gestão de pessoas o crescimento da empresa sustentado por processos de aprendizagem organizacional e desenvolvimento individual; as políticas e práticas assegurando relações produtivas, em que as expectativas da empresa e dos indivíduos sejam mutuamente atendidas; a clareza sobre o nível de contribuição que a organização espera de cada profissional e o que será oferecido como retribuição aos resultados entregues pelas pessoas. As políticas e práticas devem abranger, além dos profissionais que têm vínculo formal de emprego, todos aqueles que estabelecem algum tipo de relacionamento com a organização.

Diante desse panorama, pode-se apreender que os modelos atuais de gestão tendem a assumir como características: estruturas organizacionais ágeis, flexíveis e com diferentes formatos, tais como matricial, célula ou processo; processos decisórios descentralizados; culturas organizacionais que valorizam a iniciativa individual, a criatividade e a autonomia dos profissionais; predomínio das interações laterais e horizontais, com ênfase na qualidade das relações interpessoais; resultados alcançados por equipes integradas e em contínuo desenvolvimento.

Coerentes com essas características, as políticas e práticas de gestão de pessoas, notadamente em nível do discurso, enfatizam: contratação com ênfase no potencial para desenvolvimento de pessoas em níveis iniciais de carreira, tanto no recrutamento quanto na seleção; retenção de profissionais de alto potencial; construção de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização das equipes em direção aos resultados organizacionais; transparência de critérios, conciliação de expectativas e desenvolvimento mútuo de pessoas e empresa; desenvolvimento dos profissionais alinhado às estratégias de negócio e às competências essenciais da organização; possibilidade de os indivíduos assumirem atribuições de maior complexidade em função de suas competências; remuneração variável tendo como base a agregação de valor das pessoas para o negócio; prevalência de carreiras flexíveis, pouco especializadas e não atreladas a uma estrutura rígida de cargos.

Em consonância com tais políticas e práticas de gestão de pessoas, constata-se discursos que preconizam a demanda por novos perfis de trabalhadores, os quais comumente enfatizam:

nível educacional mais elevado, pensamento estratégico e visão de mercados, com capacidade para se comprometer e agregar valor ao negócio da empresa; flexibilidade para enfrentar os incidentes críticos e agilidade diante do imprevisível, alto potencial de crescimento e preocupação com o autodesenvolvimento, além de empreendedorismo, criatividade e disponibilidade para a busca autônoma de resultados (Quadro 6).

Contexto	Mercados competitivos. Necessidade de inovação constante em produtos, processos e serviços.
Características do profissional típico	Nível educacional mais elevado (inclusive em níveis operacionais). Pessoas mais conscientes de si mesmas, mais críticas, atraídas por desafios e por ambientes de trabalho que lhes permitam participação nos processos decisórios.
Arquitetura Organizacional	Organogramas achatados, ênfase em processos decisórios ágeis e flexíveis.
Processo Produtivo e Organização do Trabalho	Sistemas tecnológicos avançados. Trabalho em equipes considerando projetos específicos (matricial, célula ou processo). Interações laterais e horizontais e maior confiabilidade nas comunicações informais. Ênfase na qualidade das relações interpessoais e na integração inter e entre equipes.
Controle	Autocontrole e controle pelo próprio grupo.
Gestão de Pessoas	Políticas de contratação com ênfase no potencial para desenvolvimento de pessoas em níveis iniciais de carreira. Retenção de profissionais de alto potencial. Desenvolvimento das pessoas alinhado às estratégias de negócio e às competências essenciais da organização. Possibilidade de os indivíduos assumirem atribuições de maior complexidade em função de suas competências. Remuneração variável com base na agregação de valor das pessoas para o negócio. Prevalência de carreiras flexíveis, pouco especializadas e não atreladas a uma estrutura rígida de cargos.
Perfil típico de trabalhador requerido	Pensamento estratégico e ampla visão de mercados e processos internos. Criatividade. Autonomia e empreendedorismo. Flexibilidade para enfrentar os incidentes críticos e as novas demandas das empresas.

Quadro 6: Características dos modelos atuais de gestão e implicações sobre novos perfis profissionais requeridos

Fonte: BARROS, 1999; PUGH; HICKSON, 2004. (Adaptação).

Em suma, verifica-se que diversas transformações econômicas, sociais, políticas, tecnológicas, culturais e mercadológicas influenciaram, desde as origens da empresa moderna até os atuais ambientes de negócio, os perfis típicos de profissionais requeridos e as políticas e práticas destinadas à sua gestão. Constata-se que, para cada época em particular, vinculam-se determinados pressupostos de mundo, de ser humano e de trabalhador. Muito embora as

diferenças entre países, setores da economia, indústrias, organizações e mesmo funções (dirigente, gestor, especialista, operário), cada época que marca a evolução da empresa moderna ocidental é caracterizada por um tipo ideal de profissional, cujos conhecimentos, habilidades e atitudes são destacados como fatores-chave de desempenho organizacional e pessoal.

Visto, inicialmente, como força física abundante, sem qualificação, obediente e de baixo custo, depois transformado em apêndice da máquina, sendo, posteriormente, reconhecido como potencial de consumo para sustentar os ganhos das corporações e, mais recentemente, como fator central de diferenciação competitiva, buscou-se, por meio deste capítulo, traçar um quadro referencial que permitisse a identificação das características gerais que marcam esse *ideal* de profissional e políticas e práticas utilizadas para sua gestão dos modelos clássicos de administração na contemporaneidade.

Isto posto, e tendo como referência que a proposta deste estudo é investigar de que forma políticas e práticas de gestão de pessoas verificadas em uma organização dessa contemporaneidade constituem-se fatores de retenção do atual ideal de profissional, personificado, no caso deste estudo, na figura dos *trainees*, ou jovens profissionais de alto potencial (jovens talentos), busca-se, a seguir, abordar os conceitos de talentos, jovens talentos e *trainees*.

2.2 O movimento em torno dos talentos

Nesta seção visa-se aprofundar a análise acerca de características que marcam o profissional requerido pelas organizações no atual ambiente de negócios, tomando como referência discussões em torno da noção de talentos. Para tal, são apresentadas definições de talento e de jovem talento, abordando seus possíveis significados para as organizações. Apresentam-se, também, pesquisas que analisam as relações entre a noção de jovem talento e de *trainee*, evidenciando o significado deste último como metáfora para o que se denomina comumente jovem talento. Finalmente são revisados estudos realizados com o objetivo de se investigar impactos de políticas e práticas de gestão de pessoas na retenção de profissionais descritos como jovens talentos.

2.2.1 A noção de talento

Conforme descrito no capítulo anterior, a partir dos anos 1980, verifica-se uma busca sistemática no sentido de se repensarem conceitos e ferramentas de gestão de pessoas. Nesse contexto, já na década de 1990, podia-se observar a existência de um novo conjunto de premissas e conceitos que visava explicar, de maneira mais consistente, a relação entre organizações e pessoas.

Em linhas gerais, tais políticas e práticas de gestão de pessoas se fizeram emergir mais especificamente em função de duas grandes demandas: (1) complexidade do atual ambiente de negócios e das arquiteturas organizacionais; (2) profissionais com necessidades de maior espaço por desenvolvimento profissional e pelo exercício da cidadania organizacional de sujeitos dotados de autonomia e iniciativa. Entre essas novas políticas e práticas constata-se crescentes investimentos em projetos de atração e retenção de jovens talentos.

Dessa forma, e assumindo em alguns casos caráter sensacionalista, vê-se a emergência de um verdadeiro movimento em torno dos talentos, apregoando-se o início de uma *guerra* entre as organizações para atrair profissionais altamente capacitados quando, simultaneamente, estes mesmos profissionais perceberam as perspectivas que se abriam no mercado de trabalho. (MICHAELS *et al.*, 2002).

Para Crainer e Dearlove (2000), a *guerra por talentos* deve-se às seguintes características do ambiente de negócios: (1) oferta de profissionais qualificados menor do que a demanda; (2) aumento das expectativas das empresas em relação a seus executivos; (3) ampliação do número de pequenas e médias empresas com potencial para pressionar e provocar mudanças no mercado de trabalho.

Segundo os referidos autores, a oferta de profissionais qualificados menor que a demanda relaciona-se com a previsão de que o número de pessoas entre 35 e 44 anos de idade nos Estados Unidos – o tradicional *talent pool* (fonte de talentos) – diminuirá 15% entre os anos de 2000 a 2015. Simultaneamente, diminuirá o número de pessoas entre 45 e 54 anos de idade que compõem a atual população de altos executivos.

Já o aumento das expectativas das empresas em relação a seus executivos ocorre em função da exigência de diferentes competências de gestão por parte de mercados mundiais mais complexos. Entre essas competências, destacam-se a sensibilidade internacional, a fluência cultural, os conhecimentos tecnológicos, as habilidades de negócios e, principalmente, a liderança.

Além desses dois fatores, acrescenta-se ainda que o aumento do número de pequenas e médias empresas impõe que as grandes organizações retenham seus talentos, oferecendo-lhes melhores salários e possibilidades mais amplas de desenvolvimento na carreira. “Quem quer trabalhar numa empresa enorme e sem personalidade quando pode optar por ganhar mais dinheiro e se divertir mais trabalhando numa empresa nova?” (CRAINER; DEARLOVE, 2000, p. 2).

O'Reilly III e Pfeffer (2001) abordam essas mesmas questões em uma perspectiva mais pragmática, demonstrando que reter talentos traduz-se em custos significativamente menores para as empresas e em produtos e serviços de melhor qualidade, os quais favorecem a construção e a manutenção de vínculos de longo prazo com os clientes. A substituição de um profissional acarreta um custo expressivo estimado em uma a duas vezes o seu salário anual. No entanto, mesmo reconhecendo esse índice, os referidos autores fazem uma leitura crítica da *guerra por talentos*, percebendo-a como mais um entre os inúmeros modismos sem benefícios de longo prazo que têm caracterizado os processos de gestão de pessoas e de negócios.

Nesse sentido, O'Reilly III e Pfeffer (2001) indicam algumas fragilidades desse movimento em torno dos talentos. Eles alertam para o fato de que parece ser fácil para os gestores compreender e reconhecer os benefícios do fortalecimento do grupo de profissionais de alto potencial em suas empresas. No entanto, a maioria desses gestores não sabe como fazê-lo ou como conseguir que suas empresas se empenhem nessa tarefa. A gestão de talentos, antes de ser um conjunto de respostas prontas e imediatas, requer que os líderes da organização analisem e questionem suas próprias crenças, valores e comportamentos. Dessa forma, gerir talentos configura-se como um processo que exige aprendizagem e aprimoramento contínuos, demandando: (1) envolvimento do maior número de pessoas por meio de debates e atribuição de responsabilidades; (2) foco em acontecimentos concretos, evitando assim que o discurso tome o lugar da ação.

McCall (1998) complementa essas idéias alertando para o fato de que, na verdade, a busca das empresas passou a ser uma busca por heróis, uma vez que as organizações queriam mais e melhores líderes o mais rapidamente possível. Nesse sentido, tal autor fornece alguns subsídios que estimulam a necessidade de se avançar na discussão sobre talentos, afirmando que o foco na etapa de identificação prévia das competências não é suficiente para predizer o futuro. O desempenho futuro de um indivíduo é resultado de um processo que depende da natureza das experiências subseqüentes vistas como fundamentais para a realização do potencial identificado.

Nessa mesma direção, Sarsur *et al.* (2003) procedem aos seguintes questionamentos: (1) considerando que as expectativas mais significativas das empresas são depositadas nos jovens talentos, freqüentemente caracterizados como recém-formados e com pouco tempo de experiência, quais são então as expectativas em relação aos demais membros da organização? (2) desejam-se jovens talentos somente para as posições de topo? (3) as políticas e práticas de atração, desenvolvimento e retenção dos jovens talentos contemplam as áreas táticas e operacionais?

Os autores sugerem também prevalecer uma cultura que valoriza mais quem está fora da empresa em detrimento dos profissionais da própria organização. Se se valorizam profissionais proativos, de iniciativa, independentes e que correm riscos, estes mesmos profissionais, ao permanecerem por mais tempo na empresa, podem passar a ser considerados como não talentos, sendo, novamente, valorizados os externos. (SARSUR *et al.*, 2003, p. 16).

Corroborando esses questionamentos, Tanure, Evans e Pucik (2007) ressaltam que as ações de desenvolvimento de talentos têm provocado intensas discussões relativas às pessoas que permanecem à margem do processo. Os empregados que demonstram pouco potencial e baixo nível de desempenho podem precisar de aconselhamento para deixar a empresa. Já aqueles que apresentam alto potencial e um desempenho insatisfatório podem precisar de treinamento ou de transferência para outras funções que lhes pareçam mais adequadas. Os referidos autores reconhecem a necessidade de se discutir melhor as estratégias de retenção e requalificação dos empregados com alto nível de desempenho e pouco potencial, os quais constituem a pedra fundamental da organização.

Abreu *et al.* (2003), por sua vez, em uma leitura crítica de práticas de gestão utilizadas para reter e motivar talentos, questionam o quanto essas técnicas podem ser percebidas como formas de segregação profissional, na medida em que a precariedade das relações de trabalho, decorrente da crise dos anos 1970, estabeleceu uma segmentação no mercado de trabalho assim caracterizada: (1) de um lado, encontram-se os trabalhadores secundários, com menor nível de qualificação, atuando em pequenas indústrias ou em relações de trabalho informais, contratados como autônomos, temporários e sem perspectivas de carreira; (2) de outro lado, estão os trabalhadores primários, com melhores salários, maior estabilidade e perspectivas de carreira dentro da empresa a longo prazo.

Entre os trabalhadores primários, podem-se encontrar duas classes: (1) a dos trabalhadores primários subordinados, compreendendo, principalmente, as ocupações da classe operária industrial tradicional, cujas tarefas são repetitivas, rotineiras e sujeitas ao ritmo das máquinas; (2) a dos trabalhadores primários independentes, classe relativa às ocupações intermediárias e aos profissionais liberais, dos quais exigem-se iniciativa e autogestão. (ABREU *et al.*, 2003; SINGER, 1999).

De acordo com Singer (1999), a classe que vivenciou mais perdas foi a dos trabalhadores primários subordinados, seguida pelos trabalhadores primários independentes e depois trabalhadores secundários. O referido autor ressalta que esta situação, a princípio percebida como paradoxal, mostra que os trabalhadores secundários não tinham muito o que perder, dadas as já precárias condições de trabalho vividas por eles. As grandes perdas aconteceram com aqueles que efetivamente tinham algo a perder.

Tomando como referência as afirmações de Singer (1999), Abreu *et al.* (2003) ressaltam o quanto a precariedade das outras classes de trabalhadores contribuiu para segmentar ainda mais em subclasses os trabalhadores primários independentes. Os denominados talentos surgem como uma dessas recentes subclasses. Ao contrário da grande maioria dos trabalhadores, esses talentos apresentam um potencial de mobilidade maior do que o esperado e são “ativamente disputados pelas empresas, aumentando ainda mais o grau de segmentação e elitização dos trabalhadores”. (ABREU *et al.*, 2003, p. 3).

Na visão de Tanure, Evans e Pucik (2007), o primeiro passo para a implementação de um processo de gestão de talentos deve ser a definição do significado de talento para a empresa.

A partir de suas especificidades e necessidades, a organização deverá mapear as competências requeridas e compor uma linguagem comum que norteará os processos de seleção, desenvolvimento, gestão do desempenho, carreira e sucessão. No entanto, os referidos autores reconhecem que a idéia de construir uma plataforma para o desenvolvimento de talentos é de difícil implementação e enfrenta vários percalços, quais sejam: (1) as competências são definidas de forma excessivamente genérica e isto compromete sua utilização; (2) os meios tornam-se fins em si mesmos; (3) as forças-tarefa das empresas gastam muito tempo e dinheiro produzindo longas listas de expectativas estéreis de qualidades desejáveis.

Evidencia-se, assim, a necessidade de se delimitar mais precisamente o conceito talento para que se possam estruturar políticas e práticas de gestão inovadoras e consistentes. Desta forma, busca-se, a seguir, um aprofundamento na análise do significado de talento e seus correlatos, denominados comumente jovens talentos e *trainees*.

2.2.2 Talentos: atributos e expectativas

De acordo com Ferreira *et al.* (2003), ainda que se busquem na literatura definições claras e objetivas do que seja um talento, o que se encontram são conceitos amplos e flexíveis. Entre os enunciados atuais, observa-se uma tentativa de definir talento a partir de um perfil de competências, características, atributos e resultados alcançados. Michaels *et al.* (2002), por exemplo, ressaltam que, apesar de alguns pontos obscuros cercarem tal conceito, talento é uma palavra sedutora que parece ser implicitamente compreendida pelas pessoas, as quais perguntam de que forma se pode desenvolvê-lo.

De modo geral, os estudos indicam como características de profissionais reconhecidos como talentos aquelas correlacionadas com a capacidade de se diferenciarem em diversas situações. Na perspectiva de Dreher *et al.* (1999), profissionais talentosos são aqueles que conseguem agregar valor e fazer a diferença em um mundo organizacional complexo e imprevisível. Nesse sentido, eles devem ter como atributos básicos capacidade de mudar e de se adaptar a novos ambientes, consistente formação acadêmica, ampla visão de mundo, cultura geral, capacidade de liderança e de alta *performance*, sólido conhecimento técnico. Os referidos autores incluem também características pessoais e comportamentais, tais como sensibilidade,

intuição, integridade, harmonia consigo mesmo, habilidade de relacionamento, capacidade para trabalhar em equipe, confiança e credibilidade para adequar-se a um ambiente pluricultural, além do bom-humor, do entusiasmo, do prazer, do otimismo, da imaginação e da energia para atuar e fazer acontecer em ambientes de negócios competitivos e estressantes. (DREHER *et al.*, 1999).

Coerentemente com esses significados, Michaels *et al.* (2002) definem talento como o conjunto de dons, de habilidades, de conhecimento, de experiência, de inteligência, de discernimento, de atitude e de caráter. Esses autores apontam ainda como essenciais a sensibilidade, a capacidade de liderança, a habilidade de relacionamento interpessoal, a disponibilidade para o trabalho em equipe, ressaltando a competência para aprender e se desenvolver.

As conclusões da pesquisa de Sarsur *et al.* (2003) revelam que, ao definirem talento, as empresas acabam por privilegiar pessoas jovens (25 a 30 anos), recém-formadas em instituições de primeira linha e que apresentam potencial de crescimento.

Em linhas gerais, os autores identificam como principais atributos que diferenciam um jovem talento o potencial de crescimento, a competência comportamental, o domínio de idiomas, a formação acadêmica diferenciada e a elevada capacidade de apresentar resultados. Complementando essas idéias, Sarsur *et al.* (2003) afirmam que os especialistas de recursos humanos, mesmo não tendo uma definição formal do que constitui um jovem talento, reconhecem-no como detentor de uma visão ampla e de longo prazo, com potencial de liderança e aptidões compatíveis com o negócio da empresa.

Ferreira *et al.* (2003) corroboram a visão dos autores citados e mostram em sua pesquisa que as características de um talento que o diferenciam de outros profissionais estão relacionadas, em sua maioria, a aspectos intrínsecos dos indivíduos – vontade de crescer, habilidades de relacionamento –, e aspectos relacionados ao caráter – ética, valores, confiança e honestidade.

A extensa lista de atributos encontrada na literatura parece confirmar a percepção de Sarsur *et al.* (2003) e de Pedrosa (2005), segundo os quais o conceito de talento vincula-se à imagem de pessoas jovens, extraordinárias, heróicas e capazes de grandes realizações. Essa imagem suscita expectativas elevadas das organizações quanto ao papel do talento, colocando-o, não

raras vezes, como um salvador da pátria. Dessa forma, jovens talentosos constituem uma minoria nas empresas, uma elite, e como tal deve ser tratada.

McCall (1998), no entanto, critica esse conjunto de características (a que ele denomina *the right stuff*) normalmente elencado pelas empresas para a definição de talento. Para esse autor, a expressão busca diferenciar quem tem talento para ser líder de quem não o tem, denotando um caráter de natureza heróica que, em geral, ressalta recursos como coragem para correr riscos, prontidão para agir, flexibilidade, perseverança, criatividade e outros afins. Segundo esse mesmo autor, o problema não está na lista de competências em si, mas no fato de serem descritas como algo que é identificado após um desempenho de destaque continuado. Além disso, essa lista de atributos implica que tais qualidades existem em miniatura como na abordagem da boneca russa³, citada por Barlett e Goshal (1996). No modelo dessa boneca, qualidades existentes vão, sucessivamente, aumentando à medida que a pessoa vai ampliando seus desafios até que tais qualidades se destaquem. Na FIG. 1, McCall (1998, p. 123) destaca, entre outras limitações do conceito, o fato de que muitas das características e habilidades identificadas não se desenvolvem e até mesmo desaparecem.

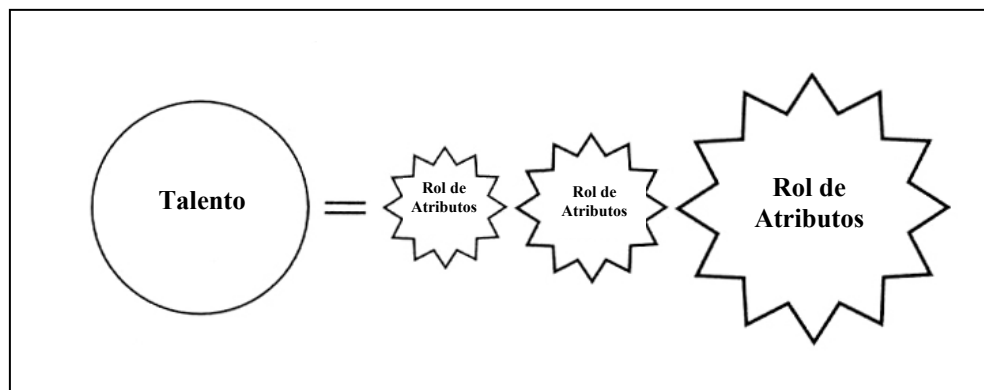


Figura 1: Performance de destaque continuada e atributos.
Fonte: McCALL, 1998. (Adaptação).

Muitos são os questionamentos sobre o quanto o talento é produto de qualidades inatas e o quanto é construído pelas experiências de vida. McCall (1998) destaca que, independentemente de os dons serem inatos ou de as habilidades serem aprendidas com a experiência, o ponto comum e inquestionável em pessoas talentosas é o sacrifício pessoal para alcançar objetivos. O fato é que matéria-prima sozinha não é suficiente para se compreenderem talentos. Compreendê-los significa considerar a interação entre os dons

³ Boneca russa: consiste em colocar dentro de uma boneca oca uma outra igual, mas de tamanho menor, e assim por diante, de forma decrescente.

inatos, o que a pessoa faz, as experiências que ela tem, a influência de outras pessoas ao longo do caminho, o contexto no qual ela atua, e como as situações se modificam ao longo do tempo. “Mesmo que talento seja um dom inato, trazê-lo à tona requer anos de trabalho árduo e desenvolvimento consciente.” (McCALL 1998, p. 118).

Para fins deste estudo, os termos talento e jovens talentos serão tratados com o mesmo significado, referindo-se a jovens recém-formados que se concentram na faixa etária de 23 a 30 anos. Esses profissionais são percebidos como importantes para a renovação permanente da empresa por favorecerem os processos de mudança, possuírem elevada capacidade de gerar resultados e serem considerados estratégicos para a sucessão do quadro de executivos de suas organizações. (SARSUR *et al.*, 2003).

Procurando atrair e reter os jovens talentos, as empresas utilizam-se dos denominados programas de *trainees*, que se apresentam como uma das atuais práticas da gestão de pessoas, vista como fundamental para a formação de futuros líderes e especialistas estratégicos à condução dos negócios e à perpetuidade das organizações.

De acordo com Rittner (1994), ainda que só nos anos mais recentes os programas de *trainees* tenham sido amplamente divulgados, eles existem no Brasil desde a década de 1960. Mesmo na década de 1940, já havia alguns poucos casos, embora com conteúdos e propostas diferentes dos programas atuais. Nos últimos anos, esses programas têm sido oferecidos por várias organizações, em diferentes setores da economia, como oportunidades para o desenvolvimento de carreiras brilhantes rumo ao sucesso profissional.

Cabe ressaltar que, na literatura pesquisada, o termo *trainee* assume a conotação de jovem talento e, inclusive, alguns autores os tratam explicitamente como sinônimos. (RITTNER, 1994; FISCHER, 1998; McCall, 1998; CRAINER; DEARLOVE, 2000; MICHAELS *et al.*, 2002; PEDROSA, 2005). Gontijo e Melo (2005) complementam os estudos de Sarsur *et al.* (2003) ao afirmarem que *trainees* são caracterizados como jovens recém-formados, muitas vezes vivenciando o primeiro emprego, na faixa etária dos 21 a 28 anos, e egressos de faculdades consideradas de primeira linha.

Na perspectiva de Toledo e Bulgacov (2004), a oportunidade de ingressar na empresa por meio de um programa de *trainees* é percebida como um pote de ouro, envolvendo

possibilidades de realização pessoal, reconhecimento e segurança. As referidas autoras constataam que o investimento nesses programas é uma das estratégias das empresas e demanda altos custos, considerando-se o médio e longo prazo. Seu objetivo é formar os futuros executivos, com a grande vantagem de trazer oxigênio novo para o trabalho, por meio de profissionais brilhantes e talentosos, sobre os quais recai a responsabilidade pela construção da inovação.

Dadas as constatações dos autores citados, pode-se perceber, portanto, o conceito de *trainee* como uma metáfora para o que se denomina comumente de talento ou de jovem talento, cujas características encontram-se alinhadas com o enfoque constante dos tópicos anteriores quanto ao novo perfil de profissional requerido, ou seja, ele deve possuir nível educacional elevado; pensamento estratégico, visão de negócios e de mercados; capacidade de se comprometer com os objetivos organizacionais e de entregar resultados de excelência; flexibilidade para enfrentar os incidentes críticos e mostrar-se ágil diante do imprevisível; alto potencial de crescimento; preocupação com o autodesenvolvimento; empreendedorismo; criatividade disponibilidade para a busca autônoma de resultados. (FLEURY; FLEURY, 2004).

Delineados os conceitos de talento, jovem talento, *trainee* e similaridades que se podem estabelecer entre seus atributos e competências aos do perfil de profissional requerido no atual ambiente de negócios, descrevem-se, nos itens a seguir, os fatores que contribuem para a retenção de talentos, tendo como referência as principais políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações.

2.2.3 Fatores que dificultam a retenção de talentos

Em estudo sobre fatores de atração e retenção de jovens talentos realizado junto a *trainees* de uma grande empresa brasileira, Pedrosa (2005) identificou alguns fatores críticos para a retenção desses profissionais. Dentre aqueles mais significativos que se mostraram favoráveis a essa retenção, a referida autora destaca as oportunidades de crescimento oferecidas pelas empresas e a participação em trabalhos considerados desafiadores. Esses mesmos fatores, responsáveis pela retenção de 27% dos *trainees*, apresentaram-se também como os que mais influenciaram em seu desligamento.

Na percepção dos participantes da pesquisa, entre as principais causas de evasão dos jovens talentos apontam-se o desenvolvimento na carreira mais lento do que o esperado e as perspectivas de ganhos financeiros maiores em outra empresa. Pedrosa (2005) constatou que a citada evasão parece ter sido influenciada pelo contraste entre as expectativas suscitadas pelos *trainees* face às promessas de sucesso e crescimento divulgadas pela empresa nas etapas da seleção e treinamento e a realidade encontrada por eles ao assumirem suas funções nas respectivas áreas.

Para essa autora, as divergências de expectativas são geradoras de frustração e contribuem significativamente para a decepção e a conseqüente evasão dos *trainees*. Em decorrência, sugere que uma imagem mais realista da cultura organizacional e uma negociação mais clara com esses profissionais podem fortalecer o contrato entre as duas partes. Dessa forma, minimizam-se os riscos potenciais de não se desenvolver o potencial dos jovens talentos ou mesmo de perdê-los para o mercado de trabalho.

Corroborando essas idéias, Sarsur *et al.* (2003) afirmam que, para atrair os jovens talentos, as empresas tendem freqüentemente a projetar uma imagem altamente atrativa de si mesmas. Tal prática, entretanto, faz com que a relação entre a organização e esses profissionais se estabeleça a partir de imagens idealizadas, as quais, em confronto com a realidade, levam à frustração tanto por parte da organização, por idealizar um jovem talento capaz de solucionar seus problemas, quanto por parte do jovem talento, quando se depara com uma realidade diferente da idealizada.

Para esses autores, processos de seleção de indivíduos excessivamente competitivos parecem contribuir para tornar ainda mais complexa a gestão dessas expectativas. “Como lidar com as expectativas de um jovem que venceu tamanho obstáculo e espera o rápido crescimento profissional prometido?” (SARSUR *et al.*, 2003, p. 14).

Da mesma forma, Abreu *et al.* (2003) denunciam o paradoxo existente nos disputados processos de seleção de programas de *trainees* já que, muitas vezes, ao final de um longo e doloroso trajeto, a empresa não consegue preencher seus quadros. Isto porque aqueles que atendem aos requisitos de uma determinada organização, geralmente, também atendem aos de muitos outros programas desenvolvidos simultaneamente. Como conseqüência, constata-se várias desistências nas fases finais dos processos de seleções. Ocorre também que, mesmo

quando as organizações conseguem completar seus quadros, acabam encontrando dificuldades para reter esses jovens profissionais.

Em consonância com esse pensamento, Sarsur *et al.* (2003) apontam algumas contradições nos processos de atração e retenção de talentos. Seria de se esperar que as organizações que buscam jovens com alto potencial de crescimento possuíssem sistemas estruturados de desenvolvimento e ascensão na carreira. No entanto, a realidade mostra que as principais causas do desligamento dos jovens talentos relacionam-se com a falta de oportunidades de crescimento. Reforçam-se, assim, as defasagens entre as expectativas geradas quando de suas contratações *vis-à-vis* à realidade das empresas.

Por outro lado, Sarsur *et al.* (2003) apontam também um percentual significativo de profissionais identificados como jovens talentos, com tempo médio de casa em torno de cinco anos, ocupando cargos de gestão ou de especialistas. Ainda assim, esses jovens não percebiam suas expectativas de crescimento atendidas pela empresa. Os referidos autores ressaltam que ou as expectativas criadas por esses profissionais no decorrer do processo seletivo foram superestimadas ou as políticas e práticas de gestão de pessoas das empresas pesquisadas apresentavam-se conservadoras.

Assim, as principais dificuldades na retenção de talentos estariam associadas a aspectos tais como: (1) percepção de certa traição relativa a promessas feitas pela organização de forma consciente ou diante de circunstâncias imprevistas; (2) percepção de incongruências entre as partes, ou seja, o indivíduo e a organização têm entendimentos diferentes sobre o que foi acordado inicialmente. (SARSUR *et al.*, 2003)

A questão da lacuna entre as expectativas criadas e as possibilidades de realizações futuras dos programas de *trainees* é corroborada por Sant'Anna *et al.* (2004). Esses autores – ao investigarem até que ponto o discurso que faz apelo à valorização dos trabalhadores e à necessidade de competências cada vez mais abrangentes e sofisticadas tem sido acompanhado por novas políticas e práticas de gestão, capazes de propiciar um ambiente organizacional favorável ao desenvolvimento e à aplicação das competências requeridas – destacam que:

Ao mesmo tempo em que se exigem, não raro de forma indistinta, graus cada vez mais elevados de competências, seus detentores, ao buscar aplicá-las, deparam-se com sistemas de gestão ainda tradicionais e pouco favorecedores ao

desenvolvimento e aplicação das competências demandadas. Estudos visando investigar fatores de atração e retenção de jovens talentos destacam excessos de expectativas e incoerências entre discurso e prática como principais fatores de frustração profissional e insatisfação no trabalho que têm como consequência desligamento voluntário e prematuro desse tipo de profissional. (SANT'ANNA *et al.*, 2004, p. 13).

Corroborando o observado por Sant'Anna *et al.* (2004), as políticas e práticas de gestão de pessoas da empresa pesquisada por Pedrosa (2005) foram vistas pelos *trainees* como tradicionais, quando comparadas com as oferecidas pelo mercado de trabalho e, desta forma, não contribuíram para a retenção do grupo estudado. Dentre essas políticas e práticas de gestão de pessoas estão: (1) a forte hierarquia; (2) a interferência de fatores políticos nas decisões sobre promoção e movimentação; (3) a progressão mais lenta de carreira; (4) a promoção privilegiando tempo de serviço em detrimento do desempenho e dos resultados apresentados pelo profissional; (5) a política de remuneração conservadora.

Por sua vez, alguns fatores foram citados como fundamentais para a permanência dos jovens talentos na empresa, quais sejam a natureza do negócio, o ambiente saudável, os investimentos estruturados em programas de desenvolvimento, os benefícios, a manutenção do equilíbrio entre vida pessoal e profissional. (PEDROSA, 2005).

Já no que diz respeito às práticas de recrutamento e seleção de jovens talentos, Pedrosa (2005) constatou que esses processos permitiram a contratação de profissionais diferenciados, com excelente potencial e perfil condizente com os requisitos definidos pela empresa. Neste sentido, o processo seletivo foi coerente com seus objetivos, ou seja, buscava trazer sangue novo, oxigenar a empresa e ter pessoas com alto potencial de liderança que pudessem intervir na cultura organizacional.

Ainda que grande parte dos autores aqui analisados defenda a idéia de que o desenvolvimento de talentos é um processo contínuo, não foi possível verificar nos estudos de Pedrosa (2005) um sistema para o acompanhamento da trajetória profissional dos jovens talentos após a conclusão das etapas de seleção e treinamento. Na visão da referida autora, os especialistas de Recursos Humanos, ao se depararem com as dificuldades inerentes a qualquer processo de implementação de novos programas, optaram por deixar que cada unidade funcional, a seu modo, desse continuidade ao acompanhamento e ao desenvolvimento dos jovens talentos. Diante dessa constatação, a autora levanta a seguinte questão: “como justificar que toda a

atenção, energia e disponibilidade para gerir as etapas de seleção e treinamento não foram também dedicadas às etapas pós-treinamento, em que os jovens ainda eram promessas e necessitavam de investimento?” (PEDROSA, 2005, p. 95).

Pedrosa (2005) ressalta ainda que a efetividade de um programa de atração e retenção de jovens talentos requer um processo bem estruturado para se avaliarem os resultados dos investimentos feitos. Assim, é de fundamental importância contar com um sistema de informações que retrate o percurso dos jovens talentos e permita ações dirigidas à gestão desses profissionais. Esse sistema deve abranger informações tais como os índices de retenção, o percurso e a contribuição desses jovens para a empresa, bem como as razões dos desligamentos e as necessidades de desenvolvimento.

Nessa mesma direção, Pedrosa (2005) analisou a postura dos gestores das unidades funcionais que receberam os *trainees* e que, pelo papel que representavam na organização, poderiam traduzir a cultura da empresa e ser o elo de continuidade do programa. A referida autora constatou que grande parte dos gestores não se preocupou em fazer o acompanhamento dos jovens talentos. Nos casos em que houve evidências de um suporte eficaz, este se deu por iniciativa daqueles gestores que acreditavam que deveriam investir no desenvolvimento de profissionais talentosos. Assim, a atuação de alguns gestores assumiu um caráter individual, sem refletir uma cultura voltada para a gestão de talentos na qual seus líderes, entre outras funções, deveriam ser responsáveis também por promover o desenvolvimento de talentos potenciais da organização.

Para essa autora, cabe aos especialistas de Recursos Humanos a responsabilidade de implementar culturas organizacionais voltadas para o talento por meio de um processo de gestão de pessoas ancorado em políticas e práticas consistentes e coerentes. Em tal processo, destaca-se a participação direta e intencional dos gestores, vistos aqui como parceiros fundamentais. Assim, ampliam-se as possibilidades de os jovens talentos vivenciarem desafios e crescerem profissionalmente na organização. Estabelecem-se também as condições para que eles não sejam facilmente atraídos por “novas oportunidades de trabalho que se configurem como desafiadoras ou que proporcionem atendimento a expectativas tais como maiores salários, aprendizagem contínua, dentre outras”. (PEDROSA, 2005, p. 99).

O desafio para a empresa é cuidar do paradoxo de contratar profissionais com perfil mais aderente à sua cultura, mas que, ao mesmo tempo, possam contribuir para injetar sangue novo, provocando a revisão das práticas em vigor e a busca por práticas inovadoras consistentes com os constantes desafios que as empresas enfrentam. (PEDROSA, 2005, p. 101).

Ainda sob a perspectiva de Pedrosa (2005), a retenção de talentos é um processo que se inicia antes mesmo de a pessoa se vincular à organização, uma vez que a imagem da empresa e o relacionamento que ela mantém com seus públicos de interesse constituem-se fatores de atratividade. Complementando essa visão, Rodrigues *et al.* (1996) afirmam que a capacidade para reter talentos correlaciona-se com algumas características essenciais à organização. Sendo assim, espera-se que ela tenha credibilidade, seja potencializadora de crescimento, seja projetada internacionalmente, tenha consciência do valor do ser humano, seja incentivadora do aprendizado contínuo, seja competitiva na remuneração e orientada para desafios contínuos.

Nessa mesma direção, Sarsur *et al.* (2003) evidenciam a preocupação dos jovens talentos com as questões relativas à qualidade de vida e ao ambiente de trabalho. A criação e a manutenção de um ambiente de respeito e confiança são condições primordiais para se garantir a retenção desses empregados. Assim, cabe aos gestores e aos especialistas de Recursos Humanos a responsabilidade pelo desenvolvimento de ambientes em que tais valores possam prevalecer.

O'Reilly III e Pfeffer (2001) corroboram a visão dos demais autores e, da mesma forma, reconhecem que, no atual ambiente de negócios, as empresas precisam de profissionais diferenciados. No entanto, mais do que simplesmente fazer altos investimentos para atrair talentos, configura-se o desafio de criar culturas organizacionais capazes de catalisar a energia e o talento que as pessoas já possuem. Desta forma, ampliam-se as possibilidades de assegurar resultados extraordinários de quase todos os indivíduos e, como consequência, assegura-se um ambiente para atrair e reter novos profissionais talentosos. Segundo os referidos autores, pessoas notáveis preferem trabalhar em culturas organizacionais que lhes permitam usar seus talentos e em que sejam tratadas com dignidade, confiança, respeito e se sintam instigadas pelos valores e pela cultura da organização.

Finalmente, segundo Pedrosa (2005), a gestão dos talentos compõe-se basicamente de dois aspectos principais: (1) identificação de talentos por meio de técnicas de atração e seleção; (2) práticas de retenção de talentos, em que se observa uma preocupação crescente com as

dimensões do ambiente organizacional, da atuação dos líderes e da qualidade de vida, além de conteúdos como remuneração, benefícios, treinamento, desenvolvimento e construção de carreira.

2.2.4 Políticas e práticas na gestão de talentos

Na literatura, diversos autores (PFEFFER; VEIGA, 1999; MICHAELS *et al.*, 2002; SARSUR *et al.* 2003; PEDROSA, 2005; TANURE, EVANS e PUCIK, 2007) defendem a idéia de que a gestão de pessoas e, no caso em estudo, de talentos, deve ser responsabilidade conjunta dos gestores, dos especialistas de Recursos Humanos, do próprio empregado e de alguns outros atores específicos de cada processo em particular. No entanto, algumas pesquisas mostram que, na maioria das empresas, não existe nem o profissional responsável pela gestão ou retenção de talentos e nem orçamentos específicos para tal. A responsabilidade pelos processos de atração e de retenção de talentos ainda cabe às áreas de Recursos Humanos. Mesmo assim, já se observa uma tendência consensual de que os gestores é que devem responder por tais programas. Em certas organizações, o principal executivo reconhece a importância estratégica da gestão de talentos e, desta forma, coordena e participa diretamente do processo.

Diferentemente do antigo e simples gerenciamento de pessoal, os gestores do atual ambiente de negócios devem criar uma cultura organizacional que privilegie a atração e retenção de talentos. Nessa nova cultura, cabe a esses líderes estar diretamente envolvidos nas decisões relativas aos talentos, o que significa assumir seu papel de formar e educar pessoas e, entre outras responsabilidades: (1) criar um padrão de excelência para os talentos; (2) estruturar um processo efetivo de acompanhamento e avaliação de talentos; (3) investir financeiramente em projetos de desenvolvimento de talentos. (ULRICH, 1998; PFEFFER; VEIGA, 1999; MICHAELS *et al.*, 2002; PEDROSA, 2005).

Nesse mesmo sentido, O'Reilly III e Pfeffer (2001), ainda que não definam propostas técnicas ou metodológicas, também reforçam a importância estratégica de uma abordagem sistêmica para a gestão de talentos. Pfeffer e Veiga (1999) corroboram essa idéia ao ressaltar que a

gestão de pessoas em direção aos lucros, à produtividade, à inovação e ao aprendizado organizacional real está, em última instância, na perspectiva dos gestores.

Os referidos autores consideram de fundamental importância que os gestores analisem e questionem suas crenças em relação às pessoas, perguntando-se: elas são vistas como custos a serem reduzidos? Como empregados recalcitrantes, oportunistas, irresponsáveis, não confiáveis e que precisam ser controladas de perto por meio de monitoramento, de recompensas e de sanções? Como pessoas exercendo atividades que podem e devem ser reduzidas para economizar custos? Ou, por outro lado, são vistas como indivíduos inteligentes, motivados e confiáveis – os mais ativos, críticos, estratégicos e valiosos profissionais que suas organizações podem ter? Como pessoas fundamentais e sobre as quais repousam o diferencial e o sucesso da empresa? Pessoas vistas sob a perspectiva correta tornam qualquer esforço de mudança possível. (PFEFFER; VEIGA 1999, p. 47).

A partir dessas questões, e tendo em vista a responsabilidade dos especialistas de Recursos Humanos e gestores na criação de uma cultura organizacional que favoreça a atração e a manutenção de vínculos de longo prazo com pessoas talentosas, serão apresentadas a seguir as principais políticas e práticas de gestão de pessoas preconizadas nas organizações para a retenção de jovens talentos, quais sejam: processos seletivos, desenvolvimento, remuneração, benefícios e gestão de carreiras.

2.2.4.1 Processos seletivos

Na literatura pesquisada consideram-se como processos seletivos a atração e a seleção de pessoas interna ou externamente à empresa. De modo geral, observa-se que esses processos mantiveram-se relativamente estáveis ao longo do tempo e sedimentados no pressuposto do homem certo para o lugar certo, característico da Administração Científica. No entanto, no atual ambiente de negócios, tais práticas não mais se restringem a um cargo específico, assumindo uma orientação estratégica com vistas a identificar pessoas que possam atender aos objetivos futuros da organização. E, para isto, procura-se selecionar profissionais tendo como referência os atributos ou o que se denomina comumente competências individuais requeridas. (CÉSAR *et al.*, 2006; SANT'ANNA, 2007).

Nesse sentido, cabe delimitar o construto da competência como “uma característica ou um conjunto de características ou requisitos (saberes, conhecimentos, aptidões, habilidades) indicados como condição capaz de produzir efeitos de resultados e/ou solução de problemas”. (SANT’ANNA, 2007, p. 4). Dessa forma, a competência é vista como uma resultante da combinação de múltiplos saberes (saber-fazer, saber-agir, saber-ser), capazes de propiciar respostas efetivas aos desafios advindos do atual contexto dos negócios.

Os estudos de Sant’Anna (2007) mostram que as competências individuais mais fortemente requeridas do perfil de profissional do atual ambiente de negócios são aquelas diretamente relacionadas à *performance* das organizações, tais como a capacidade de comprometimento com os objetivos da empresa e com a obtenção de resultados efetivos. O referido autor constata também uma ênfase na demanda pelas competências de terceira dimensão, descritas por Aubrum e Orofiamma (1991), as quais se caracterizam por qualidades pessoais e relacionais (capacidade de comunicação, de relacionamento interpessoal e de trabalho em equipes) e não por serem habilidades manuais ou conhecimentos técnicos.

Partindo da ampla revisão das abordagens anglo-americana e francesa sobre o tema, Sant’Anna (2007) identificou um elenco de quinze competências individuais mais reiteradamente apontadas para o atual perfil de profissional requerido: capacidade de aprender rapidamente novos conceitos e tecnologias; habilidade para trabalhar em equipes; criatividade; visão de mundo ampla e global; comprometimento com os objetivos da organização; capacidade de comunicação; habilidade para lidar com incertezas e ambigüidades; domínio de novos conhecimentos técnicos associados ao exercício do cargo ou função ocupada; capacidade de inovação; facilidade de relacionamento interpessoal; iniciativa de ação e decisão; autocontrole emocional; empreendedorismo; capacidade de gerar resultados efetivos e habilidade de lidar com situações novas e inusitadas.

Considerando-se especificamente o perfil e as competências requeridas nos processos de atração e seleção de jovens talentos, observa-se a demanda por jovens recém-formados em universidades de primeira linha, com potencial para liderar pessoas, que demonstrem certa ousadia, criatividade, facilidade de relacionamento interpessoal, vontade de crescer, resistência ao estresse e à ambigüidade, domínio da língua inglesa, e, ainda, disponibilidade para residir em localidades remotas. (TOLEDO, 2006; PEDROSA, 2005).

Da mesma forma, Dutra (2007), ao investigar programas de *trainees*, aponta como principais características desejadas desses profissionais a capacidade de realização, o trabalho em equipe, a habilidade de relacionamento interpessoal, a proatividade para construir oportunidades e a liderança.

McCall (1998) ressalta, no entanto, que a adequação do perfil de alguns jovens às competências individuais requeridas nos processos de seleção não pode ser vista como garantia de sucesso, devendo-se considerar também o impacto das experiências subseqüentes. Na visão do referido autor, os talentos identificados em um processo de seleção serão progressivamente desafiados em sua trajetória de carreira e talvez seja importante conhecer quais as habilidades necessárias à superação desses desafios.

A atração de jovens talentos ocorre por meio de sites na Internet, anúncios em jornais e revistas de grande circulação no país, consultorias especializadas e realização de palestras em universidades previamente definidas. Nessa divulgação, o discurso das empresas transmite conteúdos relacionados às perspectivas de crescimento, realização e de sucesso. (TOLEDO, 2006; PEDROSA, 2005).

Entre as técnicas de seleção mais predominantemente adotadas, citam-se a avaliação de potencial, as atividades em grupo, as vivências ou dinâmicas situacionais, a avaliação do domínio de idiomas, as entrevistas técnicas com gestores demandantes, as entrevistas psicológicas e a análise de *curriculum vitae*. (SARSUR *et al.*, 2003).

As pesquisas de Pedrosa (2005) sobre o processo seletivo de jovens talentos em uma grande empresa brasileira mostraram que, depois de ampla divulgação do programa, foram recebidos aproximadamente 14 mil currículos, dos quais foram selecionados 3.400 profissionais considerados adequados ao perfil requerido pela organização. Numa segunda etapa, o grupo selecionado foi submetido a provas eliminatórias sobre conhecimentos gerais, português, redação, matemática e inglês, permanecendo no processo, aproximadamente, 350 jovens. Esses candidatos participaram de dinâmicas de grupo, testes psicológicos e entrevistas com gestores e especialistas de Recursos Humanos. Ao final, 235 jovens foram contratados como *trainees* pela empresa.

Toledo (2006), numa análise crítica dos processos seletivos e do perfil requerido dos jovens talentos, afirma que a demanda por características tais como inteligência, garra, determinação e brilho nos olhos, são oriundas de uma formação familiar e educacional exigente, cujos valores básicos sedimentam-se na dedicação, no esforço e na excelência pessoal. Dessa forma, cria-se a expectativa de se selecionar um super-homem detentor de conhecimento, autonomia, criatividade e disposto a doar o sangue, a alma e a juventude à organização. Por outro lado, ao mesmo tempo em que exigem esse perfil, as empresas disseminam um ideal de ambiente de trabalho prazeroso e alegre para o desenvolvimento das competências e do potencial desses profissionais. Propõem-se aos jovens em processo seletivo possibilidades de ascensão meteórica na carreira e, como contrapartida, impõe-se uma entrega de resultados por meio de metas muitas vezes impossíveis de serem realizadas. (TOLEDO, 2006).

Complementando essas idéias, Abreu *et al.* (2004) denunciam as contradições e ambigüidades do processo seletivo de estagiários e *trainees*, tomando como referência a análise dos anúncios para a atração de jovens talentos. Na percepção dos autores citados, esses anúncios estão impregnados de conteúdos ideológicos relativos ao discurso compartilhado sobre o mercado de trabalho, sobre o novo trabalhador e a sobre a nova organização disseminado pela mídia. Dessa forma, antes de serem considerados um instrumento pragmático e funcional de atração de jovens talentos, os anúncios constituem-se um fenômeno publicitário complexo de sedução em função da crescente demanda característica do atual mercado de trabalho por jovens profissionais de alto potencial. Decorre daí a utilização de frases de impacto tais como:

É uma oportunidade para quem é confiável e direto para lidar com os outros, inteligente e espirituoso no dia-a-dia e tem inovação e ousadia no DNA.

Se você é dinâmico, jovem e tem muita garra, é por você que estamos procurando. Venha fazer parte do nosso time e ingresse em uma empresa que aposta em seus estagiários e colaboradores.

Nós procuramos novos potenciais para o futuro da (nome da empresa). Gente ousada, direta, inteligente, espirituosa, confiável e inovadora, disposta a fazer parte da nossa convergência.

Abreu *et al.* (2004) denunciam também outro fenômeno, no qual organizações diferentes e de setores diversos buscam características homogeneizadas que favorecem o surgimento do camaleonismo social, quando então os candidatos simulam as habilidades requeridas até que sejam efetivamente contratados pela empresa. Para os autores, essa homogeneidade mostra não existir um perfil de profissional requerido, mas uma construção idealizada de um sujeito

como representante do novo trabalhador e do novo mundo do trabalho em que empresas criam e propagam um discurso que não traduz suas práticas.

Reiterando a observação dos estudos de Abreu *et al.* (2004), de Luz (2001) e de Gitahy e Fischer (1996), quanto à síndrome de construção de um super-homem, as conclusões da pesquisa de Sant’Anna (2007) ressaltam a significativa demanda por um elenco de competências cada vez mais abrangente e sofisticado. Constata-se certo isomorfismo com relação às competências requeridas e tem-se a percepção de que todos devem ter as mesmas competências, nos mesmos graus, independentemente do nível hierárquico, estágio de escolaridade e maturidade profissional.

2.2.4.2 Desenvolvimento

O desenvolvimento pode ser definido como um “conjunto de experiências e oportunidades de aprendizagem proporcionado pela organização e que aumenta a possibilidade de crescimento pessoal dos empregados”. (MOURÃO *et al.*, 2003, p. 2).

Os estudos realizados por Tanure, Evans e Pucik (2007) revelam que o investimento no desenvolvimento de habilidades de propósito generalizado de seus talentos, ainda que aumente o valor desses profissionais e crie o risco de perdê-los para o mercado, é uma das importantes estratégias utilizadas para a sua retenção. Isto porque, segundo os referidos autores, ao investir em desenvolvimento, as empresas criam vínculos mais duradouros com seus talentos e asseguram o seu comprometimento com os resultados organizacionais.

Entretanto, na visão desses mesmos autores, constata-se uma carência de conhecimentos básicos por parte das organizações investigadas quanto ao tema desenvolvimento de talentos. Segundo eles, as técnicas e instrumentos existentes nas áreas de Recursos Humanos: comitês de avaliação, análises de necessidades, programas de treinamento e os sistemas de transferência têm deixado de reconhecer questões essenciais à gestão desses novos profissionais, correndo o risco de tornarem-se fins em si mesmos.

Como já mencionado, o desenvolvimento de talentos ocorre nas empresas, preponderantemente, por meio dos investimentos em programas de *trainees*. Rittner (1994) reconhece que tais programas são mecanismos socialmente importantes para a entrada dos jovens no mercado de trabalho e constituem-se um vínculo saudável entre as empresas e as instituições de ensino. No entanto, o referido autor, corroborando as percepções de outros autores citados neste estudo, chama a atenção para a questão do nível de expectativas gerado pelas empresas em relação ao processo de desenvolvimento de *trainees*, mais especificamente sobre o crescimento na carreira, o ritmo de progresso e as oportunidades futuras. Quando essas expectativas não são realistas, mais cedo ou mais tarde podem gerar sentimentos de frustração dificilmente reversíveis. Complementando essas idéias, Michaels *et al.* (2002) afirmam que promover pessoas com rapidez excessiva pode destruir a responsabilidade e reduzir os níveis de aprendizado. Por outro lado, promovê-las muito lentamente detém o ritmo do desenvolvimento e interfere na motivação.

Pedrosa (2005) ressalta que o desenvolvimento de jovens talentos por meio de programas de *trainees* deve ter como premissa a aprendizagem contínua abrangendo o treinamento formal (externo ou interno), a troca de conhecimento entre eles e os demais empregados da empresa, a participação em projetos desafiadores, a prática do *feedback* e a aquisição de novas experiências por meio de *job rotation*.

Na visão de Rittner (1994), é importante que o processo de desenvolvimento de *trainees* inclua o supervisor da unidade de trabalho e um tutor. Ao supervisor, cabe a responsabilidade de avaliar os resultados das atividades do *trainee*. Já o tutor deve assumir o papel de acompanhar e orientar esse jovem ao longo de todo o programa, provendo-lhe um atendimento personalizado.

Corroborando essa idéia, Schein (1996) destaca a importância de se ter um interlocutor ou tutor no processo de análise da vida profissional e de desenvolvimento do *trainee*. Isto porque, na visão do referido autor, somente por meio de uma conversa franca e aberta com um interlocutor sobre a trajetória no trabalho, o jovem talento poderá confrontar o padrão de aptidões, os objetivos e os valores espelhados em suas decisões e aspirações profissionais. No entanto, o mesmo autor ressalta que a efetividade desse processo depende de algumas características do tutor, destacando-se, entre elas: (1) o interesse genuíno e a disposição para

discutir a carreira do jovem profissional; (2) não ser seu superior imediato; (3) não ser uma pessoa com a qual o jovem esteja competindo.

McCall (1998) apresenta uma abordagem diferente dos demais autores sobre o desenvolvimento de *trainees*. Ele acredita que o processo é mais complexo e vai além das práticas comumente elaboradas pelos especialistas de Recursos Humanos, quais sejam: cursos, planejamento de carreira e *job rotation*, entre outras. Segundo McCall (1998), desenvolvimento significa compreender o aprendizado que ocorre por meio da experiência e como integrá-lo às estratégias organizacionais, de forma que as pessoas talentosas estejam aprendendo o que elas precisam e devem aprender. Ainda na visão do mesmo autor, apenas algumas experiências têm um impacto significativo, sendo que as mais relevantes são aquelas denominadas experiências transformacionais por exigirem que a pessoa enxergue o mundo com outras lentes. Assim, a experiência só pode ensinar se ela contém o desafio a que a pessoa se propõe ou de que necessita.

Tomando como referência diversas pesquisas, McCall *et al.* (1988) classificam as experiências que têm forte potencial de desenvolvimento em cinco grandes categorias: (1) a designação de tarefas que propiciem experiências únicas de desenvolvimento, tais como criar algo novo sozinho, supervisionar pessoas pela primeira vez, trabalhar sob intenso período de pressão, participar de projetos especiais, vivenciar uma experiência internacional, entre outras; (2) lidar com outras pessoas e com diferentes estilos de liderança; (3) enfrentar dificuldades e reveses como erros, fracassos, demissões ou promoções perdidas; (4) participar de programas formais, vistos como complementares às experiências e como uma pequena parte de um sistema mais complexo; (5) viver outras experiências fora do ambiente organizacional, como atuar em programas de voluntariado em áreas que não são de domínio da pessoa.

O referido autor, no entanto, ressalta que o crescimento por meio de experiências desafiadoras é um processo complexo, uma vez que o desenvolvimento de talentos não ocorre de modo linear e seqüencial, mas de forma planejada, de maneira a conseguir integrar os desafios da organização aos desafios dos jovens profissionais.

Complementando essas idéias Tanure, Evans e Pucik (2007) reconhecem que a gestão do desenvolvimento de talentos é composta por três elementos básicos: (1) planejamento de tarefas desafiadoras; (2) gestão de riscos e (3) capacidade para lidar com experiências difíceis.

Em relação ao primeiro elemento – planejamento de tarefas desafiadoras –, os referidos autores afirmam que os processos de desenvolvimento feitos comumente por meio de acompanhamento e *feedback*, treinamento, estabelecimento de propósitos e responsabilidades, deveriam considerar prioritariamente que as pessoas se desenvolvem em função dos desafios. Nas pesquisas dos referidos autores com profissionais que fazem a diferença nas organizações, estejam eles em funções técnicas, administrativas ou de gestão, o único denominador comum encontrado foi que eles reagem melhor aos desafios que outros indivíduos. Dessa forma, ressaltam que as pessoas aprendem, principalmente, por meio de tarefas desafiadoras e fazendo coisas que nunca haviam feito anteriormente.

Por outro lado, é importante salientar também que, quanto maior o desafio, maior é o risco de se cometerem erros. Embora o discurso organizacional afirme permitir que as pessoas aprendam com os próprios erros, o que se observa é que a maioria das empresas quer minimizar esse risco. Dessa forma, ao buscar o desenvolvimento no longo prazo e o desempenho em tempo menor, as organizações utilizam a gestão de riscos – o segundo elemento da gestão do desenvolvimento. Fazem parte da gestão de riscos os processos de acompanhamento, de monitoramento, de *feedback*, de treinamento, de avaliação e manutenção das expectativas. (TANURE, EVANS e PUCIK, 2007).

O treinamento nas empresas tem como objetivo fortalecer a confiança e minimizar os riscos de erros do profissional que acaba de assumir uma nova função. No entanto, a preocupação no sentido de diminuir tais riscos pode levá-lo a ter dificuldades para enfrentar situações adversas. Surge, assim, o terceiro elemento da gestão do desenvolvimento – capacidade para lidar com as experiências difíceis, quais sejam os erros, os fracassos e as situações traumáticas da vida organizacional. (TANURE, EVANS e PUCIK, 2007).

Em algumas abordagens do desenvolvimento de talentos, a simples identificação de um profissional de alto potencial transforma-se na certeza de uma rápida ascensão na carreira. Esses profissionais são, então, deslocados de uma tarefa desafiadora para outra numa velocidade tal que não lhes permite fechar todo o ciclo de trabalho. Posteriormente, quando

assumem a responsabilidade por uma função de liderança e se deparam com as consequências de algumas dessas iniciativas desafiadoras, podem experimentar pela primeira vez a sensação de fracasso sem terem sido preparados adequadamente para lidar com esse sentimento. Surge assim o fenômeno denominado descarrilamento, em que a vida de dezenas ou milhares de pessoas é afetada pelas disfunções de comportamento apresentadas por esses líderes, tais como autoritarismo tirânico, compulsão por detalhes e arrogância sustentada pelos sucessos anteriores. (TANURE, EVANS e PUCIK, 2007; McCALL, 1998).

Os diversos modelos de identificação e desenvolvimento de talentos descritos por Tanure, Evans e Pucik (2007) têm como características principais: (1) identificação de talentos potenciais por meio do recrutamento em universidades importantes; (2) estágio inicial de preparação dos talentos potenciais para a ocupação de vários cargos num período experimental, em que os erros são vistos como inerentes ao processo de aprendizagem; (3) realocação nos vários departamentos, durante um período de dois anos, dos talentos potenciais recém-admitidos com o objetivo de oferecer-lhes uma ampla exposição da empresa e do tipo de negócio que ela desenvolve e de observar qual a melhor adequação para os seus talentos reais; (4) presença de comitês de gestores com a função de analisar as decisões relativas ao desenvolvimento funcional das pessoas que estão ocupando posições-chave e dos empregados com potencial para ocupar tais posições.

Ainda segundo Tanure, Evans e Pucik (2007), o processo de desenvolvimento de talentos envolve compromissos reais e refletem dualidades a serem devidamente explicitadas e trabalhadas: (1) desempenho e desenvolvimento (exploração e aproveitamento das habilidades existentes *versus* desenvolvimento de novas habilidades); (2) lógica orientada pelo emprego (com a garantia de substituição e sucessão) *versus* lógica baseada em pessoas (com a garantia de desenvolvimento de longo prazo); (3) enfoque na propriedade corporativa de alto potencial *versus* enfoque mais amplo sobre todos os tipos de talento; (4) lógica de condução estruturada de cima para baixo (baseada em pesquisa e estratégia) *versus* lógica mais estruturada de baixo para cima (aprendizagem e autogestão); (5) prioridades organizacionais *versus* prioridades individuais, geralmente conflitantes.

2.2.4.3 Remuneração

Os conceitos remuneração, compensação e recompensas nem sempre se apresentam claramente definidos na literatura especializada. Neste estudo adota-se a expressão remuneração como se referindo aos benefícios e ao pagamento em dinheiro e sinônimo de recompensas financeiras. (HANASHIRO; MARCONDES, 2002).

A abordagem tradicional de remuneração desenvolveu-se nos primórdios da industrialização tendo como base o cargo e sustentando-se em um processo de gestão burocrático, hierarquizado e controlador. Esse sistema refletia uma visão específica da relação do ser humano com o trabalho em um ambiente de negócios estável e previsível, cuja expectativa era a de que os empregados fizessem apenas o que já estava previsto. (RODRIGUES; BARBOSA, 2004).

Dessa forma, nos sistemas tradicionais, um empregado pode ser remunerado basicamente pela função ou cargo que ocupa mais um valor adicional pelo tempo a que está vinculado à empresa. O valor recebido é, em certos casos, acrescido de mais algum diferencial em função do conhecimento ou competência que cada um apresenta. Somado a tudo isso, muitas vezes as organizações oferecem, além dos benefícios complementares determinados por lei, planos de previdência privada e planos de saúde, entre outros. (REIS NETO, 2004).

Uma das principais limitações do sistema tradicional de remuneração está na falta de reconhecimento da contribuição das pessoas como fator a ser considerado para o aumento salarial e a evolução na carreira. Buscando responder a essas limitações, surgiu a proposta da remuneração variável, em que se vincula a remuneração ao desempenho considerando as habilidades e competências do empregado e os resultados obtidos pela empresa. (HIPÓLITO, 2000; WOOD JR., 1996).

A remuneração variável pressupõe o alinhamento às estratégias e aos objetivos organizacionais e não substitui ou complementa a remuneração mensal, geralmente fixa, composta de valores não necessariamente monetários e sem a incidência de encargos trabalhistas. De uma forma geral, os empregados fazem jus à remuneração variável quando

alcançam, no todo ou em parte, as metas que foram negociadas com a gerência. (REIS NETO, 2004).

Os tipos mais freqüentes de remuneração variável são: (1) por produção; (2) por mérito; (3) participação nos lucros; (4) participação nos resultados por meio de metas que mensuram resultados específicos; (5) remuneração por competências.

Tratando-se especificamente dos processos de atração e retenção de jovens talentos, um sistema de remuneração tem como objetivo atrair, incentivar, gerir, desenvolver e reter talentos estratégicos às organizações e, neste sentido é preciso que seja continuamente adequado às mudanças no contexto do mercado de trabalho. (REIS NETO, 2004).

Para Evans (1996), a remuneração de talentos deve ir além da abordagem tradicional de cargos para abranger as habilidades e as competências desses jovens profissionais. Por sua vez, Abreu *et al.* (2003) reconhecem que, no atual ambiente de negócios, quanto maior a qualificação dos jovens talentos, maior é a dificuldade de atraí-los, motivá-los e retê-los utilizando somente recursos monetários. Tais autores afirmam que níveis de remuneração mais altos estimulam melhorias na produtividade e na lucratividade das empresas. No entanto, não se pode afirmar que salários maiores serão suficientes para garantir a retenção desses trabalhadores. Dessa forma, faz-se necessária a utilização de outros instrumentos de retenção de caráter não monetário, tais como o reconhecimento, o comprometimento e outros afins. Quanto mais houver o enriquecimento das recompensas oferecidas aos empregados, maior será a procura de candidatos interessados em trabalhar na organização. No entanto, não basta apenas ter uma ampla gama de recompensas. Cabe às empresas verificar se estão efetivamente oferecendo as recompensas que atrairão e manterão as pessoas-chave para a produção dos resultados exigidos. (REIS NETO, 2004). Isto porque uma organização pode disponibilizar uma grande variedade de recompensas e atrair pessoas com mais de 30 anos de idade e que têm filhos pequenos. Esses profissionais, além de buscarem segurança, atribuem grande importância a benefícios tais como planos de saúde e aposentadoria.

No entanto, a política de oferecer uma grande quantidade de benefícios pode não ser adequada para jovens talentos mais interessados em desenvolvimento pessoal e oportunidades de aprendizado do que em um relacionamento de longo prazo e com grande segurança no trabalho. (REIS NETO, 2004). Segundo o autor, profissionais de alto potencial valorizam os

benefícios relevantes para seus objetivos pessoais. E assim, ao pensar em um plano de remuneração variável, a organização deverá contemplar efetivamente o que os profissionais valorizam.

A literatura pesquisada indica que não existe um único modelo para a estruturação de programas de remuneração de jovens talentos. Sua efetividade depende, em grande parte, da integração e alinhamento com outras práticas de gestão de pessoas, tais como treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e gestão de carreiras. Da mesma forma, requer-se o ajuste do modelo de remuneração às estratégias do negócio e à cultura organizacional.

2.2.4.4 Gestão de carreiras

Na perspectiva de Schein (1996), os processos de gestão de carreiras têm evoluído nas organizações. De um lado, as empresas procuram diminuir o paternalismo e, de outro, os indivíduos tornam-se mais autoconfiantes e assumem maior responsabilidade pelo seu desenvolvimento.

O maior desafio consiste em integrar as necessidades dos indivíduos às demandas do ambiente organizacional. Este é um processo complexo, considerando-se que tanto os indivíduos como as organizações têm necessidades diferentes, que mudam com o decorrer do tempo. Sendo assim, faz-se necessária a responsabilidade compartilhada envolvendo os profissionais, os gestores e a empresa.

Para Dutra (2001), de modo geral, os indivíduos, quando falam em planos de carreira, criam a imagem de uma estrada plana, asfaltada e bem conservada, que irá conduzi-los rumo ao sucesso, à riqueza e à satisfação profissional. No entanto, a realidade organizacional denuncia freqüentemente a carreira como um caminho tortuoso em que se sucedem alternativas, incertezas e acontecimentos inesperados. Assim, e ratificando a visão de Schein (1996a), Dutra (2001) preconiza que a gestão de carreiras deve configurar-se como um processo em contínua construção, envolvendo a empresa, os gestores e os empregados. Ao olhar à frente, o indivíduo visualizará uma paisagem de caos a ser estruturado e, ao olhar para trás, o caminho já construído.

Ainda segundo Dutra (2001), os profissionais constituem-se os principais agentes na gestão de suas carreiras, cabendo a cada um deles a autopercepção, o autoconhecimento, a consciência de seu projeto profissional e a análise das oportunidades oferecidas pela empresa e pelo mercado de trabalho. Cada indivíduo poderá fazer escolhas inteligentes na direção de seu projeto de vida. Aos gestores e à empresa, cabe criar as condições necessárias à construção de carreiras, estimulando e apoiando os empregados. Dessa forma, criam-se condições mais favoráveis à retenção das pessoas talentosas por meio do diálogo aberto, da explicitação de expectativas e da negociação de possibilidades. (SCHEIN, 1996a; DUTRA, 2001; PEDROSA, 2005).

Na percepção de Dutra (2001), no entanto, parece haver uma resistência das pessoas em planejar suas carreiras, tanto pelo fato de encararem a trajetória profissional como algo dado quanto por não terem tido qualquer estímulo ao longo de suas vidas. Os indivíduos tendem a guiar sua trajetória mais por apelos externos, tais como remuneração, *status* e prestígio, do que por suas preferências e desejos. Embora não haja até aqui pesquisas que confirmem essa hipótese, percebem-se, segundo o referido autor, várias constatações empíricas oriundas de eventos em que o tema foi objeto de discussão, de intervenções em empresas e de trabalhos com estudantes dos cursos de graduação e pós-graduação.

Os estudos de Dutra (2001) sobre gestão de carreiras reconhecem ainda que as pessoas tendem a verticalizar seus conhecimentos e suas habilidades em determinada área do conhecimento ou de atuação. Segundo o autor, é possível que essa tendência se mantenha, considerando que, frente à crescente volatilidade das informações e do conhecimento, os indivíduos deverão centrar o foco no aprendizado já acumulado, bem como em sua rede de relacionamentos e em sua área de especialização. As pessoas chamadas generalistas, ou seja, que detêm conhecimentos superficiais em várias áreas do saber, poderão encontrar dificuldades na construção de uma identidade profissional sólida. Isto porque, no mercado de trabalho, observa-se a preferência por profissionais que sejam simultaneamente especialistas, com conhecimento profundo em suas áreas de atuação, e generalistas, considerando-se a competência para aplicar o conhecimento adquirido no contexto em que se insere a organização.

Com uma visão um pouco diferente, Rodrigues *et al.* (1996) consideram a gestão da carreira de responsabilidade principalmente do próprio empregado, com o apoio dos especialistas de Recursos Humanos. Em relação à gestão de carreiras dos jovens talentos, os referidos autores corroboram a visão de Dutra (2001), ao proporem a criação de um processo de discussão permanente face à clara visão de que as já sabem o querem construir e têm claras as suas expectativas em relação ao seu futuro na organização.

Chanlat (1996), diferentemente dos autores já citados, afirma que a flexibilização funcional e da mão-de-obra característica do atual ambiente de negócios corroeu as bases do processo de gestão de carreiras, denunciando alguns paradoxos. Como falar de carreira quando o mercado de trabalho tem oferecido um número cada vez menor de empregos estáveis e bem remunerados? Como falar de carreira quando os métodos de gestão estão dominados por preocupações essencialmente financeiras? Como se pode pensar em carreira quando se observa um declínio da ética do trabalho? Como pensar em carreira quando os sistemas de formação estão em crise? Como pensar em carreira quando o horizonte profissional é cada vez mais curto?

O referido autor ressalta ainda que, ao lado da escassez de empregos, pesquisas realizadas em alguns países encontraram um grande número de universitários com dificuldade de leitura e escrita, evidenciando a precariedade da formação escolar. A isto, somam-se também os programas de demissão voluntária instituídos por algumas empresas, os quais criaram o fenômeno das aposentadorias precoces, dadas as dificuldades para se conseguir novo emprego aos 40 ou 50 anos de idade. Como consequência, o rejuvenescimento do quadro de empregados pode incorrer em perdas para as empresas e para a sociedade.

Podemos construir uma idéia de carreira baseada na instabilidade cada vez maior dos mais velhos, quando a idade deveria ser, justamente, o fiador de certa segurança profissional? Uma empresa pode suprimir sua memória, sua experiência e um saber acumulado ao longo dos anos, sem perder sua alma? (CHANLAT, 1996, p. 19).

Ainda sob a perspectiva de Chanlat (1996), não se pode falar em carreira sem que se considerem as dinâmicas sociais subjacentes. Se a sociedade permite que se produza a exclusão em altas doses, mais cedo ou mais tarde haverá um preço a ser pago por isso. Nesse contexto, a gestão de carreiras precisa ser repensada, e os especialistas de Recursos Humanos devem assumir sua parcela de responsabilidade e colocar de forma veemente a questão do

emprego e da divisão social do trabalho. “Face a uma dinâmica de exclusão e de precariedade, devemos reagir com uma ação social baseada numa ética de individuação e de solidariedade”. (CHANLAT, 1996, p. 20).

Já para Evans (1996), mesmo reconhecendo a questão da diminuição dos postos de trabalho, os processos de gestão de carreiras são factíveis. Segundo o referido autor, houve mudanças no modelo convencional de carreira para os níveis de responsabilidade mais altos e progressivos das empresas. Sintonizadas com as necessidades do atual ambiente de negócios, as carreiras desenvolvem pessoas com profundidade e amplitude de habilidades e, desta forma, elas assumem uma natureza espiral em ziguezague: apresentam tanto a visão da profundidade do especialista quanto a visão geral e ampla do generalista.

Além disto, segundo Evans (1996), os indivíduos não têm mais apenas uma única carreira em suas vidas, mas duas, três ou até quatro diferentes. A aposentadoria pode configurar-se como mais uma mudança de direção do ziguezague, quando, então, a pessoa buscará oportunidades de assumir novas atividades. Uma das grandes responsabilidades das empresas será a de ajudar o profissional a gerir a tensão entre carreira, sucesso e qualidade de vida.

Butler e Waldroop (1999) afirmam que a falta de compreensão dos gestores sobre as implicações da psicologia da satisfação do trabalho pode dificultar a retenção de pessoas talentosas. De um modo geral, os gestores acreditam que, se uma pessoa sabe executar muito bem suas atividades profissionais, então ela é naturalmente feliz no trabalho. No entanto, os referidos autores preconizam que o fato de uma pessoa ser competente para realizar uma determinada tarefa não significa necessariamente que ela estará satisfeita. Se as competências de um indivíduo não puderem ser usadas num trabalho intimamente ligado aos seus interesses vitais mais profundos, há grandes possibilidades de que ele fique insatisfeito e deixe a empresa. Esses interesses não determinam o que as pessoas sabem fazer bem, mas indicam que tipos de atividades as fazem felizes. No trabalho, essa felicidade frequentemente traduz-se em comprometimento e engajamento, favorecendo a retenção das pessoas talentosas.

Os interesses vitais profundos surgem na infância e permanecem relativamente estáveis ao longo da vida do indivíduo, ainda que com diferentes manifestações em momentos diversos. A maioria das pessoas têm entre um e três interesses profundos que as tornam motivadas para o trabalho. Tais interesses, antes de serem hobbies ou simples entusiasmo, relacionam-se com

o tipo de trabalho que elas realmente gostam de fazer. São oito os interesses vitais profundos identificados por Butler e Waldroop (1999): aplicação de tecnologia, análise quantitativa, desenvolvimento de teorias e pensamento conceitual, produção criativa, aconselhamento e *mentoring*, administração de pessoas e relacionamentos, controle empreendedor e influência por meio da linguagem e das idéias.

Na visão de Butler e Waldroop (1999), a melhor forma de reter talentos é conhecê-los melhor do que eles mesmos, o que efetivamente os motiva, quais são os seus interesses mais profundos, e utilizar esse conhecimento para ajustar a carreira aos sonhos desses talentos. Com tal finalidade, propõem o *job sculpting* (desenho da função), que consiste na adequação das pessoas a funções que propiciem a expressão de seus interesses vitais profundos. É a arte de forjar um percurso próprio de carreira para aumentar a possibilidade de reter pessoas talentosas. (BUTLER; WALDROOP, 1999).

Os referidos autores identificam três aspectos significativos para se obter o melhor das pessoas e mantê-las na organização: (1) atrair a pessoa certa considerando efetivamente o que se quer e do que se precisa; (2) desenvolver o *job sculpting* por meio da adequação do trabalho ao profissional, ao invés de se adequar o profissional ao trabalho; (3) maximizar o potencial e a eficiência da pessoa, alocando-a em lugares em que ela possa ter um alto desempenho.

Butler e Waldroop (1999) enfatizam que a implementação do *job sculpting* e do desenvolvimento de carreira requerem a atuação conjunta dos gestores e dos especialistas de Recursos Humanos. Aos gestores cabe a responsabilidade de criar as condições para a prática do diálogo com cada pessoa, buscando identificar os interesses vitais profundos de seus empregados. E aos especialistas de Recursos Humanos cabe o suporte aos gestores no treinamento e desenvolvimento da carreira das equipes.

O exercício do *job sculpting* inicia-se quando os gestores começam a fazer perguntas e a escutar ativamente os integrantes de sua equipe sobre o que gostam e o que não gostam em suas atividades. Cada empregado deve ser estimulado a pensar e a registrar suas realizações, suas metas, as habilidades que deseja desenvolver, os planos para atingir as metas e o que deve ser feito na direção de seu crescimento e desenvolvimento. É importante também que as pessoas descrevam suas percepções sobre as atividades preferidas no trabalho e a satisfação

na carreira. Inicialmente, esta não se apresentará uma tarefa tranquila, dadas as dificuldades de muitos indivíduos de entrar em contato com seus interesses de vida mais profundos e, mais ainda, de discuti-los com seus gestores. No entanto, à medida que os gestores implementam as mudanças necessárias à maior satisfação das pessoas e o diálogo aberto se torna uma prática constante, cria-se um ambiente favorável para a retenção dos talentos.

Em suma, percebe-se na literatura pesquisada que, inicialmente, o movimento em torno dos talentos teve sua maior ênfase nos processos de atração e seleção de jovens brilhantes recém-formados em escolas de reconhecida excelência. Numa perspectiva ainda de curto prazo, constituiu-se um cenário no qual, de um lado, estavam as organizações disseminando conteúdos que despertavam interesse sobre si mesmas, exigindo desses *jovens brilhantes* inúmeros atributos e suscitando a busca por heróis e super-homens. De outro lado, estavam os recém-formados com expectativas elevadas de crescimento na carreira e de sucesso profissional, que se frustravam ao se deparar com as conservadoras políticas e práticas de gestão de pessoas das empresas. Como consequência de relações que se estabeleciam a partir de imagens idealizadas, evidenciaram-se baixos níveis de retenção dos jovens talentos.

Diante desses eventos, as empresas depararam com a necessidade de promover mudanças de forma a deslocar a ênfase dos processos de atração para a estruturação de melhores políticas e práticas de gestão de pessoas com vistas à retenção de talentos, numa perspectiva de longo prazo. Tal proposta exige o envolvimento de líderes dispostos a rever suas atitudes e comportamentos para que possam, junto com os especialistas de Recursos Humanos, criar as condições necessárias a um ambiente desafiador que atenda aos anseios dos jovens profissionais. Fazem-se necessários os investimentos em projetos consistentes de desenvolvimento contínuo e de compensação individual, e, ainda, a estruturação de processos de acompanhamento com o objetivo de avaliar as competências adquiridas pelos jovens talentos em seu percurso de crescimento profissional, considerando aprendizagem prática, *feedbacks*, correções de rumo e novas aprendizagens.

Sustentados nessa revisão de literatura e tendo como perspectiva que o objetivo deste estudo é verificar de que forma as políticas e práticas de gestão de pessoas que prevalecem na organização pesquisada constituem-se fatores de retenção de jovens talentos, especifica-se a seguir a metodologia utilizada na pesquisa que subsidiou seus resultados. Serão descritos

estratégia, tipo e método de pesquisa, unidades empíricas assim como estratégias de coleta e análise de dados.

3 METODOLOGIA

3.1 Características da pesquisa

Considerando o objetivo deste trabalho, optou-se pela realização de pesquisa qualitativa, do tipo descritivo, realizada por meio do método de estudo de caso.

Segundo Azevedo (2001), as estratégias qualitativas se adaptam melhor à análise em maior profundidade de fenômenos únicos e complexos. Além disso, por irem além da produção de medidas e do registro, criam possibilidades de compreensão dos significados e características situacionais apresentadas pela população, contribuindo para a percepção de fatos e fenômenos complexos. (CASTRO, 2000).

Já a definição por uma pesquisa do tipo descritiva justifica-se pela necessidade de descrever características e percepções de uma população, obtendo e estudando aspectos que lhes são presumivelmente mais representativos, conforme a tipologia tradicional de métodos de pesquisa proposta por Kerlinger. (1980).

Segundo Mattar (1999), as pesquisas do tipo descritiva caracterizam-se por terem objetivos bem-definidos, além de procedimentos formais estudados e orientados para a solução de problemas ou avaliação de alternativas de cursos de ação. Devem ser utilizadas quando o propósito for: (1) descrever as características de um grupo; (2) estimar a proporção de elementos de uma população específica que tenha determinadas características ou comportamentos; (3) descobrir ou verificar a existência de relação entre as variáveis.

Bonoma (1985) ressalta que estudos com fins descritivos correlacionam-se com as teorias em construção e os estudos de caso são adequados por permitirem um profundo entendimento do fenômeno.

Nessa direção, optou-se pelo método de estudo de caso, considerando-se a análise de fenômenos individuais e organizacionais complexos e a presença de vários atores sociais.

Ainda de acordo com Bonoma (1985), os estudos de casos devem refletir o contexto no qual se inserem as ações e a dimensão temporal em que ocorrem os fatos. Sua qualidade exige acurada percepção sobre o que analisar. Mais do que sobre a realidade objetiva, o caso é construído tomando como referência a interpretação que o pesquisador elabora sobre eventos e informações.

Yin (2001) ressalta que os estudos de caso são estratégias utilizadas em diversas situações, dentre as quais os estudos organizacionais e gerenciais, que contribuem para a compreensão de fenômenos sociais complexos. Permitem uma investigação que preserva as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, com os ciclos de vida individuais, processos organizacionais e administrativos.

Na perspectiva de Eisenhardt (1989), as pesquisas de estudos de casos enfocam o entendimento da dinâmica existente em um determinado contexto. Soy (1997) também considera fundamental esse método no reconhecimento de questões complexas de um determinado problema, bem como na confirmação e fortalecimento de conhecimentos já definidos em pesquisas anteriores. Yin (2001) afirma que os estudos de casos permitem a investigação de um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes. Em função disto, a investigação de estudos de casos enfrenta uma situação tecnicamente única, em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados. Como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, em que os dados deverão convergir em formato de triângulo, e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados. Yin (2001) ressalta ainda que uma pesquisa de estudo de caso pode incluir tanto estudo de caso único quanto de casos múltiplos, além de evidências quantitativas.

Para a presente pesquisa, optou-se pelo estudo de caso único, pois, análogo a um experimento único, ele é apropriado a várias circunstâncias e, dentre elas, Yin (2001) destaca: (1) quando ele representa um caso decisivo ao se testar uma teoria bem-formulada; (2) quando representa um caso raro ou extremo; (3) quando o caso é revelador, e o pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica.

Embora seja comum a crítica de que os estudos de caso forneçam pouca base para se fazer uma generalização científica, eles são generalizáveis a proposições teóricas e não a

populações ou universos, segundo afirma Yin (2001). Nesse sentido, o estudo de caso não representa uma amostragem. O objetivo do pesquisador é o de expandir e generalizar teorias (generalização analítica), e não enumerar frequências (generalização estatística). Tendo como referência essas questões, Yin (2001, p. 29) utiliza-se das palavras de três cientistas sociais⁴ para afirmar que o objetivo de um estudo de caso é o de fazer uma análise “generalizante” e não “particularizante”.

Ainda segundo o referido autor, o poder diferenciador dos estudos de casos é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências: documentos, artefatos, entrevistas e observações. Essa posição também é apresentada por Bruyne, Herman e Schoutheete (1977), que englobam, em sua tipificação, instrumentos múltiplos, como entrevistas, questionários e análise documental.

3.2 Sujeitos de pesquisa

Tendo em vista os propósitos deste estudo, definiu-se por sua realização junto a uma grande empresa brasileira do setor siderúrgico. Cabe salientar que a escolha dessa organização fundamentou-se nos seguintes aspectos: (1) integrarem uma grande empresa brasileira do tradicional setor de siderurgia, com tecnologias organizacionais e modelos de gestão inovadores; (2) reunir um número expressivo de profissionais; (3) possuir um programa de *trainees* e um programa de carreira e sucessão consolidados; (4) permitir uma análise na perspectiva temporal, considerando-se os anos de percurso do programa de *trainees*.

Obtida a autorização verbal do gestor de Recursos Humanos da empresa para a realização do estudo, foram definidos como sujeitos de pesquisa o gestor e os especialistas da área de Recursos Humanos, os gestores diretos dos atuais profissionais *trainees* e *ex-trainees*, os atuais profissionais *trainees* e *ex-trainees* que ainda permanecem na empresa e um *trainee* já desligado da empresa. Tendo por base tal público-alvo foram realizadas trinta e duas entrevistas com duração média de uma hora e trinta minutos cada, dentro de quatro unidades da empresa. (Quadro 7).

⁴ Lipset, Trow e Coleman.

Sujeitos de pesquisa	Número de profissionais entrevistados
Gestor de Recursos Humanos	01
Especialistas de Recursos Humanos	04
Superiores imediatos a que se vinculam os profissionais <i>trainees</i>	08
Profissionais <i>trainees</i>	07
Profissionais ex- <i>trainees</i> que permanecem na empresa	11
<i>Trainee</i> já desligado da empresa	01
TOTAL	32

Quadro 7: Sujeitos de pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3 Instrumentos de coleta de dados

Bonoma (2001) afirma que o estudo de caso, como qualquer outro método qualitativo, freqüentemente se estrutura contando, como primeira fonte de dados, com os depoimentos verbais e as observações. Diferencia-se de outros métodos qualitativos pelo uso de inúmeras fontes de dados, algumas delas, inclusive, quantitativas.

De acordo com Eisenhardt (1989), o estudo de casos é uma estratégia de pesquisa que enfoca a compreensão da dinâmica existente em um determinado contexto. Pode envolver um ou múltiplos casos e vários níveis de análise. Eles tipicamente combinam métodos de coleta de dados em arquivos, entrevistas, questionários e observações. As evidências podem ser qualitativas e/ou quantitativas. Seus resultados podem ter diversos objetivos: fornecer descrições. (KIDDER *apud* EISENHARDT, 1989, p. 535), testar teorias (PINFIELD, ANDERSON *apud* EISENHARDT, 1989, p. 535) ou desenvolver teorias. (GERSICK, HARRIS & SUTTON *apud* EISENHARDT, 1989, p. 535).

Yin (2001) aponta seis importantes e diferentes fontes de evidências que podem ser utilizadas para os estudos de caso: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Considerando-se a complexidade do tema, bem como a necessidade de se analisarem cuidadosamente suas especificidades, e buscando assegurar uma alta qualidade à pesquisa no

que diz respeito à validade do constructo e à confiabilidade, a coleta de dados deste estudo seguirá os três princípios propostos por Yin (2001), quais sejam:

1. Utilizar várias fontes de evidências que possibilitem o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação. Assim, qualquer descoberta ou conclusão provavelmente será muito mais convincente se for corroborada por outra fonte de evidência.
2. Criar um banco de dados como forma de organizar e documentar os dados coletados para o estudo de caso, tornando-os disponíveis para consultas posteriores.
3. Manter um encadeamento de evidências, permitindo que um observador externo possa perceber que qualquer evidência proveniente de questões iniciais da pesquisa leva a conclusões finais do estudo de caso. Além disso, o observador externo deve ser capaz de seguir as etapas em qualquer direção (das conclusões para as questões iniciais da pesquisa ou das questões para as conclusões).

Para fins deste estudo, foram utilizadas como fontes de evidências: (1) documentação considerando a abrangência de seu valor em qualquer coleta de dados; (2) entrevistas, por serem uma das mais significativas fontes de informação.

Yin (2001) ressalta que o valor dos documentos em uma pesquisa de estudo de caso está em corroborar e valorizar as evidências coletadas de outras fontes. Isto porque, segundo o autor: (1) auxiliam na verificação da grafia correta e na transcrição de cargos ou nomes de organizações que podem ter sido mencionados na entrevista; (2) podem fornecer outros detalhes específicos para confirmar as informações obtidas através de outras fontes; (3) é possível fazer inferências a partir de documentos. Na análise da documentação desta pesquisa, serão considerados documentos administrativos, tais como dados de *turnover*, avaliações de desempenho, propostas de desenvolvimento do potencial humano, entre outros.

O referido autor descreve algumas formas de entrevistas e, dentre elas: (1) entrevista espontânea, que permite a investigação sobre fatos e percepções do entrevistado frente a um determinado evento; (2) entrevista focal, que também apresenta um caráter espontâneo e informal, mas agora acrescido de um roteiro estruturado de perguntas; (3) levantamento formal, caracterizado pela exigência de questões mais estruturadas. Neste estudo, foram

realizadas entrevistas em profundidade e de forma semi-estruturada, buscando assegurar a qualidade e a confiabilidade dos dados.

3.4 Estratégia de coleta de dados

Os dados foram coletados por meio de levantamento documental e entrevistas semi-estruturadas. O levantamento documental envolveu documentos internos, manuais, sistemas e arquivos eletrônicos relativos ao programa de *trainees* da organização.

Previamente à realização da pesquisa de campo, elaboraram-se os roteiros de entrevistas, apresentados nos Apêndices A, B e C deste estudo, observando-se os dados a serem coletados e a forma de estruturação das perguntas. Definiu-se por entrevistar distintamente os profissionais envolvidos no programa de *trainees* em função dos seguintes objetivos:

- Gestor de Recursos Humanos, especialistas de Recursos Humanos e superiores imediatos a que se vinculam os *trainees* e *ex-trainees*: (1) identificar as principais políticas e práticas de gestão de pessoas prevalecentes na organização; (2) verificar de que forma estrutura-se o programa de *trainees* e quais as expectativas da empresa quanto aos perfis requeridos para composição deste programa.
- Profissionais *trainees* e *ex-trainees*: (1) analisar de que forma as políticas e práticas de gestão de pessoas apresentam-se como fatores de retenção de talentos; (2) observar a adequação entre as políticas e práticas de gestão de pessoas face às expectativas suscitadas pelo programa de *trainees*.

3.5 Tratamento dos dados

Para Yin (2001), a análise de dados exige rigor de pensamento por parte do pesquisador, aliado a uma apresentação suficiente de evidências e à análise cuidadosa de interpretações alternativas. Cabe ao pesquisador analisar e interpretar as informações, procurando

estabelecer correlações entre o objeto e as questões originais de pesquisa. Sua atitude deverá ser de abertura, considerando novas oportunidades e idéias. O uso de múltiplos métodos de coleta de dados cria oportunidades de triangulação de dados no sentido de fortalecer os resultados e conclusões da pesquisa. (SOY, 1997).

As estratégias utilizadas na análise forçam os pesquisadores a irem além das impressões iniciais, buscando melhorar a exatidão e a confiabilidade dos resultados. Soy (1997) considera que estudos de caso exemplares deverão organizar os dados de várias formas diferentes, expondo ou criando novos *insights* e procurando por dados conflitantes que possam colocar em dúvida o processo de análise. Pesquisadores categorizam, tabulam, recombina e cruzam dados no sentido de encaminhar propósitos do estudo. Técnicas específicas incluem organização da informação em arranjos bem-definidos, criação de matrizes de categorias e tabulação da frequência dos eventos.

Procurando responder às perguntas desta pesquisa e considerando ser este um estudo de tipo qualitativo, foi utilizada a análise de conteúdo que, pela sua natureza científica, deve ser eficaz, rigorosa e precisa. Trata-se de compreender melhor um discurso, de aprofundar suas características (gramaticais, fonológicas, cognitivas, ideológicas) e extrair os momentos mais importantes. Segundo Richardson *et al.* (1999, p. 223):

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens.

Os autores afirmam que a análise de conteúdo tem como características metodológicas:

- a. A objetividade, por meio da explicitação das regras e dos procedimentos utilizados nas diversas etapas de análise. Em cada momento do processo, o pesquisador deve tomar decisões: que categorias usar, como distinguir categorias, que critérios utilizar para registrar e codificar os conteúdos, entre outras. A objetividade implica que essas descrições se baseiem em um conjunto de normas para minimizar a possibilidade de que os resultados sejam mais um reflexo da subjetividade do pesquisador do que uma análise de conteúdo de determinado documento.

- b. A sistematização enquanto inclusão ou exclusão do conteúdo ou categorias de um texto tendo como referência regras consistentes e sistemáticas. Para testar diversas hipóteses, o pesquisador deve analisar todo o material disponível, tanto aquele que apóia as suas hipóteses quanto aqueles que as refutam.
- c. A inferência, em que se aceita uma proposição em virtude de sua relação com outras proposições, já aceitas como verdadeiras. É o procedimento intermediário entre as etapas de descrição e interpretação da análise. A inferência pode responder às seguintes perguntas: o que leva a formular determinada proposição? Quais são as causas ou antecedentes de uma mensagem? Quais são os possíveis efeitos da mensagem? A leitura do analista de conteúdo tem um nível de profundidade, em que o pesquisador pode obter significados de natureza psicológica, sociológica e histórica, entre outros.

Entre as diversas técnicas de análise de conteúdo, optou-se pela análise por categoria temática, por ser a mais rápida e eficaz. Essa técnica consiste em isolar temas de um texto e extrair as partes utilizáveis, de acordo com o problema pesquisado, para permitir sua comparação com outros textos escolhidos da mesma maneira.

Na visão de Richardson *et al.* (1999), é difícil prever quanto trabalho se requer para chegar a um nível aceitável de confiabilidade na técnica de análise de conteúdo. Por esse motivo, o autor reforça a importância de se investir um tempo considerável no desenvolvimento do código, antes de se proceder à coleta de dados.

Utilizando-se a técnica de análise de conteúdo por categoria (RICHARDSON *et al.*, 1999), a pesquisa compreendeu as seguintes categorias: (1) motivações da organização em relação ao programa de *trainees*; (2) atração e captação; (3) alocação; (4) treinamento e desenvolvimento; (5) acompanhamento do programa de *trainees* pela área de Recursos Humanos; (6) avaliação do programa de *trainees* pelos gestores; (7) processo de avaliação e *feedback* dos gestores aos *trainees*; (8) carreira; (9) motivação e reconhecimento; (10) remuneração; (9) ambiente de trabalho e clima organizacional; (10) liderança e gestão; (11) gestão do *turnover*; (12) fatores de retenção.

Descritas as características básicas da pesquisa, os sujeitos, as estratégias de coleta e tratamento dos dados, apresentam-se a seguir dados relativos à organização alvo deste estudo e, mais especificamente, ao seu Programa de *Trainees*.

3.6 A empresa pesquisada

A organização alvo deste estudo se encontra entre os grandes conglomerados industriais brasileiros, com presença na América Latina, Canadá e Estados Unidos. Sua história fundamenta-se na excelência tecnológica e manutenção de uma cultura empresarial, vistos como força propulsora do crescimento e expansão do grupo.

De janeiro de 1960 até janeiro de 1970, o total de trabalhadores do grupo cresceu de 400 para 4.300, e para 11.200 dez anos depois. Ampliaram-se as atividades e, com elas, a complexidade da gestão e, a partir de 1969, estruturou-se um modelo organizacional flexível, com operações simultaneamente descentralizadas e convergentes, capazes de proporcionar autonomia às empresas e garantir unidade de gestão ao grupo.

No início do ano de 1991, o grupo reformulou novamente todo o desenho de suas operações quando, então, o modelo anterior dos anos 1970-80, regionalizado e focado na produção, deu lugar a uma estrutura mais centralizada e suportada por três eixos: vendas, produção e serviços, nesta ordem.

As reestruturações continuaram e, em 1996, implementaram-se as células de negócios e a gestão por processos para dar agilidade e visibilidade a todas as operações e permitir a avaliação permanente de metas e resultados por setor, equipe e empregado. Para fazer funcionar esse modelo de gestão, foi fundamental a adoção de sistemas informatizados capazes de receber e integrar todas as informações geradas no grupo, nas áreas de produção, vendas, suprimentos, contabilidade e comunicação, entre outras.

A implementação das células de negócio e da gestão por processos permitiu a configuração de uma estrutura mais horizontalizada, integrada e focada no objetivo comum do atendimento ao cliente. As pessoas passaram a ser estimuladas a acompanhar todo o processo produtivo e

comercial, da máquina à venda, do recebimento da matéria-prima ao resultado financeiro da sua célula e da própria unidade com vistas à melhoria da qualidade e a produtividade.

Em suma, com a introdução de diversos processos de gerenciamento, a empresa buscou uma estrutura mais flexível, dinâmica e participativa na qual “as pessoas tornam-se progressivamente menos o objeto e mais o sujeito da gestão”. Como forma de sustentar esta crença, a organização mantém investimentos em ações de capacitação para todos os seus níveis, e dentre elas o Programa de *Trainees*, destinado à formação de jovens universitários recém-formados, conforme descrição que se segue.

3.7 O programa de *trainees* da empresa pesquisada

O programa de *trainees* da instituição foi inicialmente lançado em 2003, a partir da necessidade de se desenvolverem novos talentos para assumirem futuras posições estratégicas advindas do acelerado crescimento do grupo ocorrido nos últimos anos, especialmente por meio da internacionalização de seus negócios. Seu principal objetivo é preparar jovens potenciais para atender às necessidades estratégicas de pessoal da organização, desenvolvendo uma visão sistêmica do negócio, com comportamentos e atitudes adequados às competências e ao desempenho para uma empresa de classe mundial.

O programa de *trainees* é desenvolvido principalmente *on the job* e orientado para o desenvolvimento de competências da organização. Por um período de até dois anos, os jovens recém-formados trabalham em projetos e atividades que irão desafiar sua atuação profissional e proporcionar oportunidades de efetivamente contribuir para o negócio.

Para cumprir seus objetivos, o programa estabelece os seguintes papéis e responsabilidades:

1. Líder do Processo Funcional⁵ – Assume o papel de *coach* no desenvolvimento do *trainee*, acompanhando-o e orientando-o durante o programa.

⁵ O Líder do Processo Funcional atua como um gerente geral sobre o qual recai toda a responsabilidade de uma determinada unidade produtiva da empresa.

2. Gestor – Responsável por incentivar, desafiar e orientar o progresso funcional do *trainee*, oferecendo suporte e viabilizando sua adesão ao programa. Deve manter contato regular com o jovem recém-formado, criando um canal de comunicação aberto para a discussão de qualquer assunto. Além disto, promove treinamento *on the job*, define metas desafiadoras, delega tarefas e projetos, fornece *feedback* construtivo e *coaching*, promove o trabalho em time e a integração com a equipe, facilita a exposição do jovem talento na organização e lidera pelo exemplo.
3. RH local – Monitora a adesão dos *trainees* ao programa e o cumprimento de suas etapas. Oferece suporte para o desenvolvimento dos jovens talentos, por meio de *feedbacks* construtivos e orientação em sua caminhada.
4. *Trainees* – A empresa espera dos jovens a participação ativa e o total engajamento em todas as etapas, contando com a adesão aos seus valores e o comprometimento com seus desafios. Espera ainda que os *trainees* evoluam em sua integração com a empresa, procurem interagir com seus colegas de trabalho, atuando em time e criando parcerias. Cada jovem deve assumir a responsabilidade pelo seu desenvolvimento, aproveitando todas as oportunidades para incrementar suas competências, por meio da busca contínua por aprendizado e desafios que lhe permitam contribuir efetivamente para os resultados da área onde está alocado.

O perfil requerido dos *trainees* definido pela empresa sedimenta-se nas competências estratégicas da empresa e tem como características: empreendedorismo, visão sistêmica da organização e mercados, busca contínua por aprendizado, comprometimento em “fazer diferença”, ambição, autoconfiança e foco em cliente.

Compõem o programa de *trainees* as seguintes atividades: (1) integração do jovem recém-formado ao Grupo, entendimento sobre o Programa de *Trainees* e integração específica na unidade, área/célula de atuação; (2) definição de um Plano de Atividades que considera a especialização profissional do jovem e a demanda da área onde ele será alocado de forma a garantir a definição de atividades relevantes para o seu desenvolvimento e sua contribuição efetiva para os resultados da unidade; (3) ações de capacitação com o objetivo de alavancar o desempenho do jovem recém-formado por meio do desenvolvimento das competências requeridas; (4) envolvimento do *trainee* no projeto *Junior Achievement*, para desenvolver a competência Responsabilidade Social; (5) coordenação de um Projeto Especial com

metodologia estruturada e alinhado às necessidades da área/empresa, que permita a avaliação mais precisa e de forma eqüitativa da *performance* do *trainee*; (6) ações de acompanhamento para avaliar a evolução, acelerar o processo de desenvolvimento, corrigir rumos quando necessário e guiar os futuros passos da carreira do *trainee* após a conclusão do programa.

Apresentados os dados relativos à organização alvo deste estudo e, mais especificamente, ao seu Programa de *Trainees*, discutem-se no capítulo seguinte resultados das análises documentais e depoimentos dos sujeitos de pesquisa objeto deste estudo.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados e discutidos resultados das análises documentais e depoimentos obtidos, por meio das quais se buscou investigar percepções quanto aos objetivos propostos para fins deste estudo. Foram ouvidos enquanto sujeitos de pesquisas o Gestor e os Especialistas da área de Recursos Humanos, os Gestores diretos dos atuais profissionais *trainees* e *ex-trainees*, os atuais profissionais *trainees* e *ex-trainees* que ainda permanecem na empresa e um *trainee* desligado da instituição.

4.1 Percepções dos especialistas da área de Recursos Humanos

Neste tópico são apresentados e discutidos os resultados das entrevistas realizadas com o Gestor de Recursos Humanos, a Assessora Técnica de Desenvolvimento responsável pelo programa de *trainees* e as três Analistas de Recursos Humanos, abrangendo quatro unidades da empresa alvo deste estudo. Essas percepções dizem respeito às seguintes categorias: (1) motivações da organização em relação ao programa de *trainees*; (2) atração e captação; (3) alocação; (4) treinamento e desenvolvimento; (5) acompanhamento do programa de *trainees* pela área de Recursos Humanos; (6) carreira; (7) motivação e reconhecimento; (8) remuneração e benefícios; (9) ambiente de trabalho e clima organizacional; (10) liderança e gestão; (11) gestão do *turnover*.

4.1.1 Perfil requerido

Para os especialistas da área de Recursos Humanos, o perfil requerido dos *trainees* tem como referência as competências da empresa estruturadas em três pilares, quais sejam: (1) negócio; (2) liderança; (3) processos, conforme descritas a seguir.

Competências de negócio

- Obsessão por resultados
- Eficácia nos processos
- Orientação para o cliente
- Simplicidade em tudo

Competências de liderança

- Liderança inspiradora
- Flexibilidade na diversidade
- Paixão pelo que faz
- Desenvolvimento de pessoas

Competências de processos

- Visão estratégica
- Responsabilidade social
- Trabalho em equipe
- Senso de oportunidade
- Superação de limites
- Capacidade de transformação

Além dessas competências, foram citadas pelos especialistas de Recursos Humanos como características que compõem o perfil de *trainee*: ser recém-formado ou estar com até dois anos de formação, possuir sólidos conhecimentos técnicos adquiridos em universidades consideradas como de primeira linha, ter domínio do idioma inglês, demonstrar elevada capacidade de entrega de resultados, possuir auto-estima fortalecida e habilidades de comunicação e de relacionamento interpessoal.

4.1.2 Políticas e práticas de gestão

4.1.2.1 Motivações da empresa em relação ao programa de *trainees*

A organização em estudo possui dois programas de formação que são considerados a “menina dos olhos” da alta direção: o de engenheiros globais e o de *trainees*. O primeiro tem como foco profissionais seniores, recrutados internamente (alguns deles *ex-trainees*) ou trazidos do mercado, que passam por uma capacitação acelerada, com vistas a atuarem em curto prazo em qualquer unidade internacional da empresa. Já o programa de *trainees* é voltado para jovens com pouca ou nenhuma experiência profissional e que serão formados em médio prazo.

A razão de ser desse programa é atender à demanda da organização por profissionais preparados para assumirem posições estratégicas advindas de seu processo de crescimento e internacionalização. Por meio desse investimento, criam-se as condições para a formação da próxima geração de líderes com possibilidades de atuarem também em outros países, sustentando, assim, a curva crescente de desenvolvimento global da empresa.

A empresa não se sustenta se não tivermos programas como esse. Onde vamos buscar pessoas para garantir um crescimento como o ocorrido nos últimos oito meses, quando foram feitas grandes aquisições nos Estados Unidos e na Venezuela? (Gestor de Recursos Humanos).

Todo o processo vincula-se às competências estratégicas da organização no sentido de atender às expectativas da empresa de formar futuros líderes para assumir posições na alta direção. Ao criar e disseminar o programa corporativamente em suas unidades de negócio, a alta administração, além de apoiá-lo abertamente e de exigir seus resultados, transformou-o em valor a ser internalizado pela organização.

Da mesma forma, observam-se as implicações do programa de *trainees* nos objetivos estratégicos de mudança e de inovação da empresa desde a definição do perfil requerido dos jovens profissionais. De maneira intensa e massiva, o perfil definido, os conteúdos de treinamento e desenvolvimento, assim como o conjunto de desafios entregues aos participantes nas áreas operacionais, são articulados para criarem um impacto tal “como se o mundo fosse acabar amanhã”.

Os especialistas de Recursos Humanos da empresa reconhecem a validade do programa de *trainees* e percebem retornos significativos dos investimentos feitos. Isto porque, no decorrer de quatro anos de existência foi possível reter doze jovens, considerando-se um total de dezesseis. Segundo os citados especialistas, os profissionais que permaneceram na empresa ocupam atualmente posições de liderança em nível de supervisão. Alguns assumiram cargos de gestão antes mesmo de cumprirem os dois anos relativos ao processo de formação. Um desses jovens profissionais, percebido hoje como referência das potencialidades que o programa de *trainees* oferece, assumiu a gerência de uma grande área produtiva com apenas três anos de empresa. No entanto, pode-se questionar se isto realmente traduz a efetividade do programa de *trainees* e das práticas de gestão de pessoas. Isto porque o fato de um jovem talento ocupar uma função estratégica em tão curto espaço de tempo parece reforçar as idéias de McCall (1998) sobre a busca das organizações por mais e melhores líderes o mais rapidamente possível. Da mesma forma, pode contribuir para instigar nos jovens o já acelerado (e por vezes irreal), desejo por crescimento rápido na carreira. Talvez, mais importante do que a rápida ascensão a uma posição estratégica de liderança, seja o fato de verificar se o jovem talento conseguirá ter um desempenho de destaque continuado na função que assumiu. Mais uma vez, retomando McCall (1998), cabe ressaltar que o desempenho futuro de um indivíduo, bem como a realização do potencial identificado, irá depender de suas experiências subseqüentes.

Em suma, considerando-se que a principal motivação do programa de *trainees* é desenvolver a próxima geração de líderes para atuar nas unidades da empresa no Brasil e no exterior, o índice atual de retenção, da ordem de 75%, é descrito como significativo pelos especialistas de Recursos Humanos. Há de se notar, no entanto, pelos dados apresentados, a presença de apenas dois dos ex-*trainees* em posições estratégicas. Tendo-se como referência o tempo de quatro anos de existência do programa na empresa e uma população total de dezesseis *trainees* nesse período, verifica-se que a formação de líderes para assumir altos cargos de direção demanda um longo prazo. Este prazo se mostra maior do que aquele declarado no início do processo seletivo pelos especialistas de Recursos Humanos e, principalmente, maior do que o percebido e esperado pelos candidatos. Isto poderá ser observado nos depoimentos dos jovens entrevistados.

Tal fato parece corroborar os achados da pesquisa de Pedrosa (2005) e de Sarsur *et al.* (2003), que apontam como uma das principais causas de evasão de *trainees* o desenvolvimento na carreira mais lento do que as expectativas de sucesso e crescimento suscitadas pela empresa.

Cabe ressaltar também que a necessidade de se criar para os jovens recém-formados o sentido de urgência tal “como se o mundo fosse acabar amanhã” (Gestor de Recursos Humanos) pode contribuir significativamente para a decepção e a conseqüente evasão dos jovens talentos, conforme afirmado por Pedrosa (2005).

4.1.2.2 Atração e captação

A estratégia da organização de investir na formação de jovens de alto potencial com vistas a garantir futuras sucessões pode ser atestada pela existência de uma Assessora Técnica de Desenvolvimento da área de Recursos Humanos, responsável simultaneamente pelos programas de *Trainees* e de Carreira e Sucessão. Observa-se assim uma evolução, considerando-se que, conforme visto na revisão de literatura deste estudo, até poucos anos atrás, não havia, na maioria das empresas, profissionais e orçamentos específicos para esses processos. O processo seletivo de *trainees* é desenvolvido por uma consultoria externa, sob a coordenação da Assessora Técnica de Desenvolvimento da área de Recursos Humanos das quatro unidades da empresa e segue as diretrizes corporativas. No ano de 2007, houve aproximadamente 13.000 candidatos ao programa de *trainees*, em nível Brasil.

Na atração dos recém-formados, procura-se utilizar o maior número possível de canais de comunicação. Dentre eles, citam-se a divulgação interna por meio de cartazes e *intranet*, os anúncios em revistas e jornais de grande circulação no país e, principalmente, as palestras em universidades. Existe um alto rigor na definição dessas instituições, sendo escolhidas apenas aquelas consideradas de primeira linha.

Para aqueles profissionais que já trabalham na empresa e desejam participar da seleção, desde que atendam às normas relativas à idade e ao tempo de formação, cabe apenas solicitar autorização ao gestor imediato, que não poderá criar qualquer dificuldade ou empecilho aos interessados.

Na percepção do gestor de Recursos Humanos, os conteúdos veiculados nos anúncios e nas palestras buscam, num primeiro momento, criar para o jovem recém-formado a possibilidade de realização de seu projeto de futuro.

Quando a pessoa vê aquele anúncio, na mesma hora ela imagina o futuro: “ah, é isso que eu quero, vou trabalhar na...” há possibilidade de crescimento, de autonomia. (Gestor de Recursos Humanos).

De acordo com um dos especialistas de Recursos Humanos entrevistado, a imagem projetada é a de uma empresa audaciosa inserida entre os grandes *players* mundiais, focada em resultados e que valoriza as pessoas do ponto de vista da realização pessoal. Além disto, o programa é considerado como *top* pela alta direção e tem os melhores recursos investidos.

Crescimento, empresa global, oportunidade aqui em Minas, na Bahia, nos Estados Unidos, no Canadá. E na prática vê-se que não é apenas a venda de uma imagem do programa, é o que acontece realmente. Nós temos um *trainee* que saiu daqui e hoje ocupa uma posição executiva em uma das unidades nos Estados Unidos. E ele ainda não completou quatro anos de empresa (Especialista de Recursos Humanos 01).

Já para outro especialista de Recursos Humanos, pretende-se ressaltar a imagem de uma organização que investe em capacitação e desenvolvimento de pessoas e que cria oportunidades para a construção de carreira.

Tais depoimentos parecem denotar a preocupação da empresa em criar para os recém-formados a possibilidade de ascensão rápida na carreira. Corroboram para isso os estudos de Rittner (1994), segundo os quais os programas de *trainees* têm sido oferecidos por várias organizações, em diferentes setores da economia, como oportunidade para o desenvolvimento de carreiras brilhantes rumo ao sucesso profissional. Diante de jovens ainda imaturos profissionalmente e para quem os sonhos podem assumir uma dimensão ampliada, o futuro revela-se quase que imediata e instantaneamente. Dessa forma, instauram-se as bases para as possíveis frustrações do jovem talento ao se deparar com um ambiente organizacional que não consegue caminhar no mesmo ritmo de seus desejos.

O perfil requerido dos *trainees*, como já citado, sustenta-se no modelo de competências que, por sua vez, tem como base os objetivos estratégicos da organização. Essas competências definem os comportamentos orientadores da *performance* de seus profissionais e subsidiam as políticas e práticas de gestão de pessoas.

Também conforme descrito no início deste capítulo, são características que compõem o perfil requerido para os *trainees*: ser recém-formado ou estar com até dois anos de formação, possuir sólidos conhecimentos técnicos adquiridos em universidades consideradas como de primeira linha, ter domínio do idioma inglês, possuir auto-estima fortalecida e habilidades de comunicação e de relacionamento interpessoal.

Tanto as competências estratégicas quanto as demais características do perfil requerido mostram-se coerentes com os atributos identificados pelos estudos sobre talentos de Sarsur (2003) e de Ferreira *et al.* (2003). Ainda parecem reforçar o conceito de *trainee* como uma metáfora para o denominado jovem talento.

Cabe ressaltar, no entanto, que esse extenso conjunto de competências e características corrobora a crítica de McCall (1998) à necessidade sentida pelas organizações de diferenciar quem tem talento para ser líder de quem não o tem e de imprimir um caráter idealizado e de natureza heróica ao jovem talento, quando se ressaltam aspectos tais como superação de limites e capacidade de transformação. Esses só poderão efetivamente ser constatados após um tempo de desempenho continuado. Segundo o referido autor, características e habilidades identificadas no decorrer do processo seletivo poderão não se desenvolver e até mesmo desaparecer.

Os relatos dos especialistas de Recursos Humanos evidenciam, ainda, preocupação em vincular não só o perfil requerido dos *trainees* como todo o investimento em jovens talentos diretamente às competências estratégicas da organização, numa perspectiva de sustentabilidade.

Essa constatação permite uma análise sob duas perspectivas diferentes: (1) trazendo interrogações sobre a leitura crítica dos autores O'Reilly III e Pfeffer (2001), segundo os quais a alardeada guerra por talentos constitui-se mais um entre os inúmeros modismos sem benefícios de longo prazo que têm caracterizado os processos de gestão de pessoas; (2) reiterando as conclusões da pesquisa de Sant'Anna (2007) sobre o isomorfismo percebido em relação às competências requeridas e ao sentimento de que todos devem ter as mesmas competências, nos mesmos graus, independentemente do nível hierárquico, estágio de escolaridade e maturidade profissional.

Em seu depoimento, o gestor de Recursos Humanos entrevistado ressaltou forte preocupação com as competências técnicas, na medida em que se vive um momento de transição, em que profissionais com sólida formação técnica e gerencial, tidos como os responsáveis pela construção da siderurgia do Brasil, no decorrer dos anos 1950 a 1970, estão deixando a empresa sem ter sido possível desenvolver uma nova geração.

Porque a década de 80, quando deveria ter sido criada uma geração intermediária para fazer a transição, foi uma década perdida, sem investimentos. Porque tinha que ter agora um pessoal no meio termo aí, em torno de 40 anos de idade e temos poucos. A gente está substituindo a geração *baby boom*⁶ por geração *Y*⁷. Aí, o que acontece? Você tem um choque muito grande. Então, como que você vai colocar um profissional de 60 anos para ser *coach* de um engenheiro de 20 e poucos anos que tem uma velocidade enorme diante da tela de um computador e que consegue estudar, assistir televisão, estar conectado à internet e conversar no MSN⁸, tudo ao mesmo tempo? (Gestor de Recursos Humanos).

Frente a esse contexto, a empresa optou por buscar recém-formados com consistente formação acadêmica e sem experiência, mas disponíveis para o aprendizado e com uma grande capacidade de entrega de resultados.

Eu busco um perfil, mas na verdade eu realizo o outro. Por quê? Você imagina eu pegar um garoto que não tem ainda nenhuma experiência e colocá-lo na área operacional com um profissional da geração *baby boom*, que fez parte da história da siderurgia? A primeira coisa que o profissional experiente diz é: “esse menino não sabe nada”. Porém, se o garoto responde com uma postura de aprendiz e um grande volume de entrega, aí o profissional mais experiente fala: “olha, eu estou começando a gostar”. Porque ninguém sai da universidade com um terço do conhecimento da pessoa que está aqui há 20, 30 anos. Então, na verdade, o que busco é vontade de aprender e entrega. (Gestor de Recursos Humanos).

Sob sua perspectiva, os *trainees* são, inicialmente, selecionados considerando-se a necessidade de preencher posições de liderança específicas. No entanto, no decorrer do programa de formação, pode-se constatar que o perfil do jovem parece adequar-se melhor à outra posição. Ou pode surgir posteriormente uma demanda mais complexa em uma unidade diferente. Dessa forma, um engenheiro mecânico que foi inicialmente contratado para atuar na gestão da manutenção e evidencia em seu processo de formação um perfil mais operacional poderá ser redirecionado para a área compatível. Essa possibilidade de adequação do perfil à demanda da empresa é vista como algo positivo pelo gestor de Recursos Humanos. Ao

⁶ Qualquer período em que o coeficiente de natalidade cresce de forma acentuada e anormal. O termo popularizou-se no pós-Segunda Guerra Mundial, quando houve um aumento importante da natalidade nos Estados Unidos.

⁷ Formada por pessoas nascidas entre 1978 e 1994, precedida pela geração *baby boom* (nascidos entre 1945 e 1961) e pela geração *X* (nascidos entre 1962 e 1977).

⁸ Programa de mensagens instantâneas criado pela Microsoft Corporation.

mesmo tempo, parece ratificar a afirmação de César *et al.* (2006), segundo o qual a seleção de pessoas assume uma orientação estratégica com vistas a identificar profissionais que possam atender não a um cargo específico mas aos objetivos futuros da organização.

Entre os principais fatores de atração dos candidatos ao programa de *trainees* está a possibilidade de construírem carreira em amplos espaços de atuação nacionais e internacionais. Ainda, ser uma empresa brasileira de ponta no ramo siderúrgico suscitando o sentimento de orgulho de ser brasileiro torna-se um diferencial, uma vez que a maioria das grandes empresas já oferece bons salários e programas de *trainees* estruturados.

Eu acho que hoje a imagem é um fator super diferencial, isso aí é porque a gente ouviu muito nas entrevistas “ah, meu sonho é trabalhar na...”, “ah, puxa vida, mas a... é uma empresa muito assim”, “ah, eu leio sempre sobre a...”, então a gente percebe que existe, assim, uma “essa empresa é boa, essa empresa valoriza as pessoas, essa empresa está só crescendo”. Acho que a imagem é o fator principal hoje de atração. (Especialista de Recursos Humanos 01).

Observa-se, ainda, na visão do especialista entrevistado, uma demanda por candidatos das diversas áreas de engenharia e, em especial, de metalúrgica, mecânica, produção. A idade em si não necessariamente é um fator restritivo, cabendo ressaltar, no entanto, que o fato de se exigir um tempo de formação de até dois anos configura-se como uma limitação.

Segundo documentos da área de Recursos Humanos, o processo seletivo está estruturado nas seguintes etapas: (1) testes *on-line* de conhecimentos gerais e de inglês; (2) dinâmica de grupo; (3) técnica de avaliação denominada painel, na qual são envolvidos os gestores das áreas além da consultoria externa e do executivo de Recursos Humanos; (4) entrevista individual com o gestor solicitante; (5) teste de inglês TOEFL⁹; (6) exames médicos.

É importante considerar, no entanto que, nos anos de 2006 e de 2007, a empresa não encontrou os recém-formados necessários para atender ao perfil requerido pelas posições demandadas. Para suprir suas necessidades, recorreu-se ao programa de Estagiários Universitários, que também tem o objetivo de formar profissionais para a organização. Observa-se aqui o paradoxo denunciado por Abreu *et al.* (2003) sobre os disputados processos seletivos dos programas de *trainees* quando, ao final de um longo e doloroso trajeto, a empresa não consegue preencher seus quadros.

⁹ Test of English as a Foreign Language.

Conforme descrito na literatura pesquisada, constata-se um aumento da demanda por profissionais qualificados, capazes de responder à complexidade dos ambientes de negócios e das arquiteturas organizacionais. Dessa forma, seria de se esperar que houvesse uma oferta de candidatos menor do que a demanda. No entanto, observa-se a ocorrência de 13.000 inscritos ao programa de *trainees* da empresa alvo deste estudo, em nível Brasil, somente no ano de 2007. Pode-se presumir que a grande maioria dos recém-formados não possui as competências e atributos requeridos para atender ao alto rigor de exigências da empresa contratante. Assim, buscando atrair e captar os autênticos jovens talentos entre os inúmeros possíveis candidatos, a organização acena com possibilidades de se construírem grandes futuros de sucesso tanto no Brasil quanto no exterior.

Há de se reforçar, também como já mencionado neste estudo, o quanto essas expectativas de futuro podem ser percebidas erroneamente pelos jovens, considerando-se os sonhos e o imediatismo peculiar aos indivíduos dessa faixa etária. A falta de clareza e de coerência entre o desejado e o possível poderá gerar impactos negativos nos processos de retenção de profissionais talentosos.

Porém, ao mesmo tempo em que criam esses atrativos para os recém-formados, percebe-se desde já um grande esforço da organização em construir um programa de *trainees* estruturado em bases sólidas e sustentáveis. Observa-se a exigência de seus resultados pela alta direção e a visão de todo o processo como estratégico para atender aos crescentes desafios da acelerada expansão de seus negócios. Assim sendo, é possível questionar a afirmação dos autores O'Reilly III e Pfeffer (2001), que vêem na atual disputa por talentos entre as empresas apenas mais um modismo da gestão de pessoas.

Por outro lado, quando a organização afirma que o perfil de *trainee* requerido vincula-se às suas competências estratégicas, cabe considerar a observação de Sant'Anna (2007), quanto à exigência de competências iguais para diferentes níveis da hierarquia, de escolaridade e de maturidade profissional.

Constata-se finalmente, diante dos dados apresentados, que as características e competências exigidas dos candidatos ao programa de *trainees* mostram-se coerentes com o significado de talentos encontrado na revisão da literatura sobre o assunto. Logo, pode-se reiterar o conceito

de *trainee*, objeto de pesquisa deste estudo, como metáfora para o que se denomina comumente talento.

4.1.2.3 Alocação

Os critérios para a alocação dos *trainees* nas unidades durante e depois do programa são definidos antes de se iniciar o processo seletivo, considerando-se um planejamento vinculado diretamente às estratégias do negócio. Dessa forma, os gestores das unidades, junto com a executiva Assessora Técnica de Desenvolvimento de Recursos Humanos responsável pelos programas de *Trainees* e de Carreira e Sucessão das quatro unidades estudadas, definem o número de recém-formados necessários e para quais áreas eles serão destinados. Esse planejamento subsidiará as etapas de seleção e de alocação. Tais dados reforçam a já mencionada preocupação da empresa em construir um processo de gestão de talentos consistente e sustentável no longo prazo, por meio das seguintes práticas: (1) vincular diretamente o programa de *trainees* ao programa de Carreira e Sucessão; (2) comprometer e atribuir responsabilidades aos líderes. Nesse sentido, é possível confirmar aqui as idéias apregoadas por *O'Reilly III e Pfeffer (2001)* sobre gestão de talentos tanto no que diz respeito ao envolvimento do maior número de pessoas possíveis quanto à necessidade de se focar em ações efetivas, em detrimento de discursos estéreis.

A adequada inserção dos jovens nas unidades operacionais no decorrer do programa depende da postura que assumem ao ingressar na empresa. Se os *trainees* demonstram abertura e respeito para com os demais, independentemente do nível hierárquico, o processo de adaptação é bem-sucedido. No entanto, ocorrem dificuldades quando alguns *trainees* adotam o comportamento de detentores do saber e buscam informações sobre o processo produtivo usando elaborados termos técnicos que não são do domínio de operadores experientes.

Se o *trainee* chega “eu sei tudo, eu sei a teoria” e fazendo perguntas pro cara só para constatar que o cara não sabe responder, porque o cara tem a prática. Mas, coitado! O operador mal sabe explicar lá que isso faz aquilo. E o operador tem que ensinar o *trainee* a fazer, o *trainee* sabendo a teoria, mas a prática o operador ensina do jeito que ele sabe. Eu já vi casos de *trainee* chegando e perguntando “quanto de carbono você...”. Às vezes o operador não sabe responder isso, mas se o *trainee* perguntar de outra forma mais simples, o operador saberá responder. Então tudo depende da forma de perguntar. Temos operadores que têm apenas o primeiro grau. Acho que

tudo depende da forma como o *trainee* vai conquistar o seu espaço aqui dentro. (Especialista de Recursos Humanos 02).

Essas posturas de alguns *trainees* podem ser percebidas, principalmente, pelos níveis operacionais, como prepotência e arrogância, na medida em que muitos operadores mostram sinais de fragilização no autoconceito e na auto-estima, advindos de suas histórias de vida, e das dificuldades de acesso ao conhecimento acadêmico, conforme se pode constatar, inclusive, por meio de observação direta. Nesse sentido, cabe analisar o quanto tais comportamentos de detentores do saber de alguns jovens recém-formados são estimulados e reforçados, ainda que indiretamente, pelas práticas de gestão de talentos.

Esses dados parecem confirmar os estudos de Singer (1999) sobre a segregação profissional dos trabalhadores primários subordinados (ocupações da classe operária industrial tradicional, cujas tarefas são repetitivas, rotineiras e sujeitas ao ritmo das máquinas). Além disso, reiteram as idéias de Abreu *et al.* (2003), segundo as quais, ao contrário da grande maioria dos trabalhadores, os talentos são “ativamente disputados pelas empresas, aumentando ainda mais o grau de segmentação e elitização dos trabalhadores”. (ABREU *et al.*, 2003, p. 3).

Em determinados casos, alguns supervisores, mesmo não demonstrando comportamentos de resistência aberta, sentem-se ameaçados com a chegada do *trainee*, questionando a necessidade daquele profissional. Com o decorrer do tempo, quando então o *trainee* começa a propor melhorias e a entregar resultados efetivos, minimizam-se as resistências.

O supervisor pergunta “qual o motivo para ter *trainee* aqui?”. Ele vai ficar com esta interrogação na cabeça porque tem receio de que o *jovem* tome a sua vaga. Mas eu nunca vi um supervisor afirmar abertamente “vou atrapalhar”, “não vou passar a informação”. Eu não vejo dificuldades. Todos os *trainees* que temos aqui hoje foram bem recebidos. Mas a questão não é ser só bem recebido. O *trainee* tem que mostrar resultados para o pessoal da área elogiar: “o fulano fez isto bem, o projeto dele deu certo”. Não é só ficar aqui dois anos e fazer a rotina. Os *trainees* que estão chegando têm que começar a propor melhorias para a área. (Especialista de Recursos Humanos 02).

Os empregados conhecem o programa de *trainees* e sabem quais são seus objetivos. Mas em se tratando de ser humano, vai ter sempre o tal do frio na barriga por estar recebendo um jovem tido como grande potencial. Eu acho que, aqui não é latente e nem visível nenhum tipo de oposição ou de falta de apoio aos *trainees*. Pelo contrário, eu vejo os líderes assumindo realmente o seu papel de *coach* dos *trainees*. Mas, ainda assim, meu sentimento... Eu não quero ser uma pessoa muito inocente e dizer para você que não tem resistência, eu acho que tem sim. Mas eu acho também que não é tão forte. (Gestor de Recursos Humanos).

Na percepção do gestor de Recursos Humanos, as posturas de alguns *trainees*, reforçadas pelos próprios especialistas da área de Recursos Humanos, podem contribuir para provocar resistência por parte dos empregados, porque os jovens, além de chegarem com uma formação e um desempenho acadêmico de excelência, têm grandes expectativas e são respaldados pela direção da empresa.

É natural e que até certo ponto é bom, porque testamos a maturidade tanto de quem já está aqui quanto de quem está chegando. O mesmo ocorre quando você entrega um ótimo resultado, você percebe que a reação dos seus pares não é uma reação positiva. A mesma coisa acontece no caso dos *trainees*. O *trainee* chega e *boom!* Ameaça muito a posição de quem já está aqui. Isto porque nós entregamos ao *trainee* uma responsabilidade muito grande, e, além de muita responsabilidade, nós entregamos um crédito muito grande a ele também. Então temos *trainees* que têm mais contato com o diretor executivo do que um supervisor que está aqui há 15 ou 20 anos. O diretor executivo pergunta ao *trainee* como estão as coisas e ele responde que “está um lixo, uma porcaria, tem gente fazendo besteira”. Quando o jovem sai da sala, o diretor executivo chama os supervisores para esclarecimentos. Então existe isso. Por isso eu não vou dizer “ah, isso aqui é uma maravilha!”. Agora, um garoto, que já não é mais tão garoto assim, uma pessoa de 26, 25 anos, tem que saber lidar com isso. É na hora em que a bola rola, quando o juiz apita e o jogo começa, aí tem canelada, tem empurrão, tem cotovelada, tem entrada mais brusca. E você tem que saber jogar para marcar o gol. (Gestor de Recursos Humanos).

Segundo outro especialista de Recursos Humanos, a resistência aos *trainees*, não pelos gestores e sim pelos engenheiros e colegas de trabalho, foi mais forte nos primeiros anos do programa.

Ah! Quem é esse cara? Esse cara está vindo para tomar o meu lugar. Ele não tem experiência nenhuma, está chegando aqui de nariz em pé, ganhando mais do que eu, e eu ainda vou ter que ensinar para ele? E ele vai ficar dois anos só treinando, na vida boa? (Especialista de Recursos Humanos 02).

Os *trainees* sofrem resistências, principalmente, por parte daqueles supervisores e operadores que conseguiram concluir um curso superior e, em alguns casos, especificamente, o curso de engenharia, e que estão já há alguns anos na empresa esperando por uma promoção. No entanto, o diploma que esses supervisores e operadores possuem não é o de uma universidade considerada de primeira linha, como se verá pelos depoimentos descritos mais à frente neste estudo. A constatação desses sentimentos de ameaça ao emprego e de injustiça remete às intensas discussões encontradas na literatura pesquisada relativas àquelas pessoas que permanecem à margem do processo de *gestão de talentos*. (TANURE, EVANS e PUCIK, 2007; ABREU *et al.*, 2003). Como são trabalhadas pela empresa as expectativas dos demais empregados considerados não talentos? (SARSUR *et al.*, 2003).

Os comportamentos de resistência têm diminuído nos últimos anos em função de mudanças nas próprias posturas dos *trainees* decorrentes da forte orientação que estão recebendo da Assessora Técnica de Desenvolvimento responsável pelo programa nas unidades produtivas.

Os *trainees* chegam meio no salto alto porque passaram por um processo de seleção extremamente concorrido e exigente. E, ainda, foi dito para cada um deles: “você vai ter um salário bacana, suas oportunidades de crescimento vão ser assim, seu desenvolvimento vai ser assim.” Então eles chegam se achando mesmo! Nós de Recursos Humanos fomos também responsáveis por isto num primeiro momento. Porque nós estávamos pregando a supervalorização dos *trainees*. (Especialista de Recursos Humanos 01).

Temos um caso aqui de um *jovem* que foi extremamente “disputado” por várias unidades da empresa por ser o melhor aluno da universidade. Quando finalmente o menino foi selecionado para cá, nós mesmos divulgamos por toda a área que tínhamos um cara muito bom, o melhor aluno de metalurgia de 2005! Ele chegou se sentindo muito importante. Culpa nossa! Agora temos o desafio de mostrar a este *trainee* que não adianta ser o melhor aluno se as pessoas não o aceitarem e se ele não conseguir fazer com que os demais acreditem em seu trabalho. Percebemos isto e hoje temos uma visão muito mais clara do que ocorreu. Observamos melhorias no comportamento do jovem, mas, apesar de seus resultados serem excelentes, ele ainda tem apresentado dificuldades de relacionamento e requer um acompanhamento mais de perto. (Gestor de Recursos Humanos).

Concluído o programa, os *trainees* continuam alocados nas áreas previamente estabelecidas no processo seletivo. No entanto, podem ocorrer algumas movimentações considerando-se o potencial e a entrega de resultados de cada um deles e as demandas das unidades operacionais.

Já em relação ao processo de aculturação dos jovens recém-formados, a visão dos especialistas de Recursos Humanos é de que a empresa tem valores fortes e muito bem definidos que causam inicialmente um grande impacto nos *trainees*. Entretanto, percebe-se a internalização desses valores por meio de processos de identificação que ocorrem no cotidiano do trabalho ao longo do tempo de inserção na organização.

Eu acho que só conseguimos internalizar aquilo que a gente acredita. E é claro que às vezes a empresa tem um determinado valor no qual não acreditamos muito, mas vamos trabalhando isto. Eu acho que o processo de internalização, a pessoa vai percebendo uma identificação de seus valores pessoais com os valores da empresa. E, na minha visão, aqueles *trainees* que não se identificaram foram os que saíram. Analisando as pessoas que saíram, em como elas são e em como estão vivendo, você vê no que acreditam e o que esperam. Então eu acho que esse processo acontece de forma um pouco natural. Assim, eu falo por mim. Por que é que eu estou aqui hoje? Porque eu acredito nisso aqui. Eu acredito porque os valores da empresa são coerentes com os meus valores pessoais. E a partir do momento que eu perceber que a empresa tem um determinado valor que não condiz com os meus, eu mesmo não vou querer ficar aqui mais. (Gestor de Recursos Humanos).

A empresa tem isso que eu acho muito bacana! Os valores são tão verdadeiros, são tão coerentes porque a empresa pratica o que é dito. Você pega isso para a sua vida porque ele tem a ver com as coisas que você acredita. É assim que a gente internaliza. Eu acho que se é forte, assim, isso é internalizado porque é verdadeiro. Segurança, meio ambiente, responsabilidade social, preocupação com as pessoas. E você acaba compreendendo que é importante aqui dentro e lá fora. (Especialista de Recursos Humanos 01).

Esses dados parecem relacionar-se com o observado por O'Reilly III e Pfeffer (2001), quando afirmam que pessoas talentosas preferem trabalhar em ambientes em que sejam tratadas com dignidade, confiança, respeito e se sintam instigadas pelos valores e pela cultura da organização. No entanto, cabem aqui alguns questionamentos. Ou seja, somente pessoas reconhecidas como talentosas preferem trabalhar em ambientes saudáveis, ou isto é uma prerrogativa dos seres humanos? E como falar de dignidade, confiança, respeito e adequação aos valores e cultura organizacional se, de acordo com Chanlat (1996), os modelos de gestão estão dominados por preocupações essencialmente financeiras e se observa um declínio da ética do trabalho? E ainda, até que ponto as pessoas talentosas se sentem realmente instigadas pelos valores e pela cultura da organização quando, segundo a percepção de Dutra (2001), os profissionais tendem a guiar sua trajetória mais por apelos externos, tais como remuneração, *status* e prestígio, do que por suas preferências e desejos?

No que diz respeito à relação entre as aspirações dos *trainees* e as necessidades da empresa, alguns dos entrevistados reconhecem uma discrepância entre expectativas e tempo, uma vez que, mesmo sendo jovens de alto potencial, para os quais a organização expressou claramente a possibilidade de assumir uma posição de liderança ao término do programa, não é possível assegurar esse processo.

Assim, depois de um período de dois anos, nem todos os *trainees* estarão aptos para exercer um cargo de gestão, considerando-se que o tempo de desenvolvimento de cada indivíduo é diferente. Porém, ocorrem casos em que o jovem, antes mesmo de completar a formação prevista, já começa a exercer funções de supervisão.

Eu acho o tempo de dois anos de formação muito pouco, muito pouco. Meninada, jovem, sonhando. Está certo que têm que sonhar. Alguns talvez possam ser mais rápidos, mas acho que para a grande maioria dos *trainees* este ainda é um tempo pequeno. (Especialista de Recursos Humanos 03).

Tem o lado bom e tem a contramedida disso aí, porque eles vêm com uma expectativa muito grande, e a gente tem que trabalhar e saber dosar isso aí. Então, pra gente é um desafio lidar com essa expectativa sem, em todo caso, tirar isso deles, porque na verdade é isso que a gente quer deles. Que eles sejam pessoas que tenham

esse espírito empreendedor, que queiram crescer, que queiram se desenvolver, que venham ocupar posições diferenciadas. (Especialista de Recursos Humanos 01).

Eu acho que eles chegam meio que perdidos. “O que é que é isso? O que é que eu vou fazer aqui? Eu estava imaginando uma coisa e é outra”. Eu acho que eles têm umas *viagens* assim. Lá no programa é falado para eles, mas quando chegam aqui temos que, com jeitinho, ir falando para cortarem o salto alto. Mas eu acho que têm uns que, mesmo assim, não cortam o salto alto. E aí têm que apanhar para mudar. Acho que eles sonham demais, acham que é uma coisa, sonham e depois eles chegam aqui, na realidade, eles vêem que têm um caminho longo para se chegar a ser um gerente, a ser um líder, a atingir o resultado da empresa. Não é só chegar aqui e “ah, eu já sei fazer isso”. Tem que ter uma base de conhecimento bem grande e isso leva anos. (Especialista de Recursos Humanos 03).

Depara-se aqui, novamente, com a dissonância entre o desejo de jovens recém-formados ansiosos por sucesso e o real que se apresenta exigindo a experiência e a maturidade que somente se mostram possíveis por meio do tempo vivido.

No entanto, cabe ressaltar que, na perspectiva do gestor de Recursos Humanos entrevistado, a discrepância entre as aspirações dos *trainees* e as necessidades da empresa já foi maior nos primeiros anos do programa. Essas dissonâncias têm sido trabalhadas e, atualmente, busca-se estabelecer um processo estruturado considerando-se a realidade da empresa, do mercado e do jovem recém-formado. Segundo ele, em alguns casos, ocorre justamente o contrário, ou seja, as expectativas da empresa revelam-se altas quando comparadas com os resultados que o *trainee* é capaz de entregar.

Eu acho que está condizente. Eu não vejo uma grande disparidade não, eu acho que está condizente com o que eles aspiram, eu acho que tem caso até que a balança pende um pouco mais para o nosso lado, porque a gente quer mais e eles não entregam. Têm algumas pessoas que não geram adesão à nossa velocidade, à nossa forma de fazer negócio. Alguns são do tipo assim: “meu sonho é trabalhar numa empresa, entrar às 8 da manhã e sair às 5 da tarde”. E quando chegam aqui e vêem que é essa grande loucura, o cara *entra em parafuso*. Alguns então vão embora. (Gestor de Recursos Humanos).

A preocupação expressa da empresa em reduzir as lacunas entre as expectativas criadas e as possibilidades de realizações futuras dos programas de *trainees* mostra-se coerente com os estudos de Sant’Anna *et al.* (2004). Para esses autores as políticas e práticas de gestão de pessoas devem ser capazes de propiciar um ambiente organizacional favorável ao desenvolvimento e à aplicação das competências requeridas.

O fato de o *trainee*, no início do processo, já ser informado sobre a unidade produtiva para a qual ele está sendo selecionado e com o que ele irá trabalhar contribui para minimizar as discrepâncias entre as expectativas do jovem e realidade da empresa.

Eu acho que já vem do processo, ele já vem sabendo onde vai atuar. Então a primeira escolha também é dele. Ele quer ou não quer? Isso está dentro da aspiração dele ou não está? É algo já resolvido lá na seleção. Ele já vem sabendo. Tanto é que a gente conversa com cada um deles diretamente dizendo: “você foi avaliado, você fez o processo de seleção, o gestor tal, da unidade tal tem interesse por você, lá o trabalho é assim, assim e assim. Você quer?”. A gente abre essa escolha para ele também. Aí todo o trabalho é feito em cima daquilo ali. Claro, tem acompanhamento, ele tem um *coach* que vai trabalhar com ele o tempo todo esse negócio de aspiração, de desempenho, de o que é que ele está vendo, como é que está enxergando. Mas eles já vêm bem direcionados. (Especialista de Recursos Humanos 02).

Diante disso, pode-se constatar o esforço da empresa alvo deste estudo em minimizar as dificuldades encontradas nos primeiros anos do programa de *trainees* assumindo um discurso de possibilidades mais concretas e práticas de gestão mais consistentes. Além disto, observa-se a preocupação em construir uma cultura e um ambiente organizacional propícios ao desenvolvimento e à retenção de jovens talentos, tendo como referência expectativas de futuro realistas. Nesse sentido, e já com maior clareza sobre o longo tempo necessário à formação de líderes, busca-se aculturar os jovens recém-formados por meio da transparência na comunicação de seus fortes e coerentes valores.

Por outro lado, não fica claro o modo como a organização têm lidado com aqueles empregados que não fazem parte do programa de *trainees*. Talvez sejam necessários maiores esforços de comunicação junto aos níveis de supervisão que não ingressaram na empresa via programa de *trainees*, tornando mais claras suas reais possibilidades de carreira

4.1.2.4 Treinamento e desenvolvimento

O programa de *trainees* é de responsabilidade da Assessora Técnica de Desenvolvimento da área de Recursos Humanos, a qual coordena o processo de quatro unidades da empresa, de acordo com diretrizes definidas corporativamente. Além de cuidar dos treinamentos e das avaliações, ela atua também como tutora dos *trainees* para questões específicas de desenvolvimento.

Tais dados vêm ao encontro de Schein (1996) e Rittner (1994), que destacam a importância de se incluir um interlocutor ou um tutor no processo de análise da vida profissional e de desenvolvimento dos *trainees*.

Concomitantemente, os relatos dessa profissional e dos jovens talentos entrevistados parecem sustentar algumas das características sugeridas por Schein (1996) para o tutor, quais sejam: (1) o interesse genuíno e a disposição para discutir a carreira do jovem profissional; (2) não ser seu superior imediato; (3) não ser uma pessoa com a qual o jovem esteja competindo.

Assim como ocorre com todos os demais cargos da empresa, também os *trainees* têm uma matriz de capacitação a ser cumprida. Nela estão descritos os treinamentos técnicos e comportamentais que os jovens recém-formados terão obrigatoriamente de realizar e cujos conteúdos estão relacionados com gestão, qualidade, segurança, entre outros. Cada um desses treinamentos está vinculado às competências estratégicas da empresa.

Além dos cursos básicos que compõem a matriz de capacitação, existem atualmente 265 módulos de treinamentos técnicos, abrangendo todas as áreas produtivas da empresa. Cada *trainee* deve obrigatoriamente fazer apenas os cursos técnicos diretamente relacionados à sua área de atividade. No entanto, de acordo com o depoimento de um especialista de Recursos Humanos, alguns *trainees* querem fazer quase todos eles.

O que a gente percebe muito aqui é que o *trainee* que é lá da área da laminação nos procura porque quer fazer também os treinamentos da área do alto-forno e da aciaria. E isto é muito interessante e é inclusive supervalorizado pela empresa. Um dos *trainees*, aquele que com apenas três anos de empresa assumiu a gerência de uma grande unidade, por exemplo, fez todos os nossos 265 módulos de treinamentos técnicos. Ele buscou, ele quis, ele se organizou, ele arrumou tempo e ele fez. Então a empresa incentiva isso. Têm *trainees* que nos procuram “ah, eu quero participar de determinado congresso”. E a empresa aprova. Mas tem que ver se tem custo, se tem relação com a empresa, se está alinhado a algum projeto, aos objetivos, enfim... Então eles têm essa abertura para se desenvolverem não só naqueles programas específicos. E vai muito também do gestor. Acontece também do gestor da área onde o *trainee* está alocado extrapolar a matriz de capacitação e inserir várias outras capacitações que ele acha importante. (Especialista de Recursos Humanos 01).

Segundo relatos dos especialistas de Recursos Humanos, cada um dos *trainees* assume também a responsabilidade por um projeto desafiador de melhoria que envolve, na maioria dos casos, altos investimentos financeiros por parte da empresa. Ao exigir que cada jovem talento, individualmente, assuma a responsabilidade por tais projetos, a organização alvo deste estudo aplica, de forma estruturada e planejada, a proposta de McCall *et al.* (1998).

Para tais autores, o efetivo desenvolvimento de pessoas vai além das já comuns práticas de Recursos Humanos, tais como cursos, planejamento de carreira e *job rotation*.

Desenvolvimento significa compreender o aprendizado que ocorre por meio da experiência e como integrá-lo às estratégias organizacionais, de forma que as pessoas talentosas estejam aprendendo o que precisam e devem aprender. São consideradas relevantes as experiências transformacionais por provocarem mudanças na visão de mundo daqueles que as vivem.

Entre tais experiências, McCall *et al.* (1988) citam: criar algo novo sozinho; supervisionar pessoas pela primeira vez; trabalhar sob intenso período de pressão e participar de projetos especiais. A responsabilidade por um projeto desafiador também confirma as idéias de Tanure, Evans e Pucik (2007), para os quais desenvolver talentos significa: (1) planejamento de tarefas desafiadoras; (2) gestão de riscos; (3) capacidade para lidar com experiências difíceis.

Nos últimos anos dois anos, segundo relato do Gestor de Recursos Humanos, a empresa iniciou um processo de investimento na educação acadêmica dos participantes do programa de *trainees*, patrocinando cursos de especialização relacionados às suas atividades específicas e ao seu projeto de carreira.

Não digo que essa questão do mestrado sempre foi assim. Isto é algo novo aqui na empresa. Antigamente se discutia muito antes de aprovar um mestrado para um empregado. Hoje não! Hoje eles falam “esse cara tem que fazer mestrado, porque ele tem que analisar isso, assim, assim e assim”. Já pensam no mestrado vinculado a um planejamento de carreira, de visão estratégica mesmo de Recursos Humanos. (Gestor de Recursos Humanos).

Alguns *trainees* reclamam dizendo que os cursos de especialização são somente para os executivos, o que não é verdade. Eu, por exemplo, não sou executiva e estou fazendo uma especialização patrocinada pela empresa. O que acontece é os *trainees* chegam aqui dizendo “ah, eu sou engenheiro lá do alto-forno e quero fazer uma pós-graduação em gestão de pessoas”. Isto não é possível porque não está alinhado à sua atividade, ao seu trabalho atual. Às vezes chegam uns aqui querendo fazer pós-graduação apenas para melhorar o currículo. E aí realmente, não é possível. Existem critérios, a solicitação do investimento deve estar embasada em alguma atividade ou alinhada com suas perspectivas de carreira. O que ocorre muitas vezes também é que o programa de *trainees* já tem uma carga grande de treinamento. Ficamos preocupados deles quererem abraçar o mundo inteiro de uma vez. Então acontece de, às vezes, nós de Recursos Humanos não aprovarmos considerando que não é o momento, que é preciso aguardar um pouco mais. (Especialista de Recursos Humanos 03).

De acordo com o Gestor de Recursos Humanos, o sistema de progressão salarial dos *trainees* vincula-se às ações de desenvolvimento. Os jovens recém-formados do programa são admitidos com o mesmo salário, o qual, de três em três meses, poderá receber um reajuste,

dependendo da avaliação do gestor e da Assessora Técnica de Desenvolvimento de Recursos Humanos responsável pelos projetos de carreira e sucessão.

Em síntese, as políticas e práticas de gestão relativas a treinamento e desenvolvimento mostram-se consistentes e parecem assumir a dimensão da aprendizagem não como um evento isolado ou pontual, mas como processo sistêmico. Observa-se a vinculação de tais práticas ao programa de Carreira e Sucessão e à remuneração dos *trainees*, numa perspectiva de longo prazo. Tais fatos demonstram que o desenvolvimento assume um caráter de educação continuada e internalizado como valor inerente à cultura da organização estudada.

Também a política de se ter um profissional de Recursos Humanos responsável simultaneamente pelos programas de *Trainees* e de Carreira e Sucessão no papel de interlocutor e tutor pode mostrar-se favorável aos processos de retenção de talentos. Na visão de Schein (1996), somente por meio de uma conversa franca e aberta com um interlocutor sobre a trajetória no trabalho, o jovem talento poderá confrontar o padrão de aptidões, os objetivos e os valores espelhados em suas decisões e aspirações profissionais.

Como se verá, posteriormente, pelos relatos dos jovens entrevistados neste estudo, a prática de assumir a responsabilidade individual por um projeto constitui-se um grande desafio que vai ao encontro às expectativas dos jovens talentos, podendo também favorecer os processos de retenção.

4.1.2.5 Acompanhamento do programa de trainees pela área de Recursos Humanos

O acompanhamento do desempenho dos participantes ocorre por meio de avaliações formais do gestor responsável pelo *trainee* a cada seis, 18 e 24 meses. Ou seja, um total de três avaliações formais ao longo do período de dois anos de duração do programa. Os especialistas de Recursos Humanos também recebem *feedbacks* dos gestores das unidades, dos *trainees* e dos jovens que já concluíram o programa. Além disto, existem os fóruns específicos de discussão, entre eles, o Comitê de Desenvolvimento de Pessoas e o Comitê Industrial, dos quais participam, obrigatoriamente, os gestores e os especialistas de Recursos Humanos. Essas práticas assemelham-se àquelas sugeridas pelas pesquisas de Tanure, Evans e Pucik

(2007), e mais especificamente, a que diz respeito à necessidade de se formarem comitês de gestores com a função de analisar as decisões relativas ao desenvolvimento funcional das pessoas que ocupam posições estratégicas e dos empregados com potencial para ocupar tais posições.

Cabe ressaltar que as práticas de avaliação e de acompanhamento dos jovens profissionais são valorizadas pela empresa e rigorosamente exigidas de seus gestores, evidenciando a preocupação de se construir uma cultura efetivamente empenhada na gestão de talentos. Tal constatação parece configurar-se como uma evolução dos processos de retenção de talentos, principalmente quando comparada às conclusões dos estudos de Pedrosa (2005) sobre o tema: “como justificar que toda a atenção, energia e disponibilidade para gerir as etapas de seleção e treinamento não foram também dedicadas às etapas pós-treinamento, em que os jovens ainda eram promessas e necessitavam de investimento?” (PEDROSA, 2005, p. 95).

Como indicadores específicos de acompanhamento utilizam-se: (1) o número de *trainees* existente para cada posição executiva, verificando-se quantos profissionais estão preparados para sustentar o processo de sucessão; (2) a taxa de retenção de *trainees*. Ressalte-se aqui a confirmação do que o programa de *trainees* tem como principal objetivo preparar os jovens recém-formados para ocupar posições estratégicas e, desta forma, sustentar o processo de sucessão da empresa. De acordo com Pedrosa (2005), esses indicadores são fundamentais para garantir a retenção de talentos.

Os atributos e as posturas dos *trainees* mais valorizados são: (1) entrega de resultados por meio dos projetos sob sua responsabilidade; (2) vontade de aprender; (3) dedicação aos processos de capacitação; (4) relacionamento com a equipe; (5) compromisso com os valores e as diretrizes éticas da organização. Esses atributos encontram-se, de uma forma geral, alinhados com o novo perfil de profissional requerido e, mais especificamente, com a sua capacidade de comprometimento com os objetivos organizacionais e de entrega de resultados de excelência. (FLEURY; FLEURY, 2004).

Para os especialistas de Recursos Humanos, conforme já explicitado anteriormente, os jovens selecionados são reconhecidos como altos potenciais e, desta forma, obtém-se um retorno significativo dos investimentos feitos no programa, considerando-se o objetivo de formar futuros líderes.

No entanto, alguns desses jovens talentos, ainda que entreguem resultados de excelência, demonstram certa arrogância e dificuldades de relacionamento com os operadores e com os demais *trainees*. Tais casos requerem a atuação da executiva de Recursos Humanos responsável, no sentido de adequar as posturas dos jovens aos valores e às diretrizes éticas da organização. Ressalta-se aqui que tais comportamentos dissonantes podem estar relacionados aos achados de Sarsur *et al.* (2003) e de Pedrosa (2005), segundo os quais jovens talentosos constituem uma minoria nas empresas e são, muitas vezes, tratados como elite. Constata-se tal situação pelo fato de os próprios especialistas de Recursos Humanos terem valorizado excessivamente a contratação do melhor aluno do ano de 2005 de uma universidade federal, como se verá pelos depoimentos deste estudo.

Um dos entrevistados, mesmo reafirmando a importância do programa de *trainees* para a formação dos níveis estratégicos, sugere que a empresa diminua o *glamour* que ele carrega. Paralelo a este fato, que sejam feitos maiores investimentos nos estagiários universitários, para que os dois programas tenham o mesmo nível de importância e sejam tratados estrategicamente.

Acho que a gente supervaloriza demais o programa de *trainees*, todos os *jovens* querem ser *trainees* e acabamos nos esquecendo de outros programas que também são muito importantes. Com isso a empresa não consegue reter excelentes estagiários também de alto potencial que são atraídos pelo *glamour* do programa *trainees* e migram para outras unidades da empresa. (Especialista de Recursos Humanos 01).

Como propostas de modificação para o programa, o gestor de Recursos Humanos percebe a necessidade de definir perfis específicos considerando-se as demandas de cada unidade, uma vez que, atualmente, o perfil requerido é o mesmo para todas as áreas. Observa-se aqui a preocupação de não se criar o isomorfismo apontado por Sant'Anna (2007) e citado neste estudo, segundo o qual há de se questionar o quanto todos os profissionais devem ter as mesmas competências.

Em suma, ao envolver direta e intencionalmente os gestores na avaliação e acompanhamento dos *jovens*, inclusive depois de concluído o programa de *trainees*, os especialistas de Recursos Humanos denotam a preocupação em estruturar bases consistentes para a gestão de talentos. Tais bases poderão contribuir para a retenção daqueles profissionais que atendam ao perfil requerido pela organização.

Ainda com vistas à consistência da gestão de talentos como prerrogativa para a retenção de profissionais de alto potencial, parece coerente a sugestão de um dos entrevistados de se diminuir o *glamour* do programa de *trainees*. Isto porque também um maior investimento no programa de estagiários universitários poderá auxiliar na formação de futuros líderes para atender as necessidades de expansão e crescimento da empresa.

4.1.2.6 Carreira

Na visão dos especialistas de Recursos Humanos, os profissionais que participam do programa de *trainees* têm maior possibilidade de ascensão na carreira. Ao surgir uma nova posição a ser preenchida, o *trainee* torna-se um candidato em potencial, por já fazer parte do grupo e também por estar sendo avaliado no decorrer de sua trajetória na empresa.

Quando buscamos o perfil do *trainee*, já estamos planejando dois passos adiante no processo de carreira. Então ele será *trainee*, será supervisor e será gerente. Esse *trainee* que está sendo contratado agora foi selecionado porque tem condições para assumir uma posição de gerente. Anteriormente, quando tínhamos uma posição aberta para supervisor, buscávamos na empresa um operador de nível 04 e o colocávamos como supervisor. Hoje, para fazermos isto, precisamos ter a certeza que este operador tem potencial para ser um gerente, porque de outra forma, ele não será promovido a supervisor. É um processo difícil, mas que tem uma sustentabilidade fantástica. Não corremos o risco de termos na empresa várias pessoas no fim da linha, sem possibilidades de crescimento. (Gestor de Recursos Humanos).

Eu não conheço nenhum *trainee* que tenha assumido um cargo de analista ou de especialista técnico. Ele vai ser sempre um supervisor, um assistente técnico ou um assessor. Um exemplo prático vai ocorrer na área de Recursos Humanos desta unidade, algo inédito. Foi solicitado um *trainee* para cá. Depois de terminado o programa ele vai ficar no mínimo como um assistente técnico ou um assessor, que é acima do meu cargo. Eu que sou uma analista sênior estou há quatro anos aqui e aí vai chegar um *trainee* bonitinho, que não sabe um centésimo do que eu sei, tanto da empresa quanto em termos de experiência profissional. E ele vai ter um cargo acima do meu e conseqüentemente vai ter um salário acima do meu. Então eu acho que é isso que acontece nas áreas operacionais. E a gente não sabe até onde as pessoas que estão lá têm maturidade para lidar com isso e até onde a pessoa que está chegando também tem. Aí vem o *salto alto*. Eu cheguei, eu sou a dona do pedaço. (Especialista de Recursos Humanos 01).

Constata-se, mais uma vez, pelo depoimento do Gestor de Recursos Humanos, a preocupação em criar oportunidades de crescimento e de vincular o programa de *trainees* ao planejamento de carreira da empresa, numa perspectiva de sustentabilidade. Esses dados configuram-se como uma resposta à contradição apontada pelos achados de Sarsur *et al.* (2003) sobre

organizações que buscam jovens com alto potencial sem sequer possuírem sistemas estruturados de desenvolvimento e ascensão na carreira. A falta de oportunidades de crescimento é vista pelos referidos autores como a principal causa de desligamento dos jovens talentos.

De um modo geral, para o gestor de Recursos Humanos, as expectativas de carreira dos *trainees* mostram-se coerentes com a realidade da organização. Alguns jovens declaram seu desejo de assumir um cargo de diretoria ou até mesmo de presidência. No entanto, o problema parece muito mais relacionado não à aspiração em si, mas ao tempo, quando acreditam estar, em apenas poucos anos, prontos para ocupar posições estratégicas.

Mais uma vez, este estudo depara com expectativas diferentes diante da dimensão de tempo necessária à formação de lideranças. Tais dados parecem confirmar as idéias de Dutra (2001), segundo o qual os indivíduos concebem imagens idealizadas de carreira, vislumbrando uma trajetória linear de sucesso, riqueza e realização profissional. Frustram-se quando a realidade organizacional se desnuda em incertezas e inesperados. Configura-se aqui o desafio de integrar as necessidades dos indivíduos com as demandas da empresa. Isto é possível, na percepção de Schein (1996a) e de Dutra (2001), quando se compartilham as responsabilidades entres os indivíduos, os gestores e a empresa.

Por outro lado, alguns dos entrevistados têm questionamentos quanto ao processo, considerando-se os impactos que ele pode causar sobre as expectativas de carreira daqueles profissionais de nível superior que não foram captados pelo programa de *trainees*.

Eu acho que em alguns casos as aspirações dos *trainees* são adequadas. Em outros eu acho que a gente coloca acima. Eu não veria problema nenhum um *trainee*, depois do programa, ser um especialista de manutenção, por exemplo. Dois anos é um prazo muito curto quando a gente fala de carreira para um recém-formado. E a gente tem muito profissional bom aqui dentro da empresa. Poderíamos fazer da seguinte forma: ‘olha, você está entrando num programa de *trainees*, o que você vai fazer depois vai depender do seu desempenho, vai depender da empresa’. O fato de você já dizer para o *trainee* que ele vai entrar com no mínimo tal cargo, eu acho que seria um *tiro no escuro* porque às vezes... ‘Ah! O Zezinho vai entrar com no mínimo esse cargo’. Mas quando o Zezinho cair lá na área, eu vou ver que o Luizinho que está lá, que tem um cargo menor, é muito melhor do que o Zezinho. Não que o Zezinho não vai ser bom, mas ele precisa se desenvolver mais. Mas aí eu vou lá, eu coloco esse *trainee* nessa posição, eu corro o sério risco de desmotivar, não é de desmotivar, mas de queimar o cara que está ali abaixo que pensa assim: ‘puxa vida, eu queria essa oportunidade’. Então, por que é que o Zezinho que chegou agora, que tem menos conhecimento do que o Luizinho. Por que eu não posso colocar o

Zezinho como especialista técnico e promover o outro? Eu acho que isso é muito sério. (Especialista de Recursos Humanos 01).

Os *trainees* já entram direcionados e isto cria conflitos na área: “esse cara está aqui há três anos, ele já é executivo e eu estou aqui há vinte anos”. Porque quem está de fora do processo, quem não tem a percepção que a gente de Recursos Humanos tem, pensa assim: “Ah! Ele está aqui há quatro anos e já... Por que eu... Se eu não sirvo para empresa eu não deveria estar aqui, se eu estou aqui há 20 anos”. (Especialista de Recursos Humanos 02).

Cabe novamente questionar, como já feito neste estudo, de que forma a empresa tem tratado as expectativas de ascensão na carreira tanto daqueles operadores que estão no último nível do cargo, quanto dos supervisores que já concluíram o curso de engenharia. Ou seja, quais as perspectivas de crescimento definidas para os profissionais que não integram o processo de gestão de talentos? (TANURE, EVANS e PUCIK, 2007; ABREU *et al.*, 2003; SARSUR *et al.*, 2003).

Em síntese, pode se constatar que o discurso da empresa aos jovens candidatos sobre as oportunidades de construção de carreiras sustenta-se em um planejamento estruturado com base em diretrizes corporativas. A seleção do jovem recém-formado é feita considerando-se seu potencial para assumir uma posição de gerência. Ao término dos dois anos do programa de *trainees*, ou mesmo antes disto, os jovens assumem a função de supervisor, na qual ficarão por aproximadamente mais dois anos. Finalizado este tempo, pretende-se que tais profissionais estejam capacitados para ocupar um cargo de gerência.

Ressalte-se, porém, que o tempo estimado de quatro anos pela empresa para a formação de um gestor não será necessariamente o mesmo para todos os jovens talentos. Ainda, o imediatismo e a ansiedade de jovens imaturos e sedentos por desafios e sucesso profissional podem erroneamente distorcer a percepção do tempo declarado pela empresa de quatro anos, a partir do que podem surgir expectativas irreais, as quais poderão afetar os processos de retenção, como já citado.

Observa-se também que a percepção do gestor de Recursos Humanos sobre a coerência existente entre as expectativas de carreira dos *trainees* e a realidade da organização não parece ser compartilhada pelos demais especialistas de Recursos Humanos. Da mesma forma, esta também não parece ser a visão dos jovens talentos, como se verá posteriormente neste estudo.

4.1.2.7 Motivação e reconhecimento

Os *trainees*, além dos desafios impostos pelo próprio cotidiano de trabalho, têm de assumir a responsabilidade individual por um projeto de melhoria, conforme já citado neste estudo. Esses projetos constituem, na percepção dos especialistas de Recursos Humanos, o grande diferencial do programa. Tal prática favorece o desenvolvimento de competências e, mais ainda, faz com que o jovem tenha a plena consciência de que já é esperada uma entrega de resultados significativa. Dessa forma, também, evitam-se as conseqüências danosas advindas de um possível “deslumbre de se ficar em treinamento por um período de dois anos”.

Em alguns casos, são os próprios *trainees* que buscam mais desafios no intuito de demonstrar dinamismo e proatividade. Essa necessidade de contribuir parece expressar o desejo de permanecer na empresa.

Eu lembro que tinha um *trainee* aqui, ele não está mais com a gente. Ele ficava assim “eu vou analisar aqui todo dia como é a produção. Esse final de semana é mais, esse...”. Ficava pensando, procurando coisas para ele apresentar um projeto de melhoria. Além dos desafios que já são dados, eles vão procurando mais, para provar que estão interessados. (Especialista de Recursos Humanos 02).

Confirmam-se, aqui, os pressupostos de Herzberg (1968), para quem os fatores que motivam as pessoas estão estritamente ligados ao conteúdo da tarefa e se relacionam com a sensação de realização e desafio.

Sintetizando, percebe-se que os desafios dos projetos de melhoria parecem criar as condições necessárias à motivação dos jovens e, nesse sentido, influenciam positivamente os processos de retenção. Cabe ressaltar que, se tais desafios estiverem ligados aos interesses vitais mais profundos dos jovens talentos, existem grandes possibilidades de que eles estejam satisfeitos e permaneçam na empresa. Confirmando os estudos de Butler e Waldroop (1999), os interesses vitais mais profundos indicam que tipos de atividades fazem as pessoas felizes. No trabalho, essa felicidade freqüentemente traduz-se em comprometimento e engajamento, favorecendo dessa forma a retenção das pessoas talentosas.

4.1.2.8 Remuneração

Na visão dos especialistas de Recursos Humanos, ainda que a organização esteja evoluindo simultaneamente ao crescimento econômico do país, a política de remuneração poderia ser mais agressiva. No entanto, mesmo que os *trainees* em vários momentos questionem o salário, ele parece não ter a mesma importância para os processos de retenção do que tem a possibilidade de se construir carreira.

Não é a questão do salário que faz com que eles fiquem na empresa. O que faz com que eles fiquem mesmo é a carreira. (Gestor de Recursos Humanos).

Esse depoimento parece confirmar a literatura pesquisada, segundo a qual não existe um único modelo para a estruturação de programas de remuneração de jovens talentos. Seu sucesso depende, em grande parte, da integração e alinhamento com outras práticas de gestão de pessoas, tais como treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho e gestão de carreiras.

No entanto, cabe mais uma vez verificar se essa percepção do gestor de Recursos Humanos sobre a questão salarial mostra-se coerente com a visão e o desejo dos jovens talentos.

4.1.2.9 Ambiente de trabalho e clima organizacional

Os depoimentos dos especialistas de Recursos Humanos evidenciam que os *trainees* são comprometidos com os objetivos e valores da cultura organizacional e seus comportamentos denotam o esforço e a vontade de realizar entregas de qualidade. A empresa tem um forte foco em resultados, e esse valor é rapidamente incorporado pelos jovens recém-formados frente ao desejo que têm de crescer e de construir um futuro promissor.

Já no que diz respeito ao clima organizacional, para o gestor de Recursos Humanos, ocorreram alguns problemas de relacionamento, principalmente nas primeiras turmas, em função da expectativa criada pela empresa de que os *trainees* se tornariam executivos ao

término do programa. Essas dificuldades têm sido superadas pela postura mais pragmática e assertiva de Recursos Humanos no que diz respeito às demandas dos *trainees*.

O discurso de Recursos Humanos tem que ser mais frio. Você tem que chegar ali para os *trainees* e falar “é você quem tem que buscar o que você quer, não sou eu que tenho que buscar para você”. (Gestor de Recursos Humanos).

Também para os demais especialistas entrevistados os problemas de relacionamento existentes deveram-se à falta de maturidade e à insegurança características de jovens na faixa de seus 26 e 27 anos de idade que chegam à empresa com expectativas elevadas.

Diante desse panorama, observa-se uma adequada assimilação da cultura organizacional pela grande maioria dos jovens recém-formados, considerando-se um percentual de 75% de retenção ao longo de cinco anos de existência do programa. Isto parece se dever à coerência com que se apresentam os fortes valores da empresa alvo deste estudo e ao desejo dos *trainees* em aproveitar a oportunidade de obter treinamento, experiência e ter uma perspectiva de carreira. Da mesma forma, percebe-se a predominância na empresa de um clima respeitoso e permeado por relações éticas, como se verá neste estudo pelos depoimentos dos jovens entrevistados.

4.1.2.10 Liderança e gestão

O papel de tutor é exercido pela Assessora Técnica de Desenvolvimento de Recursos Humanos responsável pelo programa. Já os gestores das unidades assumem a responsabilidade pela formação técnica e gerencial dos *trainees*.

Os gestores acompanham, fazem visitas, pedem alguém da área para ajudar o *trainee* e ir ensinando. E aí tudo vai depender do *trainee*. O *trainee* vai se integrar mais fácil ao grupo dependendo da humildade dele, da comunicação. Tem uns que já... O pessoal já fica meio assim... Mas acho que os gestores apóiam, têm um programa para a integração do *trainee* e fazem um acompanhamento. Eu vejo um exemplo assim, eu fui para a aciaria esta semana fazer um trabalho de consultoria interna. E eu estava lá com o gestor da área e foi ele quem se lembrou de ligar para o *trainee* e chamá-lo para participar da reunião. O *trainee* já veio na hora. É legal que já vai envolvendo o *trainee* no que está acontecendo. Eu achei assim, eu vi uma prática acontecendo. Imagino que isso está acontecendo lá nas áreas. (Especialista de Recursos Humanos 02).

Os gestores não têm a responsabilidade direta pela atração e captação dos *jovens*. Cabe à área de Recursos Humanos planejar junto com os gestores o número de recém-formados a ser contratado para cada unidade. Tal planejamento baseia-se em alguns índices específicos da organização, dentre os quais o número de *trainees* necessário para garantir cada posição executiva do programa Carreira e Sucessão.

É bem feito o processo. Acho que o nível de gestores que a gente tem, eles já têm uma senioridade e percebem isso. Assim, “eu preciso formar pessoas”, eles também estão sendo medidos pela capacidade que têm de formar pessoas. Isso é muito forte aqui na empresa. (Gestor de Recursos Humanos).

Já no que diz respeito à retenção dos *trainees*, a responsabilidade dos gestores das unidades é vista como de fundamental importância. Com o apoio de Recursos Humanos, eles deverão estruturar o plano de atividades dos jovens recém-formados, criar desafios, acompanhar, reconhecer, fornecer *feedback* de desempenho, estimular para novas capacitações, cuidar da progressão salarial, entre outras atribuições. Confirma-se, por meio do depoimento a seguir, o significado do gestor na construção de uma cultura organizacional que privilegie a atração e retenção de talentos, assumindo o papel de formar e educar pessoas. (ULRICH, 1998; PFEFFER E VEIGA, 1999; MICHAELS *et al.*, 2002; PEDROSA, 2005).

Eu acho que o gestor tem um peso sim, porque o gestor é o espelho do *trainee*. Então às vezes, o santo não bate, o *gestor* não aceita alguma opinião e às vezes não tem humildade para... “Ah! Não, eu vou mudar”. Eu acho que isso pode criar algum atrito sim, e alguns *trainees* irão recuar porque não dá para trabalhar com essa pessoa. Acho que os meninos já se espelham, já querem ser igual a pessoa do gestor, já começam a sempre estar trocando informações e conhecimentos, dividindo as coisas, compartilhar para ser igual, para... Tem os dois lados. (Especialista de Recursos Humanos 03).

Toda e qualquer indicação de anormalidade identificada com os *trainees* é sempre tratada pelo gestor da unidade onde o jovem está alocado, com o apoio da área de Recursos Humanos.

A gente de Recursos Humanos nunca deixa o gestor de lado. O gestor é acionado em todo momento. Tanto é que a gente começa a perceber mudanças com o trabalho que tem sido feito pela... (nome da responsável pelo programa). Antes tinha aquele negócio do gestor achar que o *trainee* era do RH, de chamar os *trainees* de “os meninos da...” (nome da Assessora Técnica de Desenvolvimento responsável pelo programa). Como se fosse responsabilidade do RH e não deles. Então trabalhamos no sentido de que cada gestor se aproprie dessa responsabilidade. E, na verdade, se tem alguma questão de um *trainee* que é tratado diretamente com o diretor executivo, o diretor executivo conversa primeiro com o gestor para depois passar isso à frente. (Gestor de Recursos Humanos).

Os gestores não têm treinamento para atuarem especificamente junto ao *trainees*, mas para o exercício de seu papel de liderança. Entre esses treinamentos, está o de *coaching*; por meio dele, aprendem a acompanhar a evolução do jovem recém-formado, a avaliar e a fornecer *feedback*. A Assessora Técnica de Desenvolvimento responsável pelos programas de *Trainees* e de Carreira e Sucessão supervisiona sistematicamente todos esses processos utilizando-se das avaliações feitas pelos gestores, dos *feedbacks* recebidos dos *trainees* e do monitoramento constante da evolução dos jovens recém-formados e sua adaptação à cultura organizacional.

Também não existem fóruns estruturados formalmente para que os gestores possam compartilhar informações sobre os *trainees*, exceto o Comitê de Desenvolvimento de Pessoas no qual, obrigatoriamente, se discutem os casos. A troca de experiências, na maioria das vezes, ocorre informalmente no dia-a-dia e depende muito do estilo de cada gestor. Alguns sentem a necessidade de maior compartilhamento, enquanto que para outros isto não é prioridade.

Segundo o depoimento do gestor de Recursos Humanos, os gestores não só proporcionam *feedback* no dia-a-dia para os *trainees*, como são cobrados e avaliados por isto, conforme já descrito nesta pesquisa. Entretanto, para um dos especialistas de Recursos Humanos entrevistado, existem significativas melhorias a serem feitas nesse processo. Percebem-se dificuldades na comunicação cotidiana e faltam *feedbacks* pontuais, não somente em relação aos *trainees*, mas, na empresa como um todo, evidencia-se a dificuldade em lidar com a verdade, principalmente nas unidades localizadas em pequenas cidades do interior.

Tem medo de falar, porque cidade pequena, todo mundo é primo, vizinho, vai ao churrasco junto, vai à minha casa todo dia, aquelas coisas. Sinto essa dificuldade, sabe? Tem um *trainee* que me disse certa vez “eu nunca recebi um *feedback*”. Aí eu fui verificar com o gestor e apesar dele dizer que havia dado os *feedbacks* para o *trainee*, vi que ele fez a avaliação sem a presença do *trainee*, foi lá e escreveu o que ele achou e fechou. Mas aí não é avaliação. (Especialista de Recursos Humanos 02).

E ainda no depoimento da mesma especialista de Recursos Humanos.

Falta *feedback* para todo mundo, desde a alta gerência até os operadores [...]. Aqui eles já estão carecas de saber, mas têm medo de falar a verdade com afeto, com amor. Sabem tudo, mas não fazem! Talvez tenha que ter um trabalho no dia-a-dia mesmo. Eu não sei se os *trainees* sentem falta disso. E eu já vi *trainee* falando: “Ah! Não! Ruim demais ser *trainee*, olha para você ver, fica à toa, não tem serviço, fico lá à toa, tem um monte de gente velha. Lá onde eu trabalhava antes, eu tinha mais responsabilidades, tinha mais coisas para fazer, agora aqui eu fico à toa, esperando”. (Especialista de Recursos Humanos 02).

Reconhece-se por esse relato a visão de Butler e Waldroop (1999) sobre a responsabilidade dos líderes em criar as condições para a prática do diálogo, buscando identificar nas pessoas seus interesses vitais profundos. Há também as idéias de Dutra (2004), segundo as quais cabe aos gestores a disponibilidade para ouvir as expectativas e reconhecer as demandas por desenvolvimento profissional de sujeitos dotados de iniciativa e autonomia.

Na percepção da maioria dos especialistas de Recursos Humanos, os gestores têm plena convicção de seu papel e responsabilidade pelos resultados que cada *trainee* irá entregar, ou quão bem formado o jovem recém-formado estará. Conforme já mencionado, os gestores também são avaliados por isto. Esses dados parecem ir de encontro a um dos pressupostos para a gestão de pessoas preconizado por Dutra (2002), qual seja, a clareza do nível de contribuição que a organização espera de cada profissional e o que será oferecido como retribuição aos resultados entregues pelas pessoas.

Já em relação ao tratamento das diferenças individuais e da diversidade de comportamento pelos gestores, parecem existir ainda algumas contradições. No que diz respeito às questões culturais e sociais, como a inserção da mulher, procura-se diversificar em todos os aspectos. Entretanto, quando se aborda o tipo específico de negócio da organização, selecionam-se pessoas que tenham a cara da empresa.

Então, assim, aí a diversificação já fica lá no tronco, já fica meio... Diversifica desde que você tenha a cara da empresa, e você sabe que a empresa é muito exigente em relação a isso, uma empresa que tem um valor muito, muito claro. Agora, por outro lado, a siderurgia não dá muito espaço para que você faça as coisas muito diferentes [...]. *Commodity* para área comercial, siderurgia, empresa familiar de 107 anos. Então, vamos dizer, existe divergência até a página virar, diversificação até a página virar. (Gestor de Recursos Humanos).

A postura de selecionar jovens recém-formados que tenham a cara da empresa coloca interrogações tanto sobre as idéias propagadas pelo caráter sensacionalista da guerra de talentos, quanto pelos consistentes fundamentos dos autores citados neste estudo. Ou seja, que os programas de *trainees* possuem, além de seu principal objetivo que é o de formar futuros líderes, a grande vantagem de trazer oxigênio novo para o trabalho. Buscam-se profissionais brilhantes e talentosos, com forte tendência a questionar os procedimentos adotados pela empresa e sobre os quais recai a responsabilidade pela construção da inovação. (FLEURY; FLEURY, 1995; FISCHER, 1998; TOLEDO; BULGACOV, 2004).

Nessa mesma direção, verifica-se a dissonância da prática de selecionar aqueles que tenham a cara da empresa com a competência capacidade de inovação, uma entre as quinze que compõem o atual perfil de profissional requerido, identificado pelos estudos de Sant’Anna (2007). Tal prática parece diferente também de um dos pontos significativos para se obter o melhor das pessoas e mantê-las na organização, definido por Butler e Waldroop (1999), qual seja, adequar o trabalho ao profissional, ao invés de se adequar o profissional ao trabalho.

Cabe, principalmente, ressaltar que, entre as competências da empresa alvo deste estudo, sobre as quais é estruturado o perfil de profissional requerido, está a capacidade de transformação. Daí, pode-se questionar: como construir a transformação contratando pessoas que tenham a cara da empresa?

Em suma, observa-se o cuidado que os especialistas de Recursos Humanos têm em envolver continuamente os gestores no programa de *trainees*, atribuindo-lhes a responsabilidade pela formação e desenvolvimento dos jovens profissionais, e, principalmente, reafirmando o quão significativas são as crenças, os valores e os comportamentos das lideranças para os processos de retenção de talentos. Cabe aos líderes sedimentar as bases para se construir uma cultura organizacional que permita aos jovens maior participação no processo decisório e mais autonomia para o desenvolvimento profissional.

Por outro lado, verifica-se dissonância entre a competência capacidade de transformação, que compõe o perfil de profissional requerido pela empresa alvo deste estudo, com o depoimento do gestor de Recursos Humanos de contratar jovens recém-formados que tenham a cara da empresa.

4.1.2.11 Gestão do *turnover*

A taxa de evasão no decorrer do programa é percebida dentro de padrões adequados. Como o número de *trainees* das quatro unidades da empresa é pequeno, não existem pesquisas de *turnover* estruturadas e nem mesmo indicadores específicos.

A gente não tem um volume gigante de *trainees* para acompanhar por indicadores. Ah! Fulano saiu, o que aconteceu? Aí vamos analisar. (Gestor de Recursos Humanos).

Observa-se um aumento de desligamentos no decorrer do último ano em função do crescimento de demandas do mercado e das dificuldades de adaptação à cultura organizacional. De acordo com o depoimento do Gestor de Recursos Humanos:

Eu prefiro ver pelos excelentes frutos que temos com o programa de *trainees* do que pelo que nós acabamos perdendo no caminho. (Gestor de Recursos Humanos).

Cabe ressaltar que, desde o início do programa, não houve nenhum desligamento depois de terminada a formação. Os desligamentos ocorreram durante o programa de *trainees*.

As causas mais comumente apontadas para os que se desligaram da empresa relacionam-se com: (1) ter dificuldade de suportar o alto nível de pressão e o ritmo acelerado do trabalho de uma siderúrgica; (2) receber melhores ofertas de salário; (3) deixar locais de trabalho remotos para atuar em grandes centros urbanos; (4) obter aprovação em concurso para instituição pública; (5) ser alocado em uma unidade operacional em que o estilo de gestão conservador não correspondeu às expectativas de aprendizagem e de crescimento do *trainee*.

Quanto aos motivos daqueles *trainees* que foram desligados pela empresa, observa-se, principalmente, a dificuldade de entregar resultados coerentes com os valores e as expectativas da organização.

Verifica-se pelos depoimentos dos especialistas de Recursos Humanos que, mesmo não tendo pesquisas estruturadas de *turnover* em função de uma população atual de apenas doze *trainees*, cada desligamento é cuidadosamente analisado no sentido de se identificar suas causas e de promover ações efetivas que possam minimizá-las.

Concluindo, pode-se considerar dentro de padrões satisfatórios a ocorrência da taxa de evasão de 25% dos jovens talentos no decorrer de cinco anos de existência do programa de *trainees*. Ressalte-se que parte dessas evasões aconteceu no início de cada turma, confirmando o paradoxo denunciado por Abreu *et al.* (2003). Na visão de tais autores, observam-se, depois de concorridos processos seletivos, jovens que atendem simultaneamente às exigências de perfil de muitas organizações nas quais se inscreveram. Como consequência, verificam-se

várias desistências em função de melhores oportunidades oferecidas por outras empresas em termos de remuneração ou de locais de trabalho em regiões metropolitanas.

No tópico a seguir, são apresentados e discutidos os dados obtidos a partir dos depoimentos dos gestores que têm, nas áreas sob sua responsabilidade, *trainees* ou jovens que ingressaram na empresa pelo programa aqui denominados *ex-trainees*.

4.2 Percepções dos superiores imediatos a que se vinculam os *trainees* e *ex-trainees*

A seguir, serão apresentados e discutidos dados obtidos nos depoimentos de dez gestores diretos dos atuais profissionais *trainees* e *ex-trainees*. Os depoimentos têm como referência as dimensões que se seguem: (1) motivações da empresa em relação ao programa de *trainees*; (2) atração e captação; (3) alocação; (4) treinamento e desenvolvimento; (5) processo de avaliação e *feedback* dos gestores aos *trainees*; (6) avaliação do programa de *trainees* pelos gestores; (7) carreira; (8) motivação e reconhecimento; (9) remuneração; (10) cultura e clima organizacional; (11) liderança e gestão; (12) fatores de retenção

4.2.1 Perfil requerido

Na perspectiva dos gestores são atributos requeridos pelo perfil: postura firme; gosto pelo que faz; vontade de aprender; ambição e desejo de crescer; autoconfiança; agilidade; iniciativa; comprometimento; disponibilidade; dedicação; mobilidade; empreendedorismo; habilidade para liderar e para gerir; capacidade de persuasão; facilidade para trabalhar em equipe; habilidade e desprendimento para lidar com todos os níveis hierárquicos e, em especial, com os níveis operacionais; resistência diante de situações de pressão e estresse; foco em resultados; foco no cliente; conhecimentos técnicos básicos da área; noções básicas de uma área administrativa.

4.2.2 Políticas e práticas de gestão

4.2.2.1 Motivações da empresa em relação ao programa de *trainees*

Os gestores reconhecem como principais benefícios obtidos com o programa de *trainees*: (1) processo de seleção e de desenvolvimento bem-estruturado e com foco em resultados de excelência; (2) possibilidade de se contar com pessoas de alto potencial, com bom nível cultural e acadêmico, capazes, dedicadas, com vontade de realizar e de crescer e, dessa forma, fazer com que os projetos de melhoria aconteçam por iniciativa delas próprias; (3) realização de mudanças; (4) aculturação de recém-formados à empresa; (5) renovação dos quadros da organização com pessoas escolhidas numa *mega* seleção da qual participaram, aproximadamente, 13 mil pessoas, o que proporciona credibilidade e sustentação ao processo.

Além desses benefícios, um dos gestores reforça a importância de se investir no programa considerando-se as necessidades da siderurgia no Brasil.

O programa, além de ser bom, é uma necessidade. O Brasil não cresce há muito tempo e, mesmo assim, passamos dificuldades ao perder um profissional que recebeu uma proposta melhor sem termos preparado ninguém para assumir o lugar dele. O programa de *trainees* é uma oportunidade importante de buscar pessoas na escola e ir aculturando-as à empresa. Se a pessoa consegue assimilar bem isto, você vai conseguir ter talento e ter uma pessoa que irá construir uma carreira e atender bem às nossas necessidades. Eu acho o programa importantíssimo ainda mais agora, com o país crescendo. Porque a siderurgia está passando de 30 milhões para 70 milhões de toneladas. Estão pipocando várias coisas novas. Então tem um assédio muito grande em cima do nosso pessoal. Só que a gente precisa ter alguns diferenciais para poder reter essas pessoas. Porque de outra forma, certamente acabaremos preparando profissionais para o mercado. (Gestor 01).

Tal depoimento parece confirmar os achados de Toledo e Bulgacov (2004) e de Pedrosa (2005) sobre o quanto as dificuldades encontradas pelas organizações em reter seus talentos podem ameaçar a razão de ser dos programas de *trainees*, qual seja, a de formar profissionais altamente capacitados para sucederem as atuais lideranças.

Na percepção de outro gestor, é muito mais fácil formar um *trainee* do que buscar alguém experiente no mercado. O programa cria condições para que a organização possa suprir suas necessidades num momento de expansão mundial, com jovens potenciais que viverão um

processo de desenvolvimento por dois anos para adquirir uma bagagem tanto operacional quanto de gestão. Dessa forma, observa-se na empresa alvo deste estudo uma das políticas da gestão estratégica de pessoas sugerida por Albuquerque (1999) e relativa à contratação com ênfase no potencial para desenvolvimento de pessoas em níveis iniciais de carreira.

As expectativas dos gestores em relação ao programa dizem respeito à possibilidade de contar com uma assessoria técnica para selecionar rigorosamente as pessoas de que precisam. Além disto, desenvolver as competências dos *trainees*, capacitando-os para assumir posições de destaque e atender as necessidades futuras da empresa. Ressalte-se aqui uma prática de gestão de pessoas também consonante com os estudos de Albuquerque (1999), que é a contratação para a empresa e não mais para um cargo específico.

Nós participamos diretamente do processo de seleção de um *trainee* que ocupa atualmente uma posição de destaque pela empresa no Canadá. (Gestor 02).

No que diz respeito às aspirações dos *trainees* em relação ao programa, alguns gestores questionam o quanto a própria empresa gera expectativas muito altas para os jovens recém-formados que podem comprometer o processo de amadurecimento profissional. Tal questionamento parece coerente com a discrepância entre as expectativas dos *trainees* versus o tempo necessário à formação de líderes, já apontada neste estudo pelos especialistas de Recursos Humanos.

Eu acho que as expectativas que eles acabam tendo são de ter uma carreira meteórica, um crescimento rápido dentro de uma empresa grande. (Gestor 03).

A expectativa deles é muito grande e nós temos que ter um cuidado muito grande para não assustá-los porque eles acham que a empresa é uma das *supra-sumo* do mercado, que não tem defeito, que só tem qualidades, que vai prepará-los para grandes profissões em tempos recordes. E a postura deles é de quererem entrar, fazer acontecer, se mostrarem e terem um retorno rápido. (Gestor 04).

Nas entrevistas de seleção eles se mostram muito motivados porque é uma oportunidade, é o primeiro emprego. Mas eu acho que eles vêm com a idéia de um processo muito rápido. De *trainee* a gerente, de *trainee* a diretor num *estalar de dedos*. (Gestor 01).

Para o gestor responsável pela área florestal da empresa, a formação familiar e acadêmica dos *trainees* influencia significativamente em suas expectativas. De um modo geral, os jovens profissionais da florestal vêm de cidades do interior e formaram-se pela Universidade Federal de Viçosa. São mais acadêmicos e seus comportamentos denotam timidez e introspecção. Os

trainees das demais áreas de especialização da engenharia estudaram nas capitais, já fizeram estágios em várias empresas e mostram-se mais expansivos. Os jovens da área florestal são contratados para atuar em regiões remotas da zona rural e têm como expectativas ter um bom emprego e se estabelecerem, sem se preocupar muito com as questões salariais. Já aqueles das outras áreas de engenharia sentem dificuldades para se adaptarem aos locais de trabalho remotos, o que causa um impacto significativo nos processos de retenção, porque três das quatro unidades da empresa que compõem este estudo localizam-se fora da região metropolitana de Belo Horizonte.

De acordo com os gestores, as principais implicações do programa de *trainees* para os processos de mudança, crescimento e inovação da organização relacionam-se com a formação de grandes líderes para o futuro. A presença da empresa em três continentes ampliou a demanda por profissionais de alto nível preparados para assumir posições estratégicas.

O Grupo como um todo ficou parado no tempo em termos de formação e de sucessão. Então nós temos trabalhado muito nisso, na formação dos *jovens trainees*, porque eles serão o nosso futuro. E isso aí não é conversa para encantar não. Nós estávamos precisando deles mesmo. Porque o nosso negócio expandiu muito nesses últimos anos. E nós não estávamos preparados para isso. Os *trainees* estão entrando e estão trabalhando mesmo. Estão trabalhando pra caramba. E eles estão muito alinhados com isso aí. Eles estão dando conta do recado. (Gestor 05).

Em síntese, confirmando as idéias de O'Reilly III e Pfeffer (2001), percebe-se que os gestores compreendem e reconhecem os benefícios de um programa que propõe o investimento na capacitação de jovens potenciais para assumir futuras posições estratégicas. Cabe ressaltar o alerta dos mesmos autores de que tal compreensão não é suficiente para sustentar os processos de retenção de talentos, porque os gestores deverão continuamente analisar e questionar suas próprias crenças, valores e comportamentos para criar uma cultura favorável à permanência de profissionais recém-formados com intenso desejo de crescimento e que requerem espaço para desafios, escolhas autônomas e inovação. Isto pode se tornar mais relevante quando se pensa na retenção de jovens em locais de trabalho distantes dos grandes centros urbanos.

4.2.2.2 Atração e captação

Os gestores são envolvidos pela área de Recursos Humanos desde a etapa de planejamento, quando, subsidiados pelas informações do programa de Carreira e Sucessão, se define o número de *trainees* a ser contratado e em quais áreas cada um deles será alocado.

Já os processos de atração e captação ficam sob a responsabilidade de uma consultoria externa orientada pelas diretrizes corporativas e em parceria com a Assessora Técnica de Desenvolvimento da área de Recursos Humanos, responsável pelo programa de *trainees* nas quatro unidades da empresa. No decorrer do processo seletivo, os gestores participam de uma das técnicas de avaliação em grupo e fazem entrevistas individuais com os candidatos.

Na percepção de um dos gestores, os atributos básicos que compõem o perfil de *trainee* requerido são iniciativa, postura firme e um caráter dominante.

Todos os que vêm, vêm com aquela postura ‘eu mando, eu sei, eu posso, eu vou liderar. Eles chegam e querem, todos eles têm uma postura de serem donos da situação, têm capacidade de impor, gostam de impor. Eu não sei se a empresa pede esse perfil, eu sei que todos que eu conheço têm essas características. Eu faço parte da seleção e um dos critérios, não sei se é iniciativa que está ligado a isso, mas eu os sinto como dominantes. (Gestor 04).

Esse depoimento parece revelar certa distorção por parte dos *trainees* e, em determinadas circunstâncias, também pelos especialistas de Recursos Humanos, de algumas das competências individuais do atual perfil de profissional requerido identificadas por Sant’Anna (2007). Ou seja, pode-se pensar que os *trainees* traduzem o significado de competências tais como (1) iniciativa de ação e decisão, (2) capacidade de gerar resultados efetivos e (3) habilidade de lidar com situações novas e inusitadas, em comportamentos de imposição e arrogância característicos de alguns jovens ainda imaturos profissionalmente.

Na perspectiva dos demais gestores, são atributos requeridos pelo perfil: gosto pelo que faz; vontade de aprender; autoconfiança; foco no cliente; habilidade para liderar e gerir; ambição e desejo de crescer; facilidade para trabalhar em equipe; agilidade; iniciativa; empreendedorismo; noções básicas de uma área administrativa; habilidade e desprendimento para lidar com todos os níveis hierárquicos e, em especial, com os níveis operacionais; mobilidade; capacidade de persuasão; foco em resultados; resistência diante de situações de

pressão e estresse; comprometimento, disponibilidade e dedicação; conhecimentos técnicos básicos da área.

Reconhece-se aqui novamente uma extensa lista de atributos que pode ser vista sob duas perspectivas: (1) confirmando os achados de Sarsur *et al.* (2003) e de Pedrosa (2005) no que se refere à transformação do conceito de talento no mito do herói salvador; (2) constatando o aumento das expectativas das organizações em relação aos seus profissionais como decorrência das demandas de complexos mercados mundiais. (SANT'ANNA, 2002; CRAINER; DEARLOVE, 2000; FISCHER, 1998).

O principal fator de atração dos candidatos ao programa de *trainees* apontado por todos os gestores entrevistados foi a marca da empresa, a imagem de um grande Grupo internacionalizado e em processo de rápido crescimento.

Eu acho que atrás de tudo isso tem uma promessa. Você vende o peixe para ele, não é só a imagem, você conta uma história que casa com o sonho de muita gente. “Vou poder crescer, a empresa está crescendo muito, está pulverizada no mundo inteiro. Canadá, Estados Unidos, América Latina, Espanha”. Quer dizer, a pessoa entra aqui e já cria esse *link*. “Ah! Eu quero trabalhar lá na Flórida, ou no Canadá, em Toronto, ou na Espanha ali perto de Madrid”. A pessoa já cria essa imagem e abre as portas para isso. A empresa é global. (Gestor 01).

A marca da empresa é que é muito forte, ela é uma empresa de crescimento constante. E de grandes desafios que chamam a atenção [...]. Nada do feijão com arroz, eles querem coisa diferente e a empresa proporciona isso. É uma empresa que também dá muita segurança. E possibilidade de progressão. (Gestor 02).

Da mesma forma, todos os entrevistados foram enfáticos em afirmar que os atributos requeridos pelo perfil estão totalmente relacionados com a visão de negócio e com as estratégias da empresa como uma siderúrgica de classe mundial. Acreditam que a organização tem de buscar pessoas agressivas, que têm visão de futuro e querem fazer acontecer.

Eu digo que, quando eu estou assistindo à dinâmica ou entrevistando um candidato, eu já tenho um perfil predefinido e aquele perfil que estou querendo já está dentro da estratégia da empresa. Quando eu chego ali, é porque eu estou precisando daquele profissional e que ele vai fazer falta ali ou estou precisando dele em outro setor. (Gestor 05).

Concluindo, verifica-se também pelos relatos dos gestores a coerência entre a lista dos atributos básicos que compõem o perfil de *trainee* e o significado de talento encontrado na literatura pesquisada. E, mais uma vez, reafirma-se o conceito de *trainee*, objeto de pesquisa deste estudo, como metáfora para o que se denomina comumente talento. Cabe alertar

novamente para o fato de que a extensa lista de atributos parece reforçar o mito do talento como o herói salvador. Ou, vistos de outro ângulo, tais atributos podem indicar uma tentativa de resposta das organizações às demandas dos atuais ambientes de negócio.

Ressalte-se, ainda, o risco de que os *trainees* não traduzam o significado de algumas das competências requeridas, tais como iniciativa de ação e decisão, capacidade de gerar resultados efetivos e habilidade de lidar com situações inusitadas em comportamentos de imposição e arrogância, que podem impactar negativamente nos processos de retenção.

4.2.2.3 Alocação

Conforme já explicitado neste estudo, os critérios para a alocação dos *trainees* são definidos tomando-se como referência as demandas do programa de Carreira e Sucessão. A área de Recursos Humanos, junto com os gestores, define o número de jovens recém-formados a serem contratados e em quais áreas serão alocados. A decisão final relativa à alocação ocorre no processo seletivo, quando então os gestores entram em contato com os candidatos.

Em relação ao processo de inserção dos *trainees* nas unidades durante o programa, os gestores apresentaram percepções diferentes quanto à postura dos jovens e à receptividade dos demais empregados.

Na visão do gestor da área florestal, foi um desafio inserir *jovens* mulheres, e mais do que isto, jovens mulheres negras, em um local de trabalho remoto da zona rural onde predominam empregados do sexo masculino que têm como formação escolar apenas o ensino fundamental. Segundo esse gestor, no entanto, o processo de internalização dos valores e da cultura da empresa é facilitado pelo desejo expresso dos jovens recém-formados em crescer, realizar, ter mais desafios e permanecer na empresa.

Um dos gestores reforça a existência de dissonâncias entre as aspirações dos *trainees* e as necessidades da empresa.

A situação do *trainee*, eu acho que muitas vezes pelo perfil deles, é muito maior do que a empresa tem a dar. Em raras exceções a gente vê um despontando e atingindo

as expectativas no curto prazo. Acho que é natural, acho que aí é um ponto de ansiedade deles, realmente. Todo processo é evolutivo, é gradativo, não é na velocidade que eles acham que vão conseguir. A educação e o treinamento, que deve que ser feito pelos líderes, têm que ser muito maior. (Gestor 04).

Nessa mesma direção, todos os demais gestores entrevistados ressaltaram as lacunas existentes entre as altas expectativas que os *trainees* têm em termos de rapidez de ascensão na carreira e as reais possibilidades oferecidas pela empresa. Alguns jovens acreditam que, em apenas cinco anos, terão se tornado vice-presidentes. Mesmo sabendo que a empresa é uma das siderúrgicas mais rápidas em termos de oportunidades de crescimento na carreira, os gestores afirmam que essas distorções criam conflitos e interferem nos processos de retenção. Na percepção dos entrevistados, cabe aos líderes a responsabilidade por gerir esses conflitos de tal forma que os *trainees* não se frustrem. Ressaltam o quanto a empresa deve ter o cuidado de não fazer promessas que não poderão ser cumpridas depois.

Depende do que foi dito lá no começo. Porque se você faz algumas promessas e depois na prática ele percebe que não está vindo na velocidade que foi dito para ele, isso é um problema sério para o gestor. A empresa perde as pessoas por causa disso. (Gestor 07).

Dois dos gestores entrevistados afirmaram que procuram tratar essas dissonâncias expressando direta e abertamente quais as possibilidades existentes na empresa e fornecendo *feedbacks* sobre o desempenho dos jovens. Um dos gestores tem como prática colocar os *trainees* em posições de liderança antes mesmo do término do programa.

Confirma-se aqui, novamente, o fenômeno já constatado nas entrevistas com os especialistas da área de Recursos Humanos. Ou seja, o quanto as altas expectativas de construção de um futuro brilhante criadas pela empresa para atrair aos jovens recém-formados podem impactar os processos de retenção. Dessa forma, o relato dos gestores entrevistados sobre o cuidado que a organização deve ter de não fazer promessas infundadas se mostra coerente com as sugestões de Sarsur (2003) e de Pedrosa (2005). Para as referidas autoras, é preciso haver uma clara negociação entre a empresa e os jovens talentos no sentido de criar sustentabilidade para um futuro que seja ao mesmo tempo factível e desafiador.

4.2.2.4 Treinamento e desenvolvimento

Em relação ao desenvolvimento dos *trainees*, considerando-se inclusive as oportunidades que extrapolam o programa de formação, os depoimentos dos gestores entrevistados revelam que a empresa investe, incentiva, apóia e exige um retorno. O trabalho é direcionado para a entrega de resultados específicos e sobre os quais os jovens recém-formados serão avaliados. Um dos gestores percebe as políticas e as práticas de treinamento e desenvolvimento como um diferencial que influencia positivamente nos processos de retenção.

O *trainee* está sendo treinado porque ele vai usar o conhecimento adquirido. Não é apenas o treinamento pelo treinamento, a capacitação pela capacitação. Não é apenas para aumentar o currículo dele, mas para que ele transforme aquilo num resultado. Que acaba também ajudando em seu crescimento. Nisto a gente já evoluiu muito, mas ainda tem uma parte grande para evoluir. (Gestor 01).

No entanto, o gestor responsável por uma das unidades operacionais e que trabalha na empresa há mais de 30 anos questionou o quanto as atividades de Treinamento e Desenvolvimento estão, atualmente, focadas em gestão, em detrimento de conteúdos técnicos relacionados ao processo siderúrgico. Tal questionamento pode ser analisado sob três perspectivas: (1) o foco nas habilidades de gestão como confirmação da necessidade expressa pela organização em desenvolver profissionais para assumir posições estratégicas; (2) a percepção do gestor entrevistado em relação às políticas de treinamento, considerando-se seu longo tempo de atuação na empresa, ainda na Concepção Tradicional (o aumento do desempenho na função atual), em contraposição à Visão Transformada (preparar o empregado para as funções futuras), sugerida por Albuquerque (1999); (3) a ênfase no desenvolvimento das habilidades de gestão de certa forma incoerente com a preocupação demonstrada pelo gestor de Recursos Humanos com as competências técnicas, num momento de carência de especialistas em siderurgia, como já registrado neste estudo.

Mesmo considerando essas questões, pode-se constatar pela grande maioria dos depoimentos dos gestores a preocupação da empresa em assegurar a Visão Transformada (ALBUQUERQUE, 1999), numa perspectiva de qualificação dos jovens recém-formados para futuras posições estratégicas.

4.2.2.5 Processo de avaliação e feedback dos gestores aos trainees

A avaliação formal e estruturada do trabalho dos *trainees* é feita pelos gestores semestralmente e tem como referência as competências definidas pela empresa. Além disto, e o que é considerado o mais importante pelos entrevistados, são fornecidos *feedbacks* no cotidiano do trabalho, tanto no que diz respeito às oportunidades de melhoria, quanto aos pontos fortes a serem mantidos. Os *trainees* são também avaliados por meio de metas negociadas previamente e dos resultados que eles entregam em relação aos projetos sob sua responsabilidade.

Na perspectiva de todos os entrevistados, o *feedback* é de fundamental importância não só para o desenvolvimento do *trainee* como também para fortalecer o diálogo entre o gestor e o jovem recém-formado.

Os atributos dos *trainees* mais valorizados são iniciativa, empreendedorismo, comprometimento, responsabilidade, habilidades de relacionamento, participação, disponibilidade para criar sinergia, trabalho em equipe, volume e qualidade da entrega de resultados, cumprimento das metas estabelecidas, visão do cliente e seriedade com todos os públicos. Segundo a fala de um dos gestores:

Uma coisa que eu vejo é o cumprimento das metas deles. Se eles estão preocupados com aquilo ali, se estão com foco na missão deles. Então, se eu fizer uma pergunta e ele não tiver com ela na ponta da língua, perdeu ponto na hora para mim. Se eu perguntar “quanto você produziu na semana passada?”, ele tem que falar: “tanto”. Se ele falar, “não, vou dar uma olhada aqui”, já perdeu ponto para mim. Para mim tem que estar na ponta da língua os números das metas que eles têm. (Gestor 05).

Entre os comportamentos inadequados dos jovens recém-formados, os entrevistados incluíram o não querer fazer e o não ter a força de vontade suficiente para assumir um empreendimento.

Os gestores têm percepções diferentes em relação ao processo de avaliação dos *trainees* definido pela área de Recursos Humanos. Alguns deles consideram-no bem estruturado, enquanto que o depoimento de outro gestor denuncia algumas limitações:

Eu o acho meio frio, acho que ele poderia ser mais um pouquinho... [...] é que ele é muito matemático. Eu acho que ele é objetivo demais. Eu acho que acabam que as pessoas, ou por comodismo, ou por... Eu acho que ele dificulta um pouco o *feedback*. Às vezes tem lá “não” e você põe “sim” para não prejudicar o cara, para

não dar trabalho. Eu fico com um pouco de medo disso. De quem está avaliando puxar um pouco para melhor para não prejudicar o cara. Para não dar trabalho e tal! “Ah, não por quê?”. Tem que explicar e aí fica mais fácil colocar o “sim”. Se eu tivesse respondido para você nesta entrevista que o processo é bom, a gente tinha pulado para outro assunto. Não é isso? (Gestor 05).

Em síntese, o rol de atributos pelos quais os *trainees* são avaliados e o depoimento do gestor relativo a ter na ponta da língua os números das metas reforçam o alto nível de exigência por resultados requerido pelas organizações no atual ambiente de negócios. (SANT’ANNA, 2002; FISCHER, 1998).

4.2.2.6 Avaliação do programa de trainees pelos gestores

Considerando o programa de *trainees* como um todo, os depoimentos dos entrevistados revelam que o processo seleciona pessoas com excelente potencial e tem treinamentos muito bons, tanto na forma quanto no conteúdo. No entanto, ainda há muito a ser aprimorado no que diz respeito ao treinamento no local de trabalho, quando muitos jovens recém-formados são submetidos a tarefas de rotina pouco desafiadoras e limitadas no que se refere ao espaço para o desenvolvimento do potencial.

Buscando minimizar as dificuldades do processo de inserção dos *trainees* à empresa, já mencionadas neste estudo, dois gestores sugerem maiores investimentos no atual programa de estagiários universitários. Assim, se criam possibilidades para conhecer melhor os jovens no ambiente de trabalho, facilitando tanto a aculturação à organização quanto o posterior processo seletivo ao programa de *trainees*.

Porém, mesmo com todos os aspectos mencionados, alguns gestores reforçaram que manteriam no programa o método de seleção e os treinamentos propostos. Como mudanças para o programa, eles acreditam ser necessário: (1) a forma de condução dos *trainees* no dia-a-dia, não deixando que eles assumam a rotina e direcionando o foco para o desenvolvimento por meio de projeto de melhorias de cada área; (2) a definição mais realista de expectativas de carreira para os jovens recém-formados no sentido de evitar frustrações e de facilitar os processos de retenção; (3) a inserção nos treinamentos de cursos mais práticos tais como legislação trabalhista, contabilidade básica, formação de custos, controle de estoques de forma

a melhor instrumentalizar os *trainees* para assumirem cargos de gestão; (4) a possibilidade de os participantes do programa terem uma experiência internacional em uma das unidades da empresa da América do Norte ou da Europa por um período aproximado de um mês.

Em suma, na perspectiva dos gestores em relação ao futuro, o programa tem como maiores desafios direcionar o foco dos *trainees* para o desenvolvimento em detrimento da rotina, com vistas à formação de líderes com visão cosmopolita para o atendimento das demandas advindas da internacionalização da empresa.

4.2.2.7 Carreira

Na visão de grande parte dos gestores, os *trainees* possuem maior possibilidade de ascensão na carreira pela capacidade de superação de um rigoroso processo seletivo. Isso faz com que tenham mais visibilidade dentro da empresa e sejam criadas expectativas elevadas em relação a eles em termos de bagagem de conhecimentos e facilidade para o aprendizado. O depoimento de um gestor corrobora essas percepções.

Na prática eu acho que o *trainee* tem mais possibilidades. Eu não sei se isso é até um preconceito [...]. Por exemplo, se eu tenho um técnico que tem um curso superior de engenharia e tenho outro que entrou como *trainee*. A prática tem demonstrado que, na maioria das vezes, quem entrou como *trainee* vai sempre mais rápido do que o outro cara. Eu não sei por que, eu não sei se é um preconceito, se a gente fica mais focado no *trainee*. Às vezes é porque o outro não tem o negócio da escola, da bagagem e da formação. Mas talvez seja até uma oportunidade que a gente está perdendo ao valorizar mais as pessoas que passaram pelo programa de *trainees*. (Gestor 01).

Já outro gestor relata que a ascensão na carreira depende muito mais do potencial de crescimento da pessoa e da forma de pensar daquele que será o responsável pela decisão.

Nós temos exemplos de *trainees* com potencial, mas preferiram contratar pessoas de fora que promover os *trainees*. Vai muito do líder também, da cabeça de quem está em cima. (Gestor 04).

De um modo geral, os gestores percebem um descompasso no confronto das aspirações de carreira suscitadas pelos *trainees* com a realidade organizacional. Um dos entrevistados afirmou que:

No início, o mais difícil mesmo é fazê-los colocar o pé no chão. (Gestor 01).

Alguns jovens ficam frustrados ao se depararem com uma realidade diferente daquela que foi divulgada pela empresa no início do processo. Em função disto, um gestor ressalta que, durante as entrevistas de seleção, deve-se deixar claro para cada participante que ele pode chegar a ser um vice-presidente, mas sempre alertando para o fato de que a empresa só tem uma posição de vice-presidência para muitos candidatos.

Todavia, verifica-se certo incômodo quando se analisam as expectativas e os anseios dos profissionais de nível superior que ingressaram na empresa por meio de outros processos que não o de *trainees*, pelo fato, principalmente, de os jovens recém-formados já serem contratados para futuras posições estratégicas e, assim, terem maior visibilidade dentro da organização.

Concluindo, as políticas e práticas de gestão de carreira parecem exercer um impacto significativo nos processos de retenção. Os jovens talentos se diferenciam dos demais empregados pelo elevado nível intelectual, consistente formação acadêmica e pela capacidade de entregar resultados de excelência. A energia emocional desses jovens sonhadores e ambiciosos mostra-se orientada para o objetivo de serem realmente percebidos como diferenciados. Nesse sentido, a construção de uma carreira de sucesso em uma grande empresa configura-se como o meio para tal. Jovens recém-formados que superaram os obstáculos inerentes aos difíceis processos seletivos dos programas de *trainees* não desejam, ou melhor, não se mobilizam para serem apenas mais um.

Por outro lado, coerentemente com a inquietação demonstrada por dois dos especialistas de Recursos Humanos entrevistados para este estudo, também alguns gestores preocupam-se com as consequências advindas da diferenciação dada aos jovens captados pelo programa de *trainees*. Confirma-se, assim, o fenômeno apontado pelos autores Tanure, Evans e Pucik (2007), Abreu *et al.* (2003) e Sarsur *et al.* (2003) sobre quais as práticas de gestão de pessoas a serem adotadas pela empresa para lidar adequadamente com aqueles empregados não-talentos. Como tratar as expectativas e anseios gerados pelos programas de *trainees* nos empregados com alto nível de desempenho, mas que, no entanto, não apresentam o potencial necessário para se diferenciarem dos demais?

4.2.2.8 Motivação e reconhecimento

Os gestores reconhecem que os desafios recebidos pelos *trainees* podem estimular a permanência dos jovens recém-formados no programa desde que sejam adequadamente conduzidos pelas lideranças. Segundo os entrevistados, os *trainees* demonstram grande vontade de crescer e, em alguns casos, inclusive, observa-se certo deslumbre frente às perspectivas de futuro que lhes são apresentadas. Dessa forma, cabe ao gestor direcionar o processo cuidando para que os desafios sejam gradativos e contínuos:

Eu acho que precisa dosar. No início, não colocar uma carga pesada e nem deixar frouxo demais [...]. Tem que achar o ponto ali de acordo com a maturidade para que a pessoa consiga se realizar. Porque se você bota uma coisa muito fácil: “Ah! Isso é coisa de menino”. Se você coloca algo muito difícil a não realização acaba frustrando um pouco, acaba desmotivando. Então tem que achar o ponto ali e ajudar, e colocar gente acompanhando para ele sentir satisfação ao bater aquela meta ali, ou ao fazer aquele projeto. E aí, depois de um ou dois... Aí você pode ficar tranquilo porque ele já aprendeu a lidar com aquilo e sabe os caminhos para buscar as coisas e ele consegue buscar esses resultados. Porque tem alguns projetos que são muito pesados. (Gestor 08).

A fala de outro gestor corrobora essa percepção e evidencia algumas dificuldades na comunicação e na negociação de expectativas claras e factíveis entre os gestores e os *trainees*.

[...] Mas isso aí é muito pontual [...]. Alguns eu acho que se sentem desafiados. Alguns eu acho que querem uma carga maior e questionam: “por que é que leva tanto tempo para me passarem algo?” Têm pessoas que têm isso. E têm pessoas que às vezes encolhem. Então eu mensurar isso... É complexo... E muitas vezes a pessoa não se abre, não fala e perde a oportunidade. (Gestor 07).

Por outro lado, para alguns dos entrevistados, os gestores investem pouco na criação de desafios para o *trainees* por medo de que não consigam responder adequadamente ou, ainda, de que cometam erros que possam prematuramente comprometer sua trajetória profissional. Tal fato parece fazer com que alguns jovens recém-formados sintam-se pouco aproveitados em seu potencial.

Da mesma forma, em relação às aspirações de carreira dos *trainees*, os gestores observam que muitos jovens recém-formados acreditam que, pelo fato de terem conseguido ser aprovados no programa, poderão ter todas as oportunidades que almejam. Em grande parte dos casos, as aspirações parecem superdimensionadas, considerando-se o nível de maturidade dos

participantes e a realidade na qual estão inseridos. Já na percepção de outro gestor, tal fato ocorreu mais acentuadamente nas primeiras versões do programa, quando, na tentativa de atrair e captar talentos, a empresa veiculava conteúdos que provocavam aspirações muito altas para os jovens recém-formados. Atualmente já se percebem mudanças no sentido de criar expectativas mais realistas para os participantes.

Em suma, observa-se novamente aqui certa dificuldade dos gestores em compreender e lidar adequadamente com os desejos e expectativas dos *trainees*, porque nem mesmo os jovens recém-formados parecem ter claro o que querem e, mais do que isto, do que precisam em termos de aprendizagem e crescimento profissional. Talvez o que os *trainees* precisem para sua formação e desenvolvimento seja diferente do que desejam. Cabe aos gestores criar condições para que os jovens recém-formados explorem adequadamente o seu potencial e conheçam melhor suas necessidades, possibilidades e desejos. Dessa forma, poderão identificar os interesses vitais mais profundos dos *trainees* e construir práticas de gestão que facilitem sua retenção na empresa. Tal situação confirma as idéias de Butler e Waldroop (1999) sobre a psicologia da satisfação do trabalho sedimentada nos interesses vitais profundos do indivíduo, já citadas neste estudo.

4.2.2.9 Remuneração

Na visão dos gestores, os salários e os benefícios da empresa parecem compatíveis com aqueles praticados pelo mercado. No entanto, os entrevistados afirmam que eles não se configuram como fatores de retenção pelos seguintes motivos: (1) o aquecimento da economia e do mercado de trabalho e a escassez de profissionais qualificados; (2) o fato de passarem por uma experiência como *trainees* em uma grande empresa cria para os jovens recém-formados muitas oportunidades de mercado; (3) as dificuldades de pensar no longo prazo e a ansiedade por recompensas rápidas levam alguns *trainees* a deixarem a organização por diferenças salariais muito pequenas.

Assumem significação aqui os achados de Abreu *et al.* (2003) e de Reis Neto (2004), segundo os quais uma remuneração competitiva não irá garantir a retenção de jovens talentos, fazendo-

se necessária a utilização de outras práticas de gestão de caráter não monetário, tais como o reconhecimento, o comprometimento e a oportunidade de enfrentar desafios.

4.2.2.10 Ambiente de trabalho e clima organizacional

Grande parte dos gestores entrevistados percebe que os *trainees* se comprometem com os objetivos e valores da organização, contribuindo para isto a cultura forte e claramente definida da empresa. Aqueles que não se adaptam são rapidamente desligados.

No entanto, na perspectiva de um dos gestores, o comprometimento com os objetivos e valores parece ser maior no início do programa e vai diminuindo à medida que o jovem recém-formado depara-se com uma realidade que não se adapta às suas expectativas. Tal fato mostra-se em consonância com os estudos de Sarsur *et al.* (2003), segundo os quais uma das dificuldades de retenção relaciona-se com a percepção por parte dos jovens talentos de certa traição da organização, talvez em função de entendimentos diferentes sobre o que foi acordado inicialmente.

Já outro gestor relata uma visão diferente dos demais:

Eu acho que no geral eles não estão ainda muito envolvidos com os valores da empresa. Eles estão mais preocupados com as noitadas, com os compromissos, com os amigos... Acho que essa moral vem mais às vezes da sociedade do que das empresas [...]. Eles têm essa vida mais de adolescente mesmo, eles não querem comprometimento com ninguém, nem com empresa, nem com a sociedade, eles querem mais viver, conhecer [...] Claro! Há expectativa de crescer rápido, mas também de adquirir muito conhecimento [...]. Então esse aprendizado eu sinto que é o que eles procuram. Até porque eles não têm experiência, não têm comprometimento com nada. E a empresa ainda oferece tudo isso para ele. E ele está preparado para passar por esse processo de seleção: “ah, eu vou passar e quero pegar toda essa bagagem para levar para o mercado ou até dar continuidade dentro de outra grande empresa”. (Gestor 03).

Esse depoimento reforça as novas formas de relacionamento que os jovens estabelecem com a empresa, prevalecendo uma lealdade extrema enquanto durar o relacionamento. Ou, como diria o poeta Vinicius de Moraes, “que seja eterno enquanto dure”. (TANURE, EVANS e PUCIK, 2007).

4.2.2.11 Liderança e gestão

Na percepção de um dos entrevistados, o exercício da liderança na condução dos *trainees* pode e deve ser melhorado por meio de ações educacionais específicas ainda inexistentes na empresa. O que se tem atualmente são apenas os treinamentos comportamentais já definidos regularmente para os níveis de gestão, tais como o de *Coaching* e Liderança. Essa preocupação com o desenvolvimento dos gestores com vistas ao exercício eficaz da liderança configura-se como uma das práticas de gestão a ser implementada pela empresa para facilitar a retenção de jovens talentos. Tais idéias foram defendidas por Pedrosa (2005) quando a autora reconhece o papel dos líderes como os responsáveis pela criação de oportunidades de trabalho desafiadoras que permitam o atendimento das expectativas de aprendizagem contínua e de crescimento profissional dos jovens recém-formados.

Os gestores compartilham entre si e também com os especialistas de Recursos Humanos as questões relativas aos jovens recém-formados tendo como referência as avaliações semestrais e o trabalho no dia-a-dia. De acordo com os entrevistados, o *feedback* na relação entre os gestores e os *trainees* é uma prática constante.

No que se refere à autonomia para a tomada de decisões e à iniciativa, os depoimentos dos gestores denotam algumas divergências. Grande parte dos entrevistados ressalta que, mesmo sendo um valor propagado pela organização, essa não é uma prática comum a todas as lideranças. Isto porque, quando se fala em autonomia e estímulo à iniciativa, é preciso considerar as diferenças individuais, a maturidade e as demandas de desenvolvimento de cada *trainee* em especial. Deve-se estar atento ao risco de dar autonomia para jovens ainda sem nenhuma vivência em áreas operacionais consideradas de alto risco. Já outro entrevistado afirma que são justamente a autonomia e a iniciativa proporcionadas pelos gestores aos *trainees* que favorecem sua retenção na empresa. Esse depoimento confirma os estudos de Dutra (2004) sobre o novo perfil de trabalhador como um sujeito dotado de autonomia e iniciativa que pressiona os ambientes organizacionais no sentido de ver atendidas expectativas tais como: (1) maior transparência e clareza de propósitos; (2) autonomia para as escolhas de carreira e de desenvolvimento profissional; (3) condições efetivas para o desenvolvimento, realização e reconhecimento; (4) necessidades de desafios, as quais deverão ser revertidas em ganhos de competência que sustentem a competitividade profissional da pessoa.

Considerando-se o tratamento da diversidade de comportamentos e das diferenças individuais, para um dos gestores é fundamental que elas existam e sejam tratadas por meio da prática do diálogo aberto. Na percepção de outro gestor, mais importante do que este ou aquele comportamento diferente, *os trainees* devem ser avaliados pelo quanto estão empenhados em contribuir para o alcance dos resultados e pelo que eles são capazes de entregar para a organização.

Em suma, o papel dos líderes parece ser um fator preponderante para a retenção de talentos. Nesse sentido, cabe o investimento da empresa na formação de líderes educadores com competência para lidar com os anseios de jovens recém-formados ávidos por desafios e por alcançarem posições estratégicas em que se vejam de forma diferenciada dos demais.

4.2.2.12 Fatores de retenção

De acordo com o depoimento de alguns dos gestores, o fato de a empresa atrair facilmente os *trainees* em função de sua dimensão, relevância e crescimento mundial, não necessariamente assegura a retenção dos jovens talentos. É preciso buscar compreender melhor o que leva os *trainees* a deixarem o programa.

Os entrevistados evidenciaram como fatores que reforçam o desejo dos jovens recém-formados de ficarem no programa de *trainees*: remuneração condizente; reconhecimento; vontade de aprender e sentimento de que suas expectativas de ascensão na carreira poderão ser atendidas pela organização.

Em relação ao que levaria os jovens a permanecerem na empresa depois de terminado o programa de *trainees*, foram ressaltados pelos gestores: reconhecimento; possibilidade de aprendizado contínuo e de crescimento por meio de ações educacionais estruturadas e de desafios no cotidiano das unidades; sentimento de ser valorizado tendo em vista o quanto a empresa investe em sua carreira e cria consistentes perspectivas profissionais; bom ambiente de trabalho.

Na percepção de outros entrevistados, o processo de formação dos *trainees* no dia-a-dia dentro das unidades em que estão alocados e, mais especificamente, no que diz respeito aos projetos de desenvolvimento que cada um deles tem que assumir não tem sido conduzido adequadamente. Tais entrevistados sugerem que se invista na melhoria do planejamento da formação e dos projetos no sentido de torná-los mais desafiadores aos *trainees* e mais efetivos em termos de resultados para a empresa.

Foram também citados pelos entrevistados como fatores importantes a serem considerados para as políticas de retenção: estruturar consistentemente o processo seletivo de tal forma que os candidatos possam ter uma visão mais clara de suas reais possibilidades, considerando-se a remuneração e a ascensão na carreira; entregar aos *trainees* projetos de desenvolvimento factíveis e coerentes por meio dos quais os jovens possam sentir-se continuamente desafiados.

Já em relação ao que levaria os *trainees* a deixar a empresa, foram apontados os seguintes fatores: receber uma proposta financeira expressiva; ter remuneração aquém do mercado e de suas necessidades; sentir-se pouco reconhecido e valorizado; deparar-se com impossibilidades de viver desafios, de aprender continuamente e de crescer; reconhecer que não existem perspectivas de futuro; sentir dificuldades de atuar em ambientes de intensa pressão por resultados.

Para os gestores entrevistados constituem-se grandes pontos fortes da empresa para os *trainees*: seu potencial e sua projeção em nível mundial; a ampla expansão e o contínuo processo de inovação; as expressivas oportunidades de carreira tanto no Brasil quanto no exterior; as possibilidades de realização e de desafios; o porte e a reputação da empresa.

Já como pontos negativos evidenciaram-se: (1) salário apenas na média do mercado; (2) expectativas irrealistas criadas na fase de atração e captação dos jovens recém-formados; (3) intenso volume de trabalho junto com a definição de metas arrojadas e pouco factíveis; (4) posturas daqueles gestores que já estão na empresa há muitos anos que parecem dissonantes das políticas e dos valores da alta direção, com impactos negativos sobre as possibilidades de ascensão de carreira dos jovens profissionais; (5) desestímulos provocados pela forma de condução do processo de formação dos *trainees* no dia-a-dia; (6) estrutura hierárquica horizontalizada que oferece poucas possibilidades de ascensão na carreira.

Em síntese, os depoimentos dos gestores entrevistados confirmam alguns dos fatores mais significativos para a retenção de jovens talentos identificados por Rodrigues *et al.* (1996), quais sejam: que a empresa tenha credibilidade, seja potencializadora de crescimento e projetada internacionalmente, tenha consciência do valor do ser humano, seja incentivadora do aprendizado e orientada para desafios contínuos. No entanto, no fator remuneração competitiva, também identificado por Rodrigues *et al.* (1996), a organização alvo deste estudo parece deixar a desejar. Tal fato pode criar possibilidades para que os jovens recém-formados sintam-se atraídos para as tantas outras oportunidades oferecidas pelo mercado.

Apresentam-se e discutem-se a seguir os dados obtidos a partir dos depoimentos dos atuais *trainees*, *ex-trainees* que foram admitidos pela empresa e de um *ex-trainee* que já se desligou da empresa.

4.3 Percepções dos *trainees* e *ex-trainees*

A seguir, serão apresentados e discutidos os dados obtidos por meio dos depoimentos de nove *trainees*, de sete *ex-trainees* que permaneceram na empresa e de um *ex-trainee* que já se desligou da organização. Tanto os *trainees* quanto os *ex-trainees* também recebem neste estudo a denominação jovens profissionais, jovens recém-formados e jovens talentos, considerando-se que se situam na faixa etária entre 23 e 28 anos de idade e que concluíram a graduação há menos de cinco anos. Os depoimentos têm como referência as dimensões que se seguem: (1) atração e captação; (2) alocação; (3) treinamento e desenvolvimento; (4) avaliação e *feedback*; (5) carreira; (6) motivação e reconhecimento; (7) remuneração e benefícios; (8) ambiente de trabalho e clima organizacional; (9) liderança e gestão; (10) fatores de retenção.

4.3.1 Perfil requerido

Segundo o depoimento dos jovens profissionais, são características do perfil requerido: ter mobilidade; ser ambicioso e esforçado; estar disponível para assumir desafios; buscar

continuamente o autodesenvolvimento; trabalhar com foco em resultados; pensar globalmente; adquirir visão de mercados; assumir posturas pragmáticas; saber ouvir; possuir habilidades de comunicação assertiva e de relacionamento interpessoal; demonstrar potencial de liderança; saber trabalhar em equipe. Essas características mostram-se coerentes com algumas das competências exigidas pela empresa e apontadas pelos especialistas de Recursos Humanos, mais especificamente no que diz respeito a obsessão por resultados, liderança, trabalho em equipe, habilidades de comunicação e de relacionamento interpessoal. Da mesma forma, observa-se a consonância com algumas das características do perfil requerido identificadas pelos gestores, quais sejam ambição, vontade de aprender, capacidade para trabalhar em equipe e foco em resultados.

4.3.2 Políticas e práticas de gestão

4.3.2.1 Atração e captação

Em relação aos meios pelos quais os candidatos receberam as informações sobre o processo seletivo, foram apontados: cartazes, *folders* e adesivos nas universidades; *sites* na internet tanto da empresa contratante quanto de consultorias especializadas; divulgação interna para os que já trabalham na organização; contato feito pela consultoria externa; indicação de amigos e de pessoas que já trabalham na empresa; palestras dos executivos da área de Recursos Humanos nas universidades.

Segundo os entrevistados, a imagem projetada pela empresa reforça, principalmente, as qualidades relativas ao seu crescimento em nível mundial e as oportunidades decorrentes desse fato. As percepções dos candidatos em relação a esta imagem revelam sentimentos de grandeza, de seriedade e de possibilidades em relação ao futuro. Tais percepções parecem ir de encontro ao desejo dos especialistas de Recursos Humanos de criar para os jovens recém-formados a expectativa de realização de seu projeto de futuro em uma empresa brasileira audaciosa e já consolidada internacionalmente.

Os entrevistados apontaram como expectativas profissionais e de carreira: (1) oportunidade de capacitação e de crescimento; (2) possibilidade de aprender tanto sobre relacionamentos com pessoas quanto sobre a parte técnica; (3) capacidade de assumir o máximo de responsabilidades para mostrar ser capaz, mais do que o desejo de poder e dinheiro; (4) vontade de alcançar posições estratégicas de destaque tanto financeiras quanto de liderança; (5) desejo de trabalhar com projetos de melhoria e de inovação; (6) anseio de conseguir um emprego, ter uma estabilidade e condições para crescer; (7) alcance de uma carreira internacional; (8) probabilidade de, ao final do programa de formação, ou seja, em no máximo um ano e meio ou dois, assumir uma posição de liderança; (9) sensação de orgulho de fazer parte de uma das melhores empresas multinacionais brasileiras.

Ressalte-se que a expectativa de um dos entrevistados era, inicialmente, apenas terminar a graduação e ter um emprego. Ele mudou sua forma de pensar no decorrer do processo seletivo, na medida em que foi adquirindo mais informações.

Fui conhecendo a empresa durante o processo e já deu para traçar vãos mais altos. Eu não sabia a oportunidade que eles estavam querendo me dar. Eu não tinha a dimensão. Mas agora eu já tenho isso mais formado dentro da cabeça. (Jovem 08).

O desejo dos jovens recém-formados de assumir uma posição de liderança reflete-se na maioria dos depoimentos e confirma a necessidade da empresa de desenvolver a próxima geração de líderes para atuar no Brasil e no exterior como a razão de ser do programa de *trainees*. Da mesma forma, corrobora a visão dos especialistas de Recursos Humanos para os quais a possibilidade de construção de uma carreira sólida configura-se como um dos principais atrativos do programa de *trainees*.

No que diz respeito às expectativas pessoais, os entrevistados ressaltaram os seguintes aspectos: (1) crescer pessoalmente; (2) realizar sonhos pessoais de possuir um carro, uma casa e, futuramente, de ter boas condições de vida; (3) construir uma família.

Do ponto de vista das expectativas que a empresa tem em relação aos *trainees*, foram apontados como pontos significativos: (1) ter humildade e respeito em relação à experiência e ao conhecimento dos empregados que já atuam há vários anos nas unidades operacionais; (2) ouvir mais do que mandar; (3) ser proativo, desejar aprender e ser capaz de fazê-lo com velocidade; (4) possuir consistente formação acadêmica; (5) querer crescer e estar disponível

para assumir desafios; (6) ser capaz de solucionar problemas; (7) mostrar-se aberto para vivenciar a rotina do processo operacional; (8) ter tanto as competências técnicas relacionadas às áreas de engenharia quanto as competências intrapessoal e interpessoal; (9) saber trabalhar em equipe.

O depoimento de uma das entrevistadas, que era estagiária na empresa e foi aprovada no processo seletivo para *trainees*, revela algumas das características do perfil requerido e as expectativas em relação aos jovens recém-formados:

[...] A empresa tem um grau de exigência muito grande em relação aos *trainees* [...]. Então você precisa do inglês avançado, porque só com um intermediário infelizmente você não consegue passar pelo processo de seleção. Toda a cobrança do processo de seleção demonstrava que a gente precisava de um algo mais, de um diferencial [...]. A questão de saber tratar pessoas, de saber trabalhar em equipe, não só o profissional, mas também o pessoal. A gente via isso muito em várias dinâmicas, com várias pessoas que tinham um currículo invejável, e eu pensava assim: “gente, se essa pessoa cair numa usina siderúrgica... o jeito dela está um pouco fora da realidade” (Jovem 03).

As percepções dos jovens profissionais parecem convergir em relação ao significado atribuído pelos gestores quanto ao que é ser um *trainee*. Um dos entrevistados, no entanto, enfatizou as tensões e angústias conseqüentes do nível de responsabilidade que eles têm de assumir e da grande exigência por resultados imposta pela empresa. Alguns deles ocuparam posições de liderança ainda durante o programa de formação. Os depoimentos a seguir reforçam a fala do Gestor de Recursos Humanos sobre a criação de um sentido de urgência “tal como se o mundo fosse acabar amanhã”.

Porque esperam muito do *trainee*, a gente veio para dar resultados. [...] E às vezes acaba gerando uma responsabilidade muito grande que a gente carrega, assim, pelo fato de ser *trainee* e estar apostando tanto, então isso aí cria uma angústia. Nesta unidade da empresa no ano em que entrei, era só eu de *trainee*. Aquele foco totalmente direcionado para mim. Agora o projeto que eu estou tocando tem o apoio de uma consultoria externa. E eu sou o único cara da usina que está tendo esse projeto [...]. Então até mesmo o próprio gestor chegou e falou: “bom, seu projeto é o único na unidade. Então, ou é cem ou é zero e o sucesso do projeto vai demonstrar 100% de aproveitamento da consultoria aqui”. Então aumenta ainda mais a responsabilidade. Eu procuro balancear, equilibrar, mas tem certas horas que, quando você está numa situação mais difícil, eu acho que pesa um pouco. (Jovem 02).

Ser *trainee*, no meu caso, está muito mais ligado ao cargo registrado na carteira de trabalho do que propriamente à função que exerço como supervisor. (Jovem 14).

Confirmando o que já foi evidenciado tanto nos depoimentos dos especialistas de Recursos Humanos quando dos gestores, para a grande maioria dos jovens entrevistados a definição de expectativas altas e incompatíveis com a realidade organizacional pode gerar frustrações e impactar negativamente nos processos de retenção. Nesse sentido, observa-se que os esforços iniciados pela empresa no sentido de criar expectativas de futuro menos sedutoras e mais realistas, conforme relatos dos especialistas de Recursos Humanos, ainda não são reconhecidos pelos jovens recém-formados. A partir disso se pode questionar: a empresa tem efetivamente procurado mudar suas práticas ou prevalece o discurso que faz apelo ao sucesso rápido e ao futuro fantástico como forma de atrair os jovens talentos?

São duas ou três fases distintas de ser *trainee*. Quando a gente passa no processo *trainee*, é mais gostoso, às vezes, do que passar no vestibular. É aquela alegria, sensação, ser empregado de uma grande empresa, de grande porte, tudo que eu quero para a minha vida profissional. Só que quando você entra, eles falam muita coisa. “Ah! Daqui a um ano você vai ser executivo, você vai ganhar tanto, você pode brigar com o seu chefe”. E quando gente está na empresa a gente até começa a seguir esse caminho, começa a bater às vezes de frente com o chefe, porque não concorda, não porque é ranzinza, porque você não concorda com alguma coisa. Não assim de briga, mas de idéias. E você vê que não é nada disso, que você não vai virar executivo com um ano, você vê que o salário não é desse jeito que eles falam. (Jovem 01).

Da mesma forma, na percepção de dois dos jovens entrevistados, as expectativas da área de Recursos Humanos mostram-se incoerentes com a postura dos gestores nas unidades produtivas, configurando-se alguns paradoxos para os *trainees*.

Acho que eu enxergo como se fossem duas empresas. Tem a empresa RH e a empresa (nome da empresa). A empresa RH foi a que nos contratou buscando o seguinte perfil de profissional: ser um menino chato que não descansa enquanto não consegue falar, que quer se expressar o tempo inteiro, que quer uma posição de líder dentro da equipe, que não sabe nada, que está começando a entender como é que a empresa funciona. E tem a empresa (nome da empresa) onde já se tem uma autoridade definida, tem uma estrutura hierárquica muito rígida e porque tem essa estrutura hierárquica muito rígida o *trainee* acaba ficando pequeno demais na base, não consegue participar da maneira como o RH quer [...]. No caso, eu fui rotulado porque na época eu fiz o que o RH me aconselhou, como “bater de frente” com as coisas que você não concordava [...]. E eu, bobo, caí nessa, fiz isso no início. Por exemplo, meu gerente falava: “não, porque você tem que vir trabalhar no sábado e no domingo...”. E eu pensava: “não, domingo é dia de sair, namorar...”. E eu falava “não, eu não quero fazer isso, eu fico aqui até tarde, não tem problema nenhum, mas sábado e domingo são dias de sair, namorar, ir para o bar, conversar com amigos, jogar bola”. E o gestor, por ser da época antiga, achava errado. Comecei a ter atritos com ele e fiquei meio rotulado. Quando mudei de área, eu consegui dar a volta por cima. (Jovem 15).

A visão dos jovens recém-formados em relação às exigências para a função de *trainee* mostra, igualmente, alguns pontos dissonantes. Para alguns deles, o nível de exigência é justo e

coerente, considerando-se que a demanda de candidatos é maior do que a oferta de vagas e o que se busca são pessoas com potencial de liderança. Já outros acreditam que: (1) ao serem alocados nas rotinas das áreas operacionais, os *trainees* têm pouco espaço para aplicar os atributos requeridos; (2) as unidades operacionais da empresa têm necessidades diferentes e, em função disto, exigem perfis de *trainee* também diferentes; (3) o perfil, além de ser rigoroso quando comparado com o de outras empresas do mesmo porte, requer tanto competências técnicas quanto competências gerenciais. Pode-se aqui, mais uma vez, verificar os questionamentos dos estudos de Sant’Anna (2007) sobre o isomorfismo percebido em relação às competências requeridas e ao sentimento de que todos devem ter as mesmas competências, nos mesmos graus, independentemente do nível hierárquico, estágio de escolaridade e maturidade profissional.

Em relação ao processo seletivo como um todo, os entrevistados consideram-no longo, difícil, burocrático, cansativo, extremamente desgastante, com muitos candidatos de alto nível e de custos elevados tanto para a empresa quanto para os inscritos. Como possível consequência dessas inadequações está a possibilidade de desistência de talentos que podem migrar para os processos seletivos de outras empresas.

4.3.2.2 Alocação

Para grande parte dos entrevistados, o processo de integração às áreas ocorreu sem grandes conflitos e com possibilidades efetivas de aprendizado. No entanto, alguns *trainees* enfrentaram dificuldades relacionadas ao sentimento daqueles que já trabalham na empresa há muitos anos: (1) os supervisores que estão esperando oportunidades de ascensão na carreira, tanto os que não tiveram a oportunidade de ter uma formação acadêmica, quanto aqueles que já concluíram a graduação; (2) os operadores, cujo conhecimento foi adquirido somente com a experiência. Em relação àqueles que estão esperando uma oportunidade de ascensão na carreira, os depoimentos dos *trainees* denunciam as resistências dos profissionais que se sentem ameaçados pela chegada do jovem graduado em engenharia. Já quanto aos operadores, um dos *trainees* recebeu como sugestão do gestor de uma das unidades da empresa:

Se você quiser crescer aqui dentro da empresa, ser um cara respeitado, você não tem que se preocupar com os gestores. Você tem que se preocupar com esse pessoal da produção, eles é que vão te dar sustentação para você crescer. Se esses camaradas não te respeitarem, você não vai ser nada. (Jovem 06).

Depois de terminado o programa de formação, o processo de inserção dos *trainees* à empresa revelou-se menos conflitivo pelo fato de os jovens já conhecerem um pouco da cultura organizacional e do processo produtivo e, talvez o mais importante, já serem conhecidos pelas pessoas. No entanto, a ansiedade por aprender, a vontade de querer introduzir mudanças, o desejo de ascensão rápida na carreira e à intolerância para com os empregados mais antigos causaram alguns incômodos para os envolvidos. Os demais depoimentos evidenciam que a superação das dificuldades de inserção guarda estreita correlação com a postura assumida pelos *trainees*, considerando-se a disponibilidade para o aprendizado e o respeito à experiência e à competência dos demais empregados.

Eu não tinha consciência de que as coisas acontecem um pouco mais lentamente do que a gente imagina. Então, quando você é jovem, você entra querendo mudar o mundo, você tem inúmeras idéias, você quer dar palpite aqui e ali, e a própria empresa te estimula a isso no início do programa. Então, em alguns momentos, você acaba entendendo da forma mais difícil... Você se depara com determinados obstáculos que naquele momento são intransponíveis. Então, aquilo te gera uma frustração, você chega com a intenção de já querer participar e já querer fazer para crescer, idealizar e, na realidade você percebe que você ainda vai demorar a chegar nesse estágio, primeiro você vai ter que passar por toda uma fase de adaptação, primeiro a doutrina da empresa. Inclusive tem esse contato com... Muitas vezes com a chefia de outra geração, com outros valores, como eu já tinha comentado, com outra velocidade. Então, você tem que pegar, se adaptar primeiro a esse ambiente, depois você tem que conquistar a confiança das pessoas, que também é um processo demorado, para, em seguida, você estar pronto para poder realizar e começar aqui e ali a participar de uma forma um pouco mais incisiva. (Jovem 16).

Alguns questionamentos e sugestões foram colocados pelos *trainees* em relação à função que assumem tão logo encerram o programa:

Quando você sai do programa de *trainee* e é promovido, o seu primeiro cargo é supervisor de melhorias. Você imagina! Ser supervisor de melhorias de uma área que você não conhece o processo direito e não conhece as pessoas. Eu entendo que a função de melhorias deve ser de pessoas seniores, de pessoas que já foram da rotina muito tempo e já conhecem todos os detalhes, elas já sabem o caminho [...]. Porque quando você termina o programa e vai ser supervisor de rotina, você vai para gestão de pessoas, cuidar de pessoas, cuidar de processos, você tem que conversar, ser psicólogo de todo mundo. Talvez o *trainee* não tenha uma habilidade para isso. Mas eu ainda acho que a saída do *trainee* tinha que ser como supervisor de rotina para ele vivenciar o que acontece no dia-a-dia. Porque se ele sai como supervisor de melhoria, ele ainda sai mais por alto, não entende o que acontece realmente. Se o *trainee* já for para a melhoria, ele pode chegar e falar assim; “Ah! Eu trabalho com os dois projetos mais importantes da usina, eu tenho...”. Por exemplo, como é que você vai colocar um projeto importante nas mãos de uma pessoa que não tem

experiência, sendo que você poderia colocar para quem tem experiência e ter resultados mais rápidos? Como é que você vai chamar uma equipe de operadores em uma sala para treinar em um procedimento que você não conhece tanto? (Jovem 09).

Como pontos que dificultaram a inserção nas áreas, os entrevistados ressaltaram: (1) vontade de aprender rápido e ansiedade de querer perguntar várias coisas ao mesmo tempo; (2) impossibilidade de introduzir melhorias para alguns sistemas de trabalho; (3) falta de um orientador próximo que pudesse direcionar melhor o trabalho e maximizar as possibilidades de aprendizagem e de desenvolvimento.

Quanto aos aspectos facilitadores foram citados: (1) boa acolhida e disponibilidade das pessoas em ensinar; (2) posturas dos *trainees*, tais como humildade, capacidade de comunicação e de envolvimento com os demais, calma e abertura para relacionar-se com pessoas de idade, ritmo e valores diferentes, dotadas de grande conhecimento prático, paciência para lidar com sistemas de trabalho ainda rudimentares e pouco informatizados; (3) domínio de conhecimentos técnicos referentes à área de inserção; (4) exercício da função de supervisor iniciado durante o programa de *trainee*.

Assim, coerente com o que foi apresentado nos depoimentos dos especialistas de Recursos Humanos e dos gestores, reafirma-se o quanto os programas de *trainees* e os processos de gestão de talentos podem criar situações conflitivas para as organizações. No entanto, considerando as demandas do atual ambiente de negócios, as empresas parecem não poder prescindir dos programas de formação de jovens profissionais para assumir futuras posições estratégicas. Por outro lado, também parece não ser possível prescindir daqueles profissionais experientes que detêm o conhecimento tácito adquirido no decorrer de uma longa trajetória na organização. Tais profissionais, ainda que competentes tecnicamente, talvez não tenham potencial para assumir cargos de gestão. Nesse sentido e numa tentativa de responder às questões de vários autores (TANURE, EVANS e PUCIK, 2007; ABREU *et al.*, 2003; SARSUR *et al.*, 2003) sobre como a empresa deve trabalhar as expectativas dos demais empregados tidos como não talentos, cabem as seguintes considerações: (1) o desafio de selecionar jovens recém-formados que, mesmo inexperientes e imaturos emocionalmente, já tenham internalizados em sua educação básica valores humanos como respeito ao outro, disponibilidade para ouvir e aprender com os demais; (2) investir no desenvolvimento de comportamentos e atitudes dos jovens talentos no sentido de facilitar sua legitimidade como gestores de profissionais mais amadurecidos e experientes; (3) assegurar políticas de

remuneração competitivas para os empregados não contemplados pela gestão de talentos; (4) promover ações educacionais específicas com vistas à preparação dos empregados não talentos, para que possam aprender a lidar com o fato de terem como gestores profissionais mais jovens e menos experientes tecnicamente.

4.3.2.3 Treinamento e desenvolvimento

O processo de treinamento no decorrer do programa de *trainees* é percebido pela maioria dos entrevistados como intenso, com alto nível de excelência, de fundamental importância para a carreira dos participantes e para o desenvolvimento da empresa.

A gente vê que a empresa se preocupa com a nossa formação. Os treinamentos em geral são muito bons, alguns excelentes, e realmente ajudam no nosso dia-a-dia. (Jovem 10).

Eu estou satisfeito em ir porque vai ser uma oportunidade ímpar de acompanhar a reforma de um forno. Elas são feitas a cada dez, quinze anos [...]. Porque no ano que vem, vai ter uma reforma aqui nessa unidade e eu vou ficar responsável [...]. O gestor é bom nesse aspecto, ele apóia muito esse desenvolvimento. O que precisar ser feito, desde que esteja alinhado com o interesse da área, sem dúvida, ele vai dar todo o apoio. (Jovem 02).

Segundo a perspectiva dos jovens profissionais, todos os cursos estão vinculados às competências da empresa, sendo que os conteúdos mais enfatizados são cultura e valores corporativos, liderança, *coaching*, relações interpessoais, *feedback*, trabalho em equipe, mudança, flexibilidade, criatividade e inovação. Observa-se aqui, novamente, como já constatado na análise dos depoimentos dos gestores, a preocupação da empresa em assegurar a Visão Transformada (ALBUQUERQUE, 1999), numa perspectiva de qualificação dos jovens recém-formados para futuras posições estratégicas. No entanto, todos os entrevistados foram enfáticos em afirmar que, em termos dos conhecimentos valorizados pela organização, prevalecem os conteúdos técnicos. Tal valorização reforça a preocupação com o desenvolvimento de competências técnicas evidenciado pelo gestor de Recursos Humanos num momento de carência de especialistas em siderurgia, como já registrado neste estudo. Ou, vista por outro lado, pode também levar a pensar que, mesmo com os fortes investimentos realizados, as competências humanas ainda não ocupam um espaço expressivo na empresa.

Já no que diz respeito às posturas requeridas dos jovens recém-formados, os treinamentos enfatizam aspectos de responsabilidade, cumprimento de horários, assertividade para expressar suas opiniões, habilidades de ouvir, relacionamento interpessoal, honestidade, confiança, ética no trabalho, arrojo, foco em resultados.

Em relação às oportunidades de crescimento e de desenvolvimento durante e após o programa de *trainees*, os jovens recém-formados reconhecem que a empresa investe na capacitação e cria oportunidades para todos os níveis hierárquicos da empresa.

Eu vejo por mim porque, quando eu cheguei aqui, eu imaginava que só ia me tornar um gestor depois de dez, doze anos trabalhando na área. Mas com oito meses assumi a função de supervisor-*trainee*. Não vou agüentar também esperar dez anos para assumir um cargo de gestor. Aí a gente consegue imaginar oportunidades e consegue pensar mais longe também, consegue pensar em outras posições. (Jovem 07).

Eu acho fantástico! As oportunidades aqui dentro são muitas. Muito boas. Eu tive o receio de ficar estagnado, de ficar quatro anos fazendo a mesma coisa [...]. Mas é tanta mudança que às vezes quando você pára, você já não sabe onde está. (Jovem 11).

4.3.2.4 Processo de avaliação e *feedback* dos *trainees*

A avaliação do trabalho dos *trainees* é de responsabilidade do gestor, com a coordenação e apoio da Assessora Técnica de Desenvolvimento responsável pelo programa. Sua realização ocorre a cada seis meses por meio de um processo estruturado e formalizado. Depois de terminada a formação, os jovens inserem-se no sistema formal da empresa, relativo a todos os colaboradores. Nesse sistema formal os ex-*trainees* serão avaliados tanto pelo gestor como por alguns de seus pares e clientes definidos previamente pelo próprio gestor.

A percepção dos jovens sobre a prática de avaliação da empresa denota algumas divergências. Grande parte dos entrevistados demonstra satisfação com o processo de *feedback*, considerando-o muito bem estruturado e com critérios claramente definidos.

Eu gosto da maneira que a gente é avaliado aqui dentro porque é tudo estruturado. Não é assim... Por afinidade com o chefe, não é isso. É tudo realmente por resultado que você está mostrando, por utilização de metodologia [...]. Por exemplo, a gente tem uma avaliação de acompanhamento semanal de projeto. É ali que a gente está

tendo pequenos *feedbacks* semanais e diários de acompanhamento mesmo. (Jovem 13).

Esse depoimento confirma a fala tanto dos especialistas de Recursos Humanos quanto dos gestores sobre a preocupação de se ter uma prática solidamente estruturada de acompanhamento e avaliação. Principalmente, reitera a evolução já identificada neste estudo no sentido de garantir investimentos para além das etapas de atração, captação e treinamento de jovens talentos. Assim, o *glamour* e a sedução normalmente atribuídos aos programas de *trainees* com suas promessas de futuro fantástico parecem começar a ser substituídos por processos mais consistentes de gestão.

No entanto, coerente com a visão de um dos especialistas de Recursos Humanos, percebe-se ainda um longo caminho a ser percorrido em termos de melhoria das práticas de avaliação e acompanhamento, ao se verificar a existência de insatisfações tanto com a forma quanto com o conteúdo dos *feedbacks*. Evidencia-se uma tendência dos gestores mais para a prática de *feedbacks* com conteúdos de reorientação do que de reconhecimento por comportamentos adequados.

É fantástica essa questão de *feedback* só negativo! Por exemplo, eu hoje estou com o maior projeto da usina e esse projeto tem um retorno de US\$1,5 milhão [...]. Desde quando o projeto começou a ser medido, este foi o melhor ano da história. Aí eu cheguei todo feliz, falei para o meu gestor, falei com umas pessoas e eles... Parece que foi assim: “não fez mais que sua obrigação”. Agora, se está ruim, se saiu um milímetro... “Não, porque está ruim. Por que está ruim? Você deixou”. Então eu não entendo. (Jovem 11).

Também se observam situações nas quais o *trainee* é avaliado simultaneamente por dois gestores que têm percepções diferenciadas, e, ainda, jovens que foram alocados em uma área, mas que estavam atuando em outra e sobre a qual o gestor formal, responsável pela avaliação, não tinha conhecimento.

[...] São dois gestores que me avaliam [...] Existem divergências de informações. E isso já... De vez em quando dá uns probleminhas. [...]. Então isso dá certa divergência e são dois te avaliando que não estão com você o tempo todo. Dá certo atrito. (Jovem 04).

Quando eu era *trainee*, meu trabalho era pessimamente avaliado. Meu antigo chefe pegava um papel com as perguntas na minha frente e ia colocando as notas. Não perguntava se eu concordava, o que eu achava, e me entregava o resultado. Porque eu estava na área de apoio, mas treinando em outra área, como é que o cara vai me avaliar? [...] Ele teria que fazer uma entrevista com os supervisores ou com o gestor da área que eu estava [...]. Ele pegava um papel, me avaliava e pronto. Com base em que o meu gestor me avaliava? Não estava acompanhando meu desenvolvimento na

área. Foi péssimo! Foi assim, uma coisa medonha! Coisa que eu não vou fazer com ninguém! (Jovem 01).

Alguns entrevistados ressentem-se do fato de não terem sido criadas possibilidades de prática de *feedback*. Para dois deles essa prática tornou-se mais fácil depois que passaram a ser gerenciados por profissionais mais jovens, reiterando a importância dos líderes em seu papel de formar e educar pessoas para os processos de retenção de talentos.

[...] Antigamente, meu primeiro chefe e meu segundo eram pessoas com bastante tempo de empresa, que elas não tinham tempo de retorno e *feedback*. Não tinham, não conversavam. [...] Meu superior imediato hoje é uma pessoa de uns quarenta anos, já experiente, e hoje eu me considero... Eu estava até meio triste um tempo atrás, mas agora as coisas mudaram... Liderança é muito importante, a pessoa conversar com você, te valorizar. Os meus outros chefes, eles não davam *feedback*, não davam, era difícil. Você tinha que ser auto-suficiente [...] (Jovem 09).

Confirmando a visão do Gestor 05 sobre o risco de objetividade excessiva da avaliação com o intuito de se evitar trabalho, vários jovens ressaltaram o quanto ainda é preciso aprimorar a forma como são feitas as devolutivas. Sugerem que o plano de desenvolvimento individual contenha ações específicas para cada um dos pontos de melhoria identificados, dessa forma a avaliação não corre o risco de ser uma mera formalidade e de tornar-se um fim em si mesma.

Quando questionados se deveriam ser avaliados por outro profissional da empresa, grande parte dos entrevistados disse que sim, desde que fossem pessoas com as quais estivessem em contato direto. Alguns *jovens* afirmaram que gostariam de ser avaliados pelo diretor de sua área e por gestores das outras unidades da empresa. Tal fato, por um lado, reforça as idéias de Schein (1996) e de Rittner (1994) sobre a importância de se incluir um interlocutor ou um tutor no processo de análise da vida profissional e de desenvolvimento dos *trainees*, conforme já assinalado neste estudo. Por outro lado, pode também denotar certa imaturidade de jovens vaidosos, sonhadores e deslumbrados com o desejo de acesso a pessoas que estão em posições de poder na organização.

Eu gostaria muito que o diretor da unidade pudesse me chamar de vez em quando para fazer uma avaliação, conversar comigo, ver como ele está me enxergando, eu gostaria, não tive essa oportunidade. E outra coisa, a gente às vezes fica muito restrito na nossa área, no nosso mundinho ali e você não tem tanto, não escuta tanto pessoas de outras áreas. Um dia eu estava até pensando nisso, seria tão legal se o meu *coach* não fosse só um engenheiro, eu poderia ter um *coach* na laminação, um *coach* na aciaria [...]. Às vezes me dariam algumas dicas de carreira diferentes do meu gestor. Eu sinto falta dessas avaliações. Não só uma avaliação técnica, mas uma avaliação de carreira mesmo. (Jovem 07).

Em consonância com os depoimentos dos gestores, foram citados pelos jovens profissionais como fatores mais significativos nos processos de avaliação: (1) entrega de resultados; (2) relacionamento interpessoal; (3) habilidade de trabalhar em equipe; (4) conhecimentos técnicos; (4) segurança do trabalho; (5) liderança; (6) proatividade; (7) compromisso com as políticas e valores da empresa.

4.3.2.5 Carreira

A maioria dos entrevistados vislumbra consistentes perspectivas de carreira e, entre os motivos apresentados, estão a estabilidade profissional, a possibilidade de trabalhar em outro país e o alcance de posições estratégicas.

Hoje eu penso, eu gosto desse jeito da (nome da empresa) de trabalhar [...]. Eu tenho autonomia para trabalhar [...]. Eles confiam nas pessoas aqui dentro [...]. E você tem muita responsabilidade. Se você não souber lidar com isso você fica estressado [...]. Eles te dão muita responsabilidade. Então esse é um ponto, assim, que me segura na (nome da empresa). O que motiva meu trabalho, que eu gosto de trabalhar aqui é isso, é muito dinâmico, é uma empresa que aposta em você, eu tenho interesse em morar fora do país novamente [...]. Lógico que têm algumas coisas que incomodam, mas eu acho que toda empresa é assim [...]. (Jovem 09).

Hoje eu me imagino numa função de diretoria, num cargo de diretor. (Jovem 07).

[...] E não esqueço uma avaliação que eu tive com meu primeiro gerente, quando ele me perguntou o que eu esperava para daqui a cinco anos e eu respondi: “olha, em cinco ou seis anos eu quero é tomar seu lugar”. (Jovem 12).

Todavia, alguns jovens relataram que, ao ingressarem na empresa, tinham o grande desejo de assumir responsabilidades, desenvolver seu potencial e demonstrar suas competências. Na medida em que foram deparando com o fato de que o ritmo de ascensão desejado não correspondia ao espaço de crescimento disponível na realidade organizacional, sentiram-se frustrados em suas perspectivas de futuro. No entanto, desde que sob certas condições, reafirmaram o desejo de construir carreira na empresa. Reconhece-se aqui a fala do gestor de Recursos Humanos sobre o quanto os sentimentos de frustração dos jovens se devem não à aspiração em si, tida como legítima, considerando-se que o objetivo do programa é formar líderes para assumir posições estratégicas. Tais sentimentos parecem se dever mais à dimensão do tempo necessário para sua formação, como já assinalado neste estudo.

Para lidar com essa situação, Dutra (2001) sugere a integração das necessidades dos indivíduos com as demandas da empresa. Vale ressaltar, porém que, nos atuais ambientes de negócio, observa-se uma acentuada evolução no nível de prontidão e na capacidade de resposta dos jovens profissionais. Por outro lado, as políticas da empresa e, mais especificamente, a atuação dos gestores parecem ainda assumir um caráter conservador, considerando-se o depoimento logo a seguir. Talvez seja importante questionar a situação de uma perspectiva diferente. Ou seja, ao invés de se deter apenas na discussão sobre a ansiedade dos profissionais recém-formados e na proposta de se definirem expectativas mais realistas, como evidenciado nos vários estudos sobre retenção de jovens talentos (PEDROSA 2005; PEDROSA *et al.*, 2005; ABREU *et al.*, 2003; SARSUR *et al.*, 2003), cabe analisar o quanto os modelos de gestão da empresa poderiam ser mais ousados, principalmente no que diz respeito à mudança de posturas dos gestores no sentido de ampliar os espaços de aprendizagem e autonomia para os jovens profissionais.

E infelizmente isto não aconteceu com a velocidade que eu imaginava. Por mais que eu fizesse um trabalho bem feito e que fosse até elogiado por isso, falta ainda um pouco mais de espaço. Faltou um pouco o falar assim “olha, vamos ver o que acontece, deixa o menino crescer”. Percebo isso em relação a mim. E vou continuar percebendo assim porque eu não vejo maneira de mudar em prazo muito curto não. (Jovem 06).

Quanto questionados sobre o que os levaria a deixar a empresa, três entrevistados apontaram fatores tais como o não-reconhecimento do trabalho, a ausência de desafios, o salário, a impossibilidade de fazer um mestrado e a falta de investimento da organização em sua carreira profissional. O depoimento a seguir reforça a necessidade da empresa de rever seus modelos de gestão no sentido de fazer com que os gestores ampliem as possibilidades de crescimento para os jovens profissionais, conforme já assinalado neste tópico.

[...] Porque hoje, qualquer profissional que esteja tranquilo que é um profissional bom, se ele não enxergar uma oportunidade dentro da empresa, ele é forte candidato no mercado. Então, se a empresa der uma oportunidade de crescimento, eu particularmente gostaria. Mas a partir do momento que você vê que não tem espaço, que não vai conseguir o crescimento, pode ser que você busque em outros lugares. Mas eu acredito que a (nome da empresa) tem toda uma estrutura para você crescer, precisa de profissionais, então eu gostaria de estar dentro da empresa. (Jovem 04).

Coerentemente com os depoimentos dos especialistas de Recursos Humanos e de grande parte dos gestores entrevistados, também na percepção de vários jovens, os *trainees* têm maior possibilidade de ascensão na carreira por terem participado do programa de formação. No

entanto, verificam-se determinadas situações em que a empresa busca profissionais no mercado para assumirem posições que poderiam ser ocupadas pelos *trainees*. Mais uma vez, tal fato também parece corroborar a necessidade de os gestores serem mais ousados no que diz respeito aos espaços de crescimento e à autonomia proporcionada aos jovens talentos.

Quando todo mundo esperava que eu fosse assumir a área, disseram que precisava ser um profissional sênior. Aí contratam outra pessoa no mercado que não conhece absolutamente nada da área, não conhece as pessoas, não conhece o sistema, não conhece a cultura da empresa, mas a pessoa é sênior. Isto aconteceu tem pouco tempo. Então é muito triste, porque um diretor que é novo na empresa provavelmente ficou com medo de colocar um menino da base. E aí eles preferem contratar alguém que tem um salário muito maior, e que vai demorar possivelmente muito mais tempo para se adaptar a empresa do que eu me adaptaria. Mas são coisas da vida, acho que tem coisa melhor para mim ainda. (Jovem 06).

Dois entrevistados demonstraram certo incômodo diante do fato de outros profissionais da empresa não terem as mesmas oportunidades de carreira que os *trainees*.

Então os operadores aqui da empresa fazem engenharia mecânica lá e eles não têm as mesmas oportunidades que a gente tem [...]. Tem casos em que o operador consegue a promoção, mas demora 20 anos, 15 anos. Não é igual a gente, que entra como *trainee*, vira supervisor depois de 2 anos e daqui a pouco vai ser gestor e vai embora. Então, acho que é complexo. (Jovem 01).

Em consonância com a visão de um dos gestores, outros jovens afirmaram que somente o fato de ser *trainee* não garante maiores oportunidades de ascensão na carreira. Deve-se levar em consideração também o potencial de crescimento da pessoa e as oportunidades disponibilizadas pela empresa, principalmente no que se refere à forma de pensar daquele que será o responsável pela decisão.

Mas dentro da empresa, eu não vejo que se você é *trainee*, você vai ter uma possibilidade de crescimento [...]. Eu acho que uma pessoa que entra na empresa e que demonstra sua capacidade, consegue subir da mesma forma que um *trainee*. Na verdade, eu não vejo o *trainee*, como muita gente vê, como um ser superior. Ele é igual a todo mundo e está buscando o espaço igual a todo mundo [...] Porque eu vejo muitos operadores excelentes que têm um crescimento muito grande e que conseguem ter uma capacidade melhor que a do *trainee*. Não quer dizer que ele entrou como *trainee*, que ele é o intocável. Eu não vejo isso. Eu vejo um cargo igual a outros, que você deve buscar seu espaço como qualquer outra pessoa tem que buscar também. (Jovem 04).

Foram descritos como atributos importantes para que os *trainees* possam crescer e evoluir na carreira: maturidade, excelentes habilidades de relacionamento com todas as áreas e pessoas, entrega de resultados de qualidade, respeito às pessoas, disponibilidade para o

autodesenvolvimento, visão de mercados, participação em trabalhos voluntários, atuação na CIPA¹⁰, domínio do idioma inglês e conhecimentos técnicos.

Considerando-se a perspectiva de carreira num arco temporal de cinco anos, a maioria dos entrevistados afirmou ter como desejo continuar na empresa e assumir uma posição de gerência. Foram também citadas como perspectivas: concluir um mestrado, ter uma experiência internacional pelo Grupo, ser um profissional de referência em sua área e consolidar-se como um especialista na carreira técnica. Apenas um jovem afirmou que, mesmo diante do desejo de assumir uma posição de gerência nos próximos cinco anos, sente que pode ainda não ter o devido amadurecimento para isto.

No que diz respeito à perspectiva de futuro de um ano, os jovens relataram que se vêem na mesma unidade onde hoje estão alocados e com atividades iguais às que realizam no momento. Foram citados como desejos ter uma remuneração maior, conseguir demonstrar sua capacidade profissional, superar as metas e assinar um contrato de trabalho definitivo com a empresa. Dois *trainees* ressaltaram também o desejo de diminuição do nível de responsabilidade que assumem atualmente.

Com metade do peso que carrego nas costas hoje. (Jovem 05).

Em síntese, como evidenciado nos depoimentos dos especialistas de Recursos Humanos e dos gestores, a possibilidade de construção de uma carreira de sucesso parece exercer um impacto significativo nos processos de retenção de jovens talentos. O elevado nível intelectual, a consistente formação acadêmica, o potencial para liderança e o fascínio por desafios dos profissionais recém-formados reforçam a necessidade de que a empresa atualize suas políticas e práticas de gestão. Dessa forma, ampliam-se os espaços para que os jovens invistam sua energia numa perspectiva de futuro ao mesmo tempo desafiadora e factível.

4.3.2.6 Motivação e reconhecimento

¹⁰ Comissão Interna de Prevenção de Acidentes.

Todos os jovens relataram o grande número de desafios que lhes são apresentados no dia-a-dia e que fazem com que eles se sintam motivados para o desenvolvimento contínuo.

Depende do gestor porque, esse segundo que eu tive e que passou a ser meu *coach*, me encheu de informação. Ele era tudo o que eu queria, eu pegava aquilo e digería, digería. Chegava em casa e estudava, e ficava... Tinha tesão mesmo, pela coisa e tudo [...].Então, eu tinha seis meses de emprego, sem experiência profissional nenhuma, eu tinha acabado de aprender o que eu estava fazendo, e de repente, me deixaram com um rojão desse tamanho na mão. E eu achei aquilo a maior maravilha do mundo, eu achava uma beleza. Podia trabalhar o tanto que fosse, ficava até tarde, chegava em casa cansado [...]. Fiquei até emocionalmente mais sensível durante um tempo, até eu conseguir me firmar, e eu acabei me firmando. Então, eu tive a sensação que já estava dominando o que eu estava fazendo. (Jovem 06).

Então, o que eu achei de ponto positivo desde o início foi que logo eu fui promovido e tive bastante autonomia para tomar decisão. Eu tive bastante suporte do gestor da área, ele sempre chamava, conversava, me apoiava, foi bacana! (Jovem 09).

No entanto, para três jovens tais desafios ainda não correspondem às suas expectativas de crescimento.

Ah! Hoje eu me sinto um pouco estagnado com o que eu faço. Eu tenho muita coisa a aprender ainda com o que eu faço. Mas é uma rotina e você acaba ficando um pouco desanimado. (Jovem 10).

Um entrevistado aponta lacunas entre o discurso proferido no processo seletivo e a realidade organizacional, considerando o tamanho e a amplitude dos negócios da organização. O depoimento de um *trainee* evidencia o quanto o projeto de futuro e os sonhos criados no decorrer do processo seletivo esbarram em limitações do cotidiano.

Eu acho que o discurso na prática fica um pouco diferente. A gente até brinca entre a gente, que a (nome da empresa) vira para nós e fala: a (nome da empresa) é forte demais, cria asas, pode voar, que você vai longe, porque é uma empresa que está crescendo muito...’. Mas quando a gente chega aqui cortam as suas asas. [...] Tem uma frase que resume isso “voa, vai longe, mas...” (Jovem 07).

Tais relatos confirmam o depoimento de um dos gestores sobre o quão pouco se investe em desafios para os *trainees* numa tentativa de se evitarem erros que possam comprometer a carreira dos envolvidos. Dessa forma, ao assumir uma postura mais conservadora, paradoxalmente, a empresa corre o risco de comprometer a retenção de talentos e, conseqüentemente, seus objetivos estratégicos de longo prazo, uma vez que são jovens cuja energia mobiliza-se para o enfrentamento de desafios.

De acordo com os *jovens* entrevistados, são atributos valorizados pela empresa a capacidade de inovar, de se desenvolver, de assumir responsabilidades, de serem proativos, empenhados e disponíveis para enfrentar desafios. Quanto aos atributos do perfil requerido no processo seletivo, os jovens percebem que todos eles têm sido utilizados pela organização, exceto o idioma inglês.

Em relação aos conhecimentos obtidos no programa de *trainees*, a grande maioria dos entrevistados afirmou ter conseguido aplicá-los e os resultados se mostraram efetivos. Um dos *trainees* acredita que o processo de internalização dos conteúdos ocorre com o tempo e na medida em que se vivenciam certas experiências.

Tem coisas que a gente vai aprender realmente aquele conceito é daqui a alguns anos. “Ah! Realmente agora eu sei o que quis dizer aquilo lá trás, no treinamento” [...]. Você absorve e indiretamente você consegue estar aplicando. Não tudo, não sei dizer quanto exatamente, mas, assim, eu não consigo aplicar ainda tudo aquilo que eu vi. Acho que cada dia que passa vai melhorando, no sentido que aí eu vou vendo os conceitos que me passaram e aí “não, agora realmente eu estou aprendendo o que quer dizer aquilo que foi colocado”. (Jovem 02).

4.3.2.7 Remuneração

Os jovens entrevistados trouxeram percepções diferenciadas sobre a política de remuneração da empresa. Alguns a consideram conservadora e pouco agressiva em relação ao que é praticado pelo mercado. Porém, confirmando a visão dos próprios especialistas de Recursos Humanos, que também reconhecem ser a política de remuneração pouco agressiva, o depoimento a seguir evidencia que o salário talvez não seja uma variável tão significativa para a retenção de talentos como o é, por exemplo, a perspectiva de construção de carreira.

Está horrível, muito ruim comparado ao mercado. Muito fraco! Mas, igual eu falei, se eu ficasse aqui por causa de salário, já teria saído há muito tempo. Não estou aqui só por causa de salário. Salário eu sei que daqui a um longo e médio prazo eu vou conseguir um bom salário. Mas, comparando com o que o mercado está te oferecendo, te ligam no celular, te mandam e-mail, chamam para fazer entrevista, está muito ruim. (Jovem 01).

Para dois dos jovens entrevistados, a área de Recursos Humanos, além de não cumprir o que foi prometido no processo seletivo, também não transmite informações claras aos gestores sobre a política de remuneração.

Eu particularmente acho que a política de remuneração é boa. Tem programa de metas, tem grupos de solução de problemas, sugestões e tal. Mas, olhando por outro ângulo, o salário... Eu não acho que é o que a empresa é. É uma empresa internacional, global, mundial e a gente olha para o mercado e não é isso não. Mesmo porque eu acho que... Eu tenho muito a reclamar do RH. A verdade é essa. A verdade é essa porque, logo lá no processo, no início, na apresentação, na primeira semana nossa no grupo, prometeram uma coisa em termos salariais e não cumpriram nada daquilo. E eu particularmente fiquei chateado demais, porque a gente espera... (Jovem 12).

Cabe ressaltar que, mesmo considerando tais insatisfações, os salários são percebidos pela grande maioria dos entrevistados como dentro do valor de mercado e a política de remuneração variável é vista como um diferencial. Já os benefícios são considerados excelentes quando comparados com o salário em si. No entanto, tais benefícios parecem não ser significativos para muitos jovens com necessidades e desejos específicos da idade.

Na minha idade, 27 anos, entrei na empresa com 25... A gente não usufrui de benefícios. Mas, graças a Deus, né? Não quero usufruir do plano de saúde, plano de farmácia... (Jovem 07).

[...] Você vê as pessoas aí que querem trabalhar aqui principalmente por causa dos benefícios. Acho que para quem é casado, tem filhos, acho que é muito interessante. Enquanto você está novo, está com saúde, 100%, não precisa não... Mas depois de mais velho... (Jovem 02).

4.3.2.8 Ambiente de trabalho e clima organizacional

Corroborando a visão dos especialistas de Recursos Humanos e dos gestores, grande parte dos entrevistados, a empresa tem um clima de trabalho em que prevalece a ajuda mútua e seus empregados são vistos como pessoas motivadas, respeitadas e éticas.

Você vê o olhinho brilhando na galera e tem muito desse negócio aqui. Quando você entra, você já percebe assim. Você sente a diferença. E é engraçado que é tudo integrado. Tudo que a empresa faz em termos de qualidade, meio ambiente, segurança no trabalho, tudo é feito para atingir o resultado mesmo. Então isso vem de todo o planejamento estratégico dentro da empresa, desde lá de cima tem todo o desdobramento e quando chega no operador, a gestão foca no operador para que ele tome conta do negócio, gerencie, que ele dê o resultado dos sistemas todos que estão na mão dele. Então quando você entra na empresa você vê isso muito bem delineado. (Jovem 13).

[...] É um clima muito bacana, é um clima de pessoas satisfeitas, pessoas realizadas, pessoas que gostam do que fazem, pessoas que apóiam. Na minha área, por exemplo, é um absurdo! Eu falo que é um absurdo de tão bom que é! São pessoas comprometidas mesmo, são pessoas que trabalham em equipe, são pessoas que te apóiam no que você precisar. (Jovem 03).

Entretanto, reforçando as constatações deste estudo, dois *trainees* acreditam que a falta de reconhecimento e de autonomia tem gerado sentimentos de insatisfação. Quatro jovens sentem que lhes são exigidas posturas mais agressivas para conseguir os resultados, considerando-se que estão em uma área siderúrgica.

[...] No geral da unidade, o clima é bom, as pessoas são muito amigas. Mas, às vezes, eu acho que o clima é um pouco agressivo também, olhando o lado profissional. Tem hora que você precisa ser um pouco mais duro para conseguir as coisas, brigar pelas coisas. (Jovem 02).

Foram destacados como traços mais significativos do clima organizacional: (1) aceitação da diversidade; (2) respeito às pessoas; (3) profissionalismo da empresa; (3) ausência de privilégios decorrentes da posição hierárquica; (4) amizade; (5) companheirismo; (6) disponibilidade de ajuda por parte dos níveis de supervisão das áreas operacionais.

4.3.2.9 Liderança e gestão

Observam-se pelos relatos uma conformidade no modo como os jovens avaliam seus gestores e o tipo de supervisão que recebem. Num passado recente, alguns desses jovens chegaram a trabalhar na empresa com gestores autoritários e desrespeitosos. Atualmente, mesmo com algumas dificuldades em determinados casos, de um modo geral os gestores são percebidos como apoiadores, prestativos, disponíveis para criar desafios, ouvir, proporcionar *feedback* de desempenho e compartilhar o conhecimento.

O cara me tirou do fundo do poço [...]. Conseguiu me dar a motivação de novo e o desempenho na área com a equipe foi fora de série. Quando eu saí de lá, chorei. Quando ele falou que eu ia ser transferido, que ele precisava de mim nos altos-fornos foi... Ele é *coach*. Eu nunca vi uma pessoa igual àquela. Não por ele ter feito isso comigo, mas pela equipe como um todo [...]. (Jovem 01).

Ele é jovem, amigo e defende a equipe nos dentes se for necessário, te dá bronca, te mostra o que está ruim e o que está bom, e eu também gosto muito, muito. (Jovem 01).

É liderança pelo exemplo [...]. Geralmente é a seriedade, é a argumentação. Tem uma argumentação forte, pergunta, pergunta e pergunta. Entendeu? Sem ser nem um pouco mal educado, sem perder o respeito, né? [...] A gente tem muito contato, a gente conversa muito. Ele tenta me dar *feedback* sempre. O problema é que, às vezes, ele não tem muito tempo [...]. Eu também não espero que ele venha me procurar, eu dou *input*, procuro, provoco [...]. Mas de qualquer maneira é uma supervisão boa. Tem umas dificuldades sim, mas é tranquilo. (Jovem 13).

Ainda que um dos jovens ressinta-se pela falta de autonomia e outro tenha sido foi deliberadamente limitado em seu poder de decidir, de um modo geral, os entrevistados reconhecem que os gestores proporcionam uma relativa autonomia para tomar decisões.

Até certo ponto. Atualmente a gente vê que tem mais autonomia, conforme a confiança que vai se estabelecendo nessa relação. Mas, tem algumas coisas que, em vez de eu tratar direto com uma pessoa, tem que passar pelo gestor. Eu não sou muito a favor disso não. Perde tempo e para mim é meio ruim também porque me tira a autonomia. Tira a minha liberdade de estar conversando com a pessoa, de me envolver mais ainda, de poder fazer mesmo. (Jovem 13).

Não, não pode. Primeiro, se você tomar uma decisão e acontecer alguma coisa, vai ser pior para eles. “Ah! Ele é muito novo, é muito novo”. Eles não me deram autonomia nenhuma não. Mas está caminhando para isso. E é para eu não me queimar. Eu tomo uma decisão e acontece algo errado, eu vou perder o respeito até dos operadores. (Jovem 08).

Hoje mesmo eu fiquei na dúvida, fui perguntar para ele, ele ainda jogou para mim e falou: “não, você é que resolve, você decide”. Quer dizer, a gente tem autonomia, mas é alguma coisa que a empresa coloca... Você ter autoridade e ter responsabilidade. Então, não adianta você ter responsabilidade e não ter autonomia para poder decidir. Mas, nesse aspecto, meu gestor dá muito essa autonomia. (Jovem 02).

Cabe ressaltar aqui mais uma vez que, ao limitar a autonomia de indivíduos em início de carreira, a empresa se depara com uma situação paradoxal. Por um lado, existem as dificuldades inerentes ao fato de inserir jovens imaturos profissionalmente e ávidos por fazer acontecer em um ambiente siderúrgico de alto risco em termos de segurança no trabalho. Por outro lado, na tentativa de se proteger das conseqüências advindas de possíveis erros, a empresa arrisca-se a comprometer seu objetivo de formar futuros líderes capazes de assumir posições estratégicas, porque os jovens talentos dos atuais ambientes de negócio parecem não estar dispostos a permanecer em organizações que não lhes assegurem desafios e possibilidade de desenvolvimento contínuos.

No que tange ao estímulo à iniciativa e à inovação, os jovens entrevistados ressaltaram os desafios dos projetos de melhoria sob sua responsabilidade, conforme assinalado pelos especialistas de Recursos Humanos. Ainda assim, um dos entrevistados sente que o processo é

complexo e, em alguns momentos, gerador de angústia. Tal sentimento pode ser visto sob a perspectiva descrita pelo Gestor de Recursos Humanos neste estudo sobre o quanto são criadas expectativas além do potencial e da capacidade de entrega dos jovens talentos.

Às vezes a gente é até cobrado para ter iniciativa e inovação, mas é muito difícil da gente conseguir. A gente fica até um pouco engessado no nosso dia-a-dia [...]. Às vezes a gente não consegue pensar fora da caixa para fazer alguma coisa diferente... Nossa! É a rotina! E pelo que a gente vê não está muito diferente aí fora não. E a cada dia que passa, a gente tem a impressão de que o dia está mais curto, que tempo passa mais rápido. E a gente tem mais coisas para fazer... Não sei se é hoje ou se foi sempre assim, mas a cada dia a gente tem mais informação e acha que está mais desinformado... É meio complexo. (Jovem 07).

No que se refere ao tratamento dado às diferenças individuais e à diversidade de comportamento, em sua maioria os depoimentos evidenciam uma evolução da empresa. Porém, como assinalado pelos especialistas de Recursos Humanos e pelos gestores, para alguns jovens entrevistados existe pouca tolerância para com as diferenças, considerando-se o tradicionalismo do negócio siderúrgico e os fortes valores da empresa.

Eu acho que tem essa folga sim. Não tem um modelinho a ser seguido. As diferenças são respeitadas sim. Desde que as diretrizes sejam seguidas [...]. Acho que não há uma rédea para tendenciar as pessoas para um comportamento único. (Jovem 13).

Eu tenho observado uma grande evolução nisso. Quando eu entrei, todo mundo era na mesma linha. Depois que mudou a direção, mudou muito a estrutura da empresa [...]. Hoje em dia eu percebo que a empresa respeita muito as diferenças entre as pessoas, muito mesmo! (Jovem 01).

[...] Eu falo porque na minha equipe às vezes acontece... Sabe aquele cara que está sempre reclamando, que não está satisfeito? Ele incomoda. Mas esse cara é importante para puxar, para conseguir mais coisas para a equipe. Só que ele incomoda, é um problema, a gente não consegue lidar com essas diferenças. Eu vejo esse mesmo problema com todos os gestores, acontece a mesma coisa. (Jovem 07).

Difícilmente eu posso assumir uma postura diferente do meu gestor. Gestores aqui querem que você seja o espelho deles. Por exemplo, o meu gestor. Eu sou mais tranquilo, mais centrado. Tento ver as coisas de uma forma mais política. O meu gestor diz: “vai pra cima, briga, dá pancada”. Aí cria certa dificuldade. Você tem que deixar de ser você para ser um cara semelhante ao seu gestor. Hoje já não é mais assim, porque é outro gestor. Mas que tem, tem. (Jovem 11).

4.3.2.10 Fatores de retenção

Os entrevistados apontaram como fatores que reforçariam o desejo dos *trainees* de permanecer no programa: receber um salário condizente com o mercado; poder assumir

desafios continuamente; ter oportunidades rápidas de construir uma carreira consistente; vislumbrar possibilidades efetivas de assumir posições estratégicas; ser reconhecido; contar com um *coach* específico, apoiador e que tenha tempo disponível para o *trainee*; receber um planejamento claro sobre todas as etapas do programa; ter *feedbacks* constantes durante o processo de formação; cumprir o que foi acordado no processo seletivo; trabalhar em um ambiente de relações saudáveis; ser tratado de forma justa. Comparando-se esses fatores com aqueles apontados pelos gestores, pode-se constatar a percepção do salário não como um diferencial, mas como pré-requisito frente a um mercado fortemente demandante e agressivo em termos de remuneração, e a possibilidade de construir uma carreira sólida como de fundamental importância para os processos de retenção de jovens talentos.

Então acho que no começo é o salário, é também ter um *coach* legal [...] O *coach* do *trainee* não devia ser só o gestor, porque o gestor não tem tempo e também acho que nem tem paciência para ficar sempre com o *trainee*. O *coach* tem que ser muito bem escolhido, porque aí ele ouve as lambujas, puxa a orelha na hora em que precisa, dá o caminho. E tem abertura para falar. Esse *coach* é importante porque se o *trainee* ficar muito sozinho, ele vai embora. (Jovem 09).

Clareza. O que é que vai ser de você após o programa *trainee* [...] Clareza e, durante esses dois anos, *feedbacks* constantes porque, se o *trainee* estiver indo para o precipício, ele ainda tem chance de ser resgatado. Agora se ele não tem *feedback*, ele só vai afundando até chegar ao fim. E isto já aconteceu aqui. Se tivessem falado para o *trainee* antes, ele não precisaria ser demitido por causa disto. (Jovem 01).

Eu acho que é o desafio mesmo, aquela vontade de querer demonstrar sempre mais [...]. Então eu acho que esse desafio, essa coisa de querer inovar, essa capacitação que a gente recebe, de ser reconhecido e ser colocado em outra área [...]. Então essa busca de querer sempre mais, de demonstrar sempre mais, você se sente reconhecido. (Jovem 03).

Já no que diz respeito aos fatores que levariam os *trainees* a permanecer na empresa ao término do programa, foram citados: criar condições para que os *jovens* sejam constantemente desafiados e mostrem seu talento; ser ouvidos; ter possibilidades de ascensão rápida na carreira; contar com oportunidades de crescimento e de estabilidade advindos do lugar significativo que a empresa ocupa atualmente no mercado; ser valorizado por meio dos cursos que faz e da forma de tratamento das pessoas; receber uma remuneração condizente; realizar sonhos; ter recursos disponíveis para promover as melhorias técnicas nas unidades onde estão alocados.

Tais fatores mostram-se em consonância com aqueles identificados pelos gestores e, mais uma vez, reforçam como pontos significativos para a retenção dos jovens talentos: (1) a

valorização e a diferenciação dos profissionais recém-formados por meio de projetos de carreira; (2) a oportunidade de desenvolver seu potencial e de investir sua energia em desafios contínuos. Vale ressaltar, como já citado neste estudo, a importância do papel dos gestores no sentido de conhecer os interesses vitais mais profundos dos profissionais recém-formados como forma de construir trajetórias de desenvolvimento que favoreçam a retenção dos jovens talentos. (BUTLER; WALDROOP, 1999).

Acho que cumprir a parte deles do acordo, me dar o desafio que eu estou querendo, me dar a oportunidade de mostrar o meu talento. (Jovem 06).

Bom, o que me tiraria da empresa hoje seria eu deixar de ser ouvido e sem darem explicação [...]. Questão financeira. Acho que todo mundo hoje é profissional de mercado. Se amanhã você receber uma proposta irrecusável e eu sentir que o caminho aqui não está indo, com certeza eu vou embora [...]. Resumindo, eu estou um pouco insatisfeito com a questão financeira, mas eu acho que é o caminho. Eu vou fazer o que eu tiver que fazer. (Jovem 09).

Desafios constantes e incentivos à sua carreira profissional, porque você não pode ficar parado muito tempo. (Jovem 05).

[...] O nome da empresa hoje tem um valor muito grande. Tem uma referência muito grande [...]. Você ter o nome desta empresa no seu currículo é uma coisa assim, que chama muita coisa, que te atrai muita coisa. Então eu vejo que é sobre esse crescimento mesmo e sobre a estabilidade que o nome da empresa te dá. (Jovem 03).

Porque hoje eu me sinto bem valorizado, entendeu? Por isso que eu falo que eu sou o único *trainee* que está tão satisfeito. Mas eu me sinto valorizado sim! Pelo tratamento das pessoas, pelos cursos, por tudo. (Jovem 08).

Em relação aos fatores que poderiam levar um profissional a deixar a empresa, foram identificados pelos *jovens*: gestores pouco disponíveis para ouvir, remuneração, *feedbacks* inadequados, falta de desafios, impossibilidade de crescer profissionalmente e de ter um futuro promissor, locais de trabalho remotos, dificuldades de trabalhar sob pressão intensa, qualidade das relações interpessoais e do ambiente de trabalho. Tais fatores foram também relacionados pelos gestores, exceto aqueles que dizem respeito especificamente à comunicação com o gestor (disponibilidade para ouvir e adequação dos *feedbacks*). Pode se questionar o quanto os gestores enfatizam a política de remuneração e se mostram pouco atentos ao impacto de sua atuação enquanto líderes educadores nos processos de retenção dos jovens talentos.

Já como as principais motivações que levaram alguns *trainees* a se desligarem da empresa, foram apresentados: (1) atribuição excessiva de responsabilidade e pressão intensa por

resultados; (2) impossibilidade de ascensão profissional; (3) dificuldades de relacionamento com o gestor; (4) baixa remuneração; (5) distância da família; (6) locais de trabalho remoto; (7) aprovação em concurso público. Esses fatores mostram-se em consonância com aqueles identificados tanto pelos especialistas de Recursos Humanos quanto pelos gestores.

Esse *trainee* que saiu da empresa falou: “eles estão achando que nós vamos resolver os problemas deles todos”. E é um absurdo! A carga de pressão que a gente recebe é muito grande. Por exemplo, eu estou com quatro projetos na aciaria. Tenho apenas um ano e meio de empresa, eu sou responsável por seis e meio milhões de reais. Eu acho fantástico! Eu gosto! Para mim isso é motivo de orgulho. Mas será que é o correto? Inclusive eu conversei com outros *trainees*, pessoas mais novas e que falaram: “olha, estão te colocando para fazer muita coisa. Uma hora você pode não agüentar. Pode se sair mal”. E eu acho que eles esperam muito da gente. (Jovem 11).

Tive dois colegas *trainees* que saíram. O primeiro *trainee* foi por falta de *feedback*, ele não sabia que estava mal. Todo mundo sabia que ele estava mal na área, que não estava se relacionando bem com a equipe, ele estava meio por cima da carne seca, se achando. Ninguém falou com o cara [...]. O segundo *trainee* não combinou com o chefe. Ele não dormia, ele rangia os dentes, ele tinha enxaqueca todo dia, ele tinha pesadelo e aí ele saiu para ganhar menos. (Jovem 01).

Quanto questionados sobre o que os levariam a indicar a empresa para outro colega, os entrevistados responderam: (1) a valorização profissional; (2) desafios; (3) possibilidade de adquirir maturidade rapidamente; (4) concessão de autonomia; (5) aprendizado intenso; (6) investimento em capacitação; (7) oportunidade de ser gestor; (8) visão de futuro da empresa.

A oportunidade de desenvolvimento, de conhecimento [...]. O investimento que a empresa faz em treinamento e desenvolvimento de pessoal e desafios. Para quem gosta de desafio, a empresa é um prato cheio mesmo, às vezes você até esquece que tem casa. Mas você está motivado, ela motiva muito, acho que essa parte de desafio é muito boa também. E, realmente, assim, para quem está de fora e vê um profissional da empresa, você vê como ele é um cara diferenciado [...]. As pessoas crescem aqui, você vê... Eu estou vendo muita gente crescendo, muita gente saindo [...]. Uma empresa que está sendo muito bem vista aí fora. (Jovem 02).

Foram indicados como pontos fortes da empresa: (1) sua dinamicidade e rapidez; (2) suas possibilidades de crescimento; (3) sua crença nas pessoas; (4) as oportunidades de capacitação e de desenvolvimento; (5) a política de segurança no trabalho; (6) o alto nível de exigência que instiga ao aprendizado.

Quando solicitados a relatar os pontos negativos, um dos entrevistados não quis se pronunciar e outros três não conseguiram identificar nada que os incomodasse. Os demais verbalizaram: (1) a avaliação por um comitê que não conhece o trabalho do jovem diretamente; (2) o fato de

algumas áreas não deixarem claro para o *trainee* quais são suas expectativas em relação a ele; (3) a localização geográfica de uma das unidades; (4) a pouca autonomia.

No que diz respeito ao porquê do desejo de querer construir uma carreira na empresa, os *jovens* ressaltaram: (1) desafios constantes e sempre maiores; (2) envolvimento e dedicação da empresa para com seus profissionais; (3) oportunidade de ocupar altos cargos.

Apresentados e discutidos os resultados das análises documentais e depoimentos obtidos, descreve-se no Quadro 8 uma visão comparada dos achados, por meio de síntese das percepções dos sujeitos de pesquisa objeto deste estudo, referente a uma cada categorias definidas para o mesmo.

Políticas e práticas de Gestão de Pessoas	Percepções da população pesquisada
Perfil requerido	Verifica-se uma coerência entre as características do perfil requerido identificadas pelos especialistas de Recursos Humanos, gestores, <i>trainees</i> e <i>ex-trainees</i> com as competências da empresa, mais especificamente no que diz respeito à obsessão por resultados, liderança, trabalho em equipe, habilidades de comunicação e de relacionamento interpessoal.
Motivações da empresa em relação ao programa de <i>trainees</i>	Tanto para os especialistas de Recursos Humanos quanto para os gestores, o programa de <i>trainees</i> tem como objetivo desenvolver a próxima geração de líderes para atuar não só no Brasil como também em unidades da empresa, em nível mundial. Tendo-se como referência o tempo de quatro anos de existência do programa na empresa e uma população total de dezesseis <i>trainees</i> neste período, constata-se que a formação de líderes para assumir altos cargos de direção demanda um longo prazo. Os depoimentos dos <i>jovens</i> entrevistados evidenciam que este prazo é maior do que aquele declarado no início do processo seletivo pelos especialistas de Recursos Humanos. E, principalmente, maior do que aquele percebido e esperado pelos candidatos ao programa.

Políticas e práticas de Gestão de Pessoas	Percepções da população pesquisada
Atração e captação	Na percepção dos especialistas de Recursos Humanos os conteúdos veiculados buscam criar para o jovem recém-formado a possibilidade de realização de seu projeto de futuro. A imagem projetada é a de uma empresa internacional audaciosa, focada em resultados, que valoriza as pessoas, investe em desenvolvimento e cria oportunidades para a rápida ascensão na carreira. As percepções dos <i>jovens</i> recém-formados em relação a esta imagem revelam sentimentos de grandeza, de seriedade e de possibilidades em relação ao futuro. O desejo dos jovens recém-formados de assumir uma posição de liderança confirma a necessidade da empresa de desenvolver a próxima geração de líderes para atuar no Brasil e no exterior como a razão de ser do programa de <i>trainees</i>. Da mesma forma, corrobora a visão dos especialistas de Recursos Humanos para os quais a possibilidade de construção de uma carreira sólida configura-se como um dos principais atrativos do programa de <i>trainees</i>. No entanto, confirmando os depoimentos dos especialistas de Recursos Humanos e dos gestores, para a grande maioria dos <i>jovens</i> entrevistados a definição de expectativas altas e incompatíveis com a realidade organizacional pode gerar frustrações e impactar negativamente nos processos de retenção. Observa-se que os esforços iniciados pela empresa no sentido de criar expectativas de futuro menos sedutoras e mais realistas, ainda não são reconhecidos pelos jovens recém-formados.

(continua)

(continuação)

Políticas e práticas de Gestão de Pessoas	Percepções da população pesquisada
Alocação	Segundo os especialistas de Recursos Humanos existe a preocupação de se construir uma cultura organizacional propícia ao desenvolvimento e à retenção de jovens talentos, tendo como referência expectativas de futuro realistas e sedimentadas nos fortes valores da empresa. Porém, tanto para os gestores quanto para os jovens entrevistados, existem lacunas entre as altas expectativas que os <i>trainees</i> têm em termos de rapidez de ascensão na carreira e as reais possibilidades oferecidas pela empresa. Alguns jovens acreditam que, em apenas cinco anos, terão se tornado vice-presidentes. Estas distorções criam conflitos e interferem nos processos de retenção.
Treinamento e desenvolvimento	Na visão dos especialistas de Recursos Humanos as políticas e práticas relativas a treinamento e desenvolvimento vinculam-se ao programa de Carreira e Sucessão e à remuneração dos <i>trainees</i>, numa perspectiva de longo prazo. Também para os gestores a empresa investe, incentiva, apóia e exige retorno do investimento feito. As ações de treinamento são direcionadas para a entrega de resultados específicos e sobre os quais os jovens recém-formados serão avaliados. Da mesma forma, os jovens recém-formados reconhecem que a empresa investe na capacitação e cria oportunidades para todos os níveis hierárquicos da empresa. Um dos gestores, inclusive, percebe as políticas e as práticas de treinamento e desenvolvimento como um diferencial que influencia positivamente nos processos de retenção.
Processo de avaliação e <i>feedback</i> dos superiores aos <i>trainees</i>	Tanto os gestores quanto os jovens <i>trainees</i> e <i>ex-trainees</i> têm percepções diferentes em relação ao processo de avaliação definido pela área de Recursos Humanos. Grande parte deles consideram-no bem estruturado e com critérios claramente definidos, enquanto outros denunciam algumas limitações e, dentre elas, uma objetividade excessiva. Para os gestores são fornecidos <i>feedbacks</i> aos jovens profissionais no cotidiano do trabalho, tanto no que diz respeito às oportunidades de melhoria, quanto aos pontos fortes a serem mantidos. Porém, coerente com a visão de um dos especialistas de Recursos Humanos, os <i>trainees</i> e <i>ex-trainees</i> percebem ainda um longo caminho a se percorrer em termos de melhoria das práticas de avaliação, acompanhamento e <i>feedback</i>. Os gestores e os <i>jovens profissionais</i> apontaram como fatores mais significativos nos processos de avaliação: entrega de resultados; relacionamento interpessoal; habilidade de trabalhar em equipe; conhecimentos técnicos; segurança do trabalho; liderança; proatividade; compromisso com as políticas e valores da empresa.

(continua)

(continuação)

Políticas e práticas de Gestão de Pessoas	Percepções da população pesquisada
Acompanhamento do programa de <i>trainees</i> pela área de Recursos Humanos	Para os especialistas de Recursos Humanos, as práticas de avaliação e acompanhamento dos profissionais recém-formados são valorizadas pela empresa e rigorosamente exigidas dos gestores. Como indicadores específicos de acompanhamento utilizam-se: (1) número de <i>trainees</i> existente para cada posição executiva, verificando-se quantos profissionais estão preparados para sustentar o processo de sucessão; (2) taxa de retenção de <i>trainees</i>. Obtém-se um retorno significativo dos investimentos feitos no programa, considerando-se o objetivo de formar futuros líderes. No entanto, alguns dos jovens talentos, ainda que entreguem resultados de excelência, demonstram certa arrogância e dificuldade de relacionamento com os operadores e demais <i>trainees</i>. Ressalta-se aqui que tais comportamentos dissonantes podem estar relacionados com a percepção de que jovens talentosos constituem uma minoria nas empresas e são, muitas vezes, tratados como elite.
Avaliação do programa de <i>trainees</i> pelos gestores	Para os gestores ainda há muito a ser aprimorado no que diz respeito ao treinamento no local de trabalho, quando muitos dos jovens recém-formados são submetidos a tarefas de rotina pouco desafiadoras e limitadas no que se refere ao espaço para o desenvolvimento do potencial.
Carreira	A maioria dos <i>trainees</i> e ex-<i>trainees</i> vislumbra consistentes perspectivas de carreira. Para o Gestor de Recursos Humanos tais perspectivas mostram-se coerentes com a realidade da organização. No entanto, essa percepção não é compartilhada pelos especialistas de Recursos Humanos, gestores e jovens talentos. Nesse sentido, os jovens relataram que, ao ingressar na empresa, tinham o grande desejo de assumir responsabilidades, desenvolver seu potencial e demonstrar suas competências. Na medida em que foram se deparando com o fato de que o ritmo de ascensão desejado não correspondia ao espaço de crescimento disponível na realidade organizacional, sentiram-se frustrados em suas perspectivas de futuro. Reconhece-se aqui a fala do gestor de Recursos Humanos sobre o quanto os sentimentos de frustração dos jovens se devem não à aspiração em si, tida como legítima considerando-se que o objetivo do programa é formar líderes para assumir posições estratégicas. Tais sentimentos parecem se dever mais à dimensão do tempo necessário para sua formação.
Motivação e reconhecimento	Para os especialistas de Recursos Humanos e para grande parte dos gestores os desafios impostos pelos projetos de melhoria entregues aos jovens profissionais são fatores de motivação e influenciam positivamente os processos de retenção. Outros gestores investem pouco na criação de desafios para o <i>trainees</i> por medo de que não consigam responder adequadamente ou, ainda, de que cometam erros que possam prematuramente comprometer sua trajetória profissional. Tal fato parece fazer os jovens recém-formados sentirem-se pouco aproveitados em seu potencial. Já na percepção dos jovens os inúmeros desafios que lhes são apresentados no dia-a-dia fazem com que eles se sintam motivados para o desenvolvimento contínuo. Por outro lado, existem as tensões e angústias conseqüentes do nível de responsabilidade que têm de assumir e da grande exigência por resultados imposta pela empresa. Os depoimentos dos <i>trainees</i> reforçam a fala do Gestor de Recursos Humanos sobre a criação de um sentido de urgência “tal como se o mundo fosse acabar amanhã”.

(continua)

(continuação)

Políticas e práticas de Gestão de Pessoas	Percepções da população pesquisada
Remuneração	Segundo os especialistas de Recursos Humanos e os gestores, ainda que a organização esteja evoluindo simultaneamente ao crescimento econômico do país, a política de remuneração poderia ser mais agressiva. No entanto, mesmo que os <i>trainees</i> em vários momentos questionem o salário, ele parece não ter a mesma importância para os processos de retenção do que tem a possibilidade de construir carreira. Os depoimentos dos jovens confirmam essa visão evidenciando que o salário talvez não seja uma variável tão significativa para a retenção de talentos como o é, por exemplo, a perspectiva de construção de carreira.
Ambiente de trabalho e clima organizacional	Para os especialistas de Recursos Humanos e grande parte dos gestores, os <i>trainees</i> se comprometem com os objetivos e valores da organização, contribuindo para isto a cultura forte e claramente definida da empresa. Aqueles que não se adaptam são rapidamente desligados. Corroborando essa visão, a maioria dos jovens reconhece que a empresa tem um clima de trabalho em que prevalece a ajuda mútua e seus empregados são vistos como pessoas motivadas, respeitadas e éticas. Foram destacados como traços mais significativos do clima organizacional: aceitação da diversidade; respeito às pessoas; profissionalismo da empresa; ausência de privilégios decorrentes da posição hierárquica; amizade e companheirismo; ajuda mútua.
Liderança e gestão	Observa-se uma conformidade no modo como os jovens avaliam seus gestores e o tipo de supervisão que recebem. Num passado recente alguns destes jovens chegaram a trabalhar na empresa com gestores autoritários e desrespeitosos. Atualmente, mesmo com algumas dificuldades em determinados casos, de um modo geral os gestores são percebidos como apoiadores, prestativos, disponíveis para criar desafios, ouvir, proporcionar <i>feedback</i> de desempenho e compartilhar o conhecimento. No que tange ao estímulo à iniciativa e à inovação, os jovens ressaltaram os desafios dos projetos de melhoria sob sua responsabilidade. Ainda assim, um dos entrevistados sente que o excesso de responsabilidade e de desafios gera angústias e tensões. Como assinalado pelos especialistas de Recursos Humanos e pelos gestores, também para alguns jovens existe pouca tolerância para com as diferenças, considerando-se o tradicionalismo do negócio siderúrgico e os fortes valores da empresa. Verifica-se a dissonância da prática de selecionar aqueles que tenham a cara da empresa com a competência da empresa capacidade de transformação.

(continua)

(continuação)

Políticas e práticas de Gestão de Pessoas	Percepções da população pesquisada
Gestão do <i>turnover</i>	Observa-se um aumento de desligamentos no decorrer do último ano do programa em função do crescimento de demandas pelo mercado e das dificuldades de adaptação à cultura organizacional. As causas mais comumente apontadas para os que se desligaram da empresa relacionam-se com: ter dificuldades de suportar o alto nível de pressão e o ritmo acelerado do trabalho de uma siderúrgica; receber melhores ofertas de salário; deixar locais de trabalho remotos para atuar em grandes centros urbanos; obter aprovação em concurso para instituição pública; ser alocado em uma unidade operacional em que o estilo de gestão conservador não correspondeu às expectativas de aprendizagem e de crescimento do <i>trainee</i>. Quanto aos motivos daqueles <i>trainees</i> que foram desligados pela empresa verifica-se, principalmente, a dificuldade de entregar resultados coerentes com os valores e as expectativas da organização. Pode-se considerar dentro de padrões satisfatórios a ocorrência da taxa de evasão de 25% dos jovens talentos no decorrer de cinco anos de existência do programa de <i>trainees</i>.
Fatores de retenção	Na percepção dos jovens, são fatores que reforçam o desejo dos <i>trainees</i> de permanecer no programa: receber um salário condizente com o mercado; poder assumir desafios continuamente; ter oportunidades rápidas de construir uma carreira consistente; vislumbrar possibilidades efetivas de assumir posições estratégicas de liderança; ser reconhecido; contar com um <i>coach</i> específico, apoiador e que tenha tempo disponível para o <i>trainee</i>; receber um planejamento claro sobre todas as etapas do programa; ter <i>feedbacks</i> constantes durante o processo de formação; cumprir o que foi acordado no processo seletivo; trabalhar em um ambiente de relações saudáveis; ser tratado de forma justa. Comparando-se esses fatores com aqueles apontados pelos gestores, pode-se constatar: a percepção do salário não como um diferencial, mas como pré-requisito frente a um mercado fortemente demandante e agressivo em termos de remuneração; as possibilidades de construir uma carreira sólida como de fundamental importância para os processos de retenção de jovens talentos. Também na percepção dos jovens são fatores que levariam os <i>trainees</i> a permanecerem na empresa ao término do programa: criar condições para que sejam constantemente desafiados e mostrem seu talento; ser ouvidos; ter possibilidades de ascensão rápida na carreira; contar com oportunidades de crescimento e de estabilidade advindos do lugar significativo que a empresa ocupa atualmente no mercado; ser valorizado por meio de ações de capacitação e da forma de tratamento das pessoas; receber uma remuneração condizente. Tais fatores mostram-se em consonância com aqueles identificados pelos gestores e, mais uma vez, reforçam como pontos significativos para a retenção dos jovens talentos: valorização e a diferenciação dos profissionais recém-formados por meio de projetos de carreira; oportunidade de desenvolver seu potencial e de investir sua energia em desafios contínuos.

Quadro 8: Visão comparada dos resultados**Fonte: Elaborado pela autora.**

Descritos os pontos mais significativos identificados por meio dos depoimentos dos especialistas de Recursos Humanos, dos gestores e dos jovens profissionais, apresentam-se a seguir a síntese dos resultados e as recomendações tanto para a empresa pesquisada como para futuros estudos.

5 SÍNTESE DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como referência que o propósito deste estudo é investigar as políticas e práticas de gestão de pessoas intervenientes na retenção de jovens talentos selecionados por meio de programas de *trainees*, descrevem-se neste capítulo os principais achados referentes às seguintes indagações:

- Quais as principais políticas e práticas de gestão de pessoas, prevalecentes na organização pesquisada?
- Como se estrutura o programa de *trainees* da organização e quais as expectativas da empresa quanto aos perfis requeridos para composição deste programa?
- De que forma as políticas e práticas de gestão de pessoas apresentam-se como fatores de retenção, segundo a percepção dos profissionais *trainees* e *ex-trainees*?
- Qual a adequação das políticas e práticas de gestão de pessoas, prevalecentes na organização pesquisada, segundo a percepção dos jovens profissionais face às expectativas suscitadas pelo programa de *trainees*?

5.1 Principais políticas e práticas de gestão de pessoas prevalecentes na organização pesquisada

Em relação às principais políticas e práticas de gestão de pessoas prevalecentes na organização alvo deste estudo, buscou-se investigar: (1) modelos de atração, seleção e alocação de jovens talentos; (2) ações de treinamento e desenvolvimento; (3) processo de avaliação de desempenho; (3) projetos de carreira e sucessão; (4) formas de motivação e reconhecimento; (5) sistema de remuneração; (6) percepção do ambiente de trabalho e do clima organizacional; (7) atuação dos líderes; (8) gestão do *turnover*.

A análise de tais políticas e práticas evidencia que a empresa pesquisada possui um sistema de gestão de talentos que se poderia caracterizar como estruturado. Constata-se, assim, uma diferenciação em relação ao obtido por estudos de Pedrosa (2005) e de Sarsur *et al.* (2003).

Segundo essas pesquisas, as organizações buscavam atrair jovens com alto potencial investindo apenas nas etapas de atração, seleção e treinamento, sem se preocupar em construir sistemas coerentes de acompanhamento e avaliação que efetivamente contribuíssem para o desenvolvimento dos profissionais recém-formados.

Nesse sentido, na percepção dos especialistas de Recursos Humanos e dos gestores, os processos de atração, seleção e alocação mostram-se coerentemente direcionados para a identificação de profissionais recém-formados com potencial para assumir futuras posições estratégicas, numa perspectiva de longo prazo.

Também as ações de treinamento e desenvolvimento apresentam-se internalizadas como valor pela cultura organizacional por vincularem-se ao sistema de progressão salarial e aos projetos de carreira e sucessão dos jovens talentos. Dessa forma, pode-se dizer que são tratadas sistemicamente, numa perspectiva sustentável. Ressalte-se ainda neste item a importância do projeto de melhoria pelo qual cada um dos jovens talentos tem de assumir a responsabilidade.

Para os especialistas de Recursos Humanos este projeto é percebido como um diferencial do programa de *trainees* da empresa por exigir uma entrega efetiva de resultados com impactos na avaliação de desempenho, na remuneração e no planejamento de carreira. Ao criar as condições para o desenvolvimento da capacidade de lidar com desafios, riscos e experiências difíceis, o projeto de melhoria pode ser considerado como fator de retenção para profissionais recém-formados que se mobilizam por experiências desafiadoras.

Já segundo o gestor de Recursos Humanos, as práticas de avaliação e de acompanhamento dos jovens são rigorosamente exigidas dos gestores, evidenciando, mais uma vez, a preocupação de se consolidar uma cultura efetivamente empenhada na gestão de talentos.

No entanto, para alguns dos especialistas de Recursos Humanos e jovens talentos pesquisados tais práticas podem e devem ser melhoradas, considerando-se, principalmente, as habilidades de ouvir dos gestores e a qualidade dos *feedbacks* no cotidiano do trabalho.

No que se relaciona às dimensões de motivação e reconhecimento, verifica-se, segundo a percepção de especialistas de Recursos Humanos e gestores, que os desafios dos projetos que cada *trainee* deve assumir criam as condições necessárias à motivação dos jovens e, nesse

sentido, influenciam positivamente os processos de retenção. Mas, ainda assim, determinados gestores acreditam que podem ser criadas maiores possibilidades de desafios enquanto, por outro lado, alguns jovens percebem-se sobrecarregados de responsabilidade.

Já em relação à política de remuneração, na visão dos especialistas de Recursos Humanos, gestores e jovens talentos investigados, a mesma não apresenta impacto significativo enquanto fator de retenção pelos seguintes motivos: (1) o aquecimento do mercado de trabalho e a escassez de profissionais qualificados; (2) o fato de viver a experiência como *trainees* em uma grande empresa cria para os jovens recém-formados muitas oportunidades nos atuais ambientes de negócio; (3) as dificuldades de pensar no longo prazo e a ansiedade por recompensas rápidas levam alguns *trainees* a deixarem a organização por questões salariais.

Por outro lado, a dimensão do ambiente de trabalho e da gestão do clima organizacional assume significativa importância devido à coerência e à clareza com que se apresentam os fortes valores da empresa alvo deste estudo e ao desejo dos *trainees* em aproveitar a oportunidade de obter treinamento, experiência e de ter uma perspectiva de carreira. Da mesma forma, percebe-se a predominância na empresa de um clima respeitoso e permeado por relações éticas. Foram destacados como traços mais significativos do clima organizacional: (1) aceitação da diversidade; (2) respeito às pessoas; (3) profissionalismo da empresa; (3) ausência de privilégios decorrentes da posição hierárquica; (4) amizade; (5) companheirismo; (6) disponibilidade de ajuda por parte dos níveis de supervisão das áreas operacionais. Essas percepções podem ser reconhecidas tanto nos depoimentos dos especialistas de Recursos Humanos quanto dos gestores e dos jovens talentos.

No que diz respeito às práticas de liderança e gestão, observa-se a preocupação dos especialistas de Recursos Humanos em envolver continuamente os gestores no programa de *trainees*, atribuindo-lhes a responsabilidade pela formação e desenvolvimento dos jovens profissionais, reafirmando, principalmente, o quão significativas são as crenças, os valores e os comportamentos das lideranças para os processos de retenção de talentos. Da mesma forma, grande parte dos jovens profissionais recém-formados identifica-se com o estilo de liderança dos gestores.

Em relação à gestão do *turnover*, pelo fato de haver apenas doze *trainees* nas quatro unidades da empresa, não existem pesquisas estruturadas e nem mesmo indicadores específicos para tal. No entanto, o processo é acompanhado sistematicamente pelos especialistas de Recursos Humanos, sendo cada desligamento analisado no sentido de identificarem suas causas e de promoverem ações efetivas para minimizá-las.

Tendo como referência que a principal motivação do programa de *trainees* é desenvolver a próxima geração de líderes para atuar não só no Brasil como também em unidades da empresa, em nível mundial, o índice atual de retenção da ordem de 75% pode ser considerado dentro de padrões satisfatórios.

As causas mais comumente apontadas pelos especialistas de Recursos Humanos e pelos jovens talentos para os que se desligaram da empresa relacionam-se com: (1) dificuldades de suportar o alto nível de pressão e o ritmo acelerado do trabalho de uma siderúrgica; (2) melhores ofertas de salário; (3) locais de trabalho remotos; (4) estilos de liderança que não correspondem às expectativas de aprendizagem e de crescimento.

Há de se notar, no entanto, a presença de apenas dois dos ex-*trainees* em posições estratégicas de liderança. Considerando-se o tempo de quatro anos de existência do programa na empresa e uma população total de dezesseis *trainees* neste período, verifica-se que a formação de líderes para assumir altos cargos de direção demanda um longo prazo, que se mostra maior do que aquele declarado no início do processo seletivo pelos especialistas de Recursos Humanos e, principalmente, maior do que aquele percebido e esperado pelos candidatos.

Apresentada a síntese das principais políticas e práticas de gestão de pessoas prevalecentes na organização pesquisada, discorre-se, no próximo tópico, sobre as conclusões relativas à estrutura do programa de *trainees* e as expectativas da empresa quanto aos perfis requeridos dos jovens profissionais recém-formados.

5.2 Estrutura do programa de *trainees* da organização e expectativas quanto aos perfis requeridos para sua composição

Em relação à estrutura do programa de *trainees* com vistas à formação de jovens talentos para assumir futuras posições estratégicas advindas do processo de crescimento e internacionalização, é possível afirmar que houve progressos no que diz respeito aos achados de algumas pesquisas recentes. (PEDROSA, 2005; SARSUR *et al.* 2003). Diferentemente do que ocorria há poucos anos, verifica-se um esforço da organização em construir um programa de *trainees* estruturado em bases sólidas e sustentáveis. Observa-se a exigência de seus resultados pela alta direção e a visão de todo o processo como estratégico para atender aos crescentes desafios da acelerada expansão de seus negócios. Os critérios para a alocação dos *trainees* nas unidades durante e depois do programa são definidos antes de se iniciar o processo seletivo, considerando-se um planejamento vinculado diretamente às estratégias da organização. Dessa forma, reforçam a já mencionada preocupação da empresa em construir um processo de gestão de talentos consistente por meio das seguintes práticas: (1) vincular diretamente o programa de *trainees* ao programa de carreira e sucessão; (2) atribuir responsabilidades aos gestores em todas as etapas do processo e comprometê-los com o desenvolvimento dos jovens recém-formados.

Compõem o perfil requerido, além das competências estratégicas, as seguintes características: ser recém-formado ou estar com até dois anos de formação; possuir sólidos conhecimentos técnicos adquiridos em universidades consideradas como de primeira linha; ter o domínio do idioma inglês; possuir a auto-estima fortalecida; evidenciar potencial de liderança e gestão; expressar habilidades de comunicação e de relacionamento interpessoal; estar motivado para o aprendizado; querer fazer acontecer; mostrar ambição e desejo de crescer; demonstrar iniciativa e elevada capacidade de entrega de resultados; valorizar o trabalho em equipe; apresentar resistência diante de situações de pressão e estresse; ser capaz de se comprometer com os valores e as diretrizes éticas da organização. Observa-se uma coerência entre as características do perfil requerido apontadas pelos especialistas de Recursos Humanos, gestores e jovens talentos com as competências estratégicas da empresa e, mais especificamente, as que dizem respeito à *obsessão por resultados* (sic), ambição, vontade de aprender, liderança, trabalho em equipe, habilidades de comunicação e de relacionamento interpessoal, capacidade para trabalhar em equipe e foco em resultados.

Verifica-se que tanto as competências estratégicas quanto as demais características do perfil requerido mostram o conceito de *trainee*, objeto de pesquisa deste estudo, como metáfora para o que se denomina comumente de talento. Ressalte-se que a extensa lista de atributos requeridos dos jovens profissionais parece refletir a deificação do conceito de talento e sua transformação no mito do herói salvador (SARSUR *et al.*, 2003; PEDROSA, 2005). Ou, visto por outro lado, pode configurar-se imaginariamente como uma tentativa de resposta das organizações às demandas dos atuais ambientes complexos de negócios. (SANT'ANNA, 2002; CRAINER; DEARLOVE, 2000; FISCHER, 1998).

Cabe ressaltar ainda que os atributos do perfil vinculados à mensagem do Gestor de Recursos Humanos “como se o mundo fosse acabar amanhã” e a competência estratégica definida pela empresa alvo deste estudo “obsessão por resultados”, parecem criar possibilidades para que alguns *trainees* distorçam o significado de competências tais como iniciativa de ação e decisão, capacidade de gerar resultados efetivos e habilidade de lidar com situações inusitadas. Tais competências correm o risco de ser traduzidas em comportamentos de imposição e arrogância característicos de alguns jovens ainda imaturos profissionalmente, o que pode dificultar a inserção dos profissionais recém-formados no ambiente organizacional e impactar negativamente os processos de retenção.

Por outro lado, observa-se que o perfil requerido é o mesmo para todas as áreas da empresa. Tal fato parece caracterizar o isomorfismo apontado por Sant'Anna (2007), segundo o qual há de se questionar o quanto todos os profissionais devem ter as mesmas competências, nos mesmos graus, independentemente do nível hierárquico, estágio de escolaridade e maturidade profissional.

Constatam-se retornos significativos dos investimentos no programa de *trainees* quando se observa que, no decorrer de quatro anos de existência, foi possível reter doze profissionais de um total de dezesseis jovens admitidos. Os profissionais que permaneceram na empresa ocupam atualmente posições de liderança em nível de supervisão. Alguns assumiram cargos de gestão antes mesmo de cumprirem os dois anos relativos ao processo de formação. Um desses jovens profissionais, percebido hoje como uma referência das oportunidades que o programa de *trainees* oferece, assumiu a gerência de uma grande área produtiva com apenas três anos de empresa.

Descritas as conclusões relativas à estrutura do programa de *trainees* da organização e identificadas as expectativas da empresa quanto aos perfis requeridos dos jovens profissionais, segue-se a síntese das percepções dos *trainees* e *ex-trainees* sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas como fatores de retenção.

5.3 Políticas e práticas de gestão de pessoas como fatores de retenção, segundo a percepção dos profissionais *trainees* e *ex-trainees*

Na percepção dos profissionais *trainees* e *ex-trainees*, as políticas e práticas de gestão apresentam-se como fatores de retenção na medida em que permitem a construção de uma carreira sólida, inclusive internacionalmente; o aprendizado contínuo e o crescimento por meio de ações educacionais estruturadas e de desafios no cotidiano do trabalho; o sentimento de ser valorizado tendo em vista o quanto a empresa cria consistentes perspectivas profissionais. Assume importância significativa para a sustentação dessas práticas os valores, as crenças e o comportamento do gestor enquanto líder educador.

Ainda que alguns dos especialistas de Recursos Humanos e dos jovens talentos reconheçam que as práticas de *feedback* podem e devem ser melhoradas, grande parte dos *trainees* e *ex-trainees* demonstra satisfação com o processo de *feedback*, considerando-o muito bem estruturado e com critérios claramente definidos. Esse fato reforça a importância de se ter uma prática solidamente estruturada de acompanhamento e avaliação. Principalmente, reitera a evolução no sentido de se garantirem investimentos da empresa para além das etapas de atração, captação e treinamento de jovens talentos. Assim, o *glamour* e a sedução normalmente atribuídos aos programas de *trainees* com suas promessas de futuro fantástico parecem começar a ser substituídos por processos mais consistentes de gestão.

Em relação à política de remuneração, mesmo sendo vista como conservadora e pouco agressiva por determinados jovens, a grande maioria deles percebem-na dentro do valor de mercado, e a política de remuneração variável é tida como um diferencial. Já os benefícios são considerados excelentes, quando comparados com o salário em si. No entanto, tais benefícios parecem não ser significativos para muitos jovens com necessidades e desejos específicos da idade. Cabe ressaltar, mais uma vez, que o salário talvez não seja uma variável tão

significativa para a retenção de talentos, como o é, por exemplo, a perspectiva de construção de carreira.

Sintetizadas as percepções dos jovens profissionais sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas como fatores de retenção, analisa-se sua adequação às expectativas suscitadas pelo programa de *trainees* da organização pesquisada.

5.4 Adequação entre políticas e práticas de gestão de pessoas prevalecentes na organização e expectativas suscitadas pelo programa de *trainees*

Considerando-se a percepção dos jovens profissionais face às expectativas suscitadas pelo programa de *trainees*, verifica-se que a empresa, na tentativa de atrair jovens talentos para ocupar posições estratégicas de liderança, acena com possibilidades de grandes futuros de sucesso tanto no Brasil quanto no exterior. A necessidade da organização vai ao encontro do desejo dos profissionais recém-formados de construir uma carreira sólida em uma empresa reconhecida internacionalmente.

No entanto, observa-se que tais possibilidades parecem ser percebidas erroneamente pelos jovens, considerando-se os sonhos e o imediatismo que lhes são peculiares. A definição de expectativas altas e incompatíveis com a realidade organizacional somadas à falta de clareza e de coerência entre o desejado e o possível pode gerar impactos negativos nos processos de retenção, porque nem mesmo os jovens mostram ter claro o que querem e, mais do que isto, do que precisam em termos de aprendizagem e crescimento profissional. Talvez o que eles precisam para sua formação e desenvolvimento seja diferente do que desejam. Depara-se aqui com a dissonância entre o desejo de jovens recém-formados ansiosos por sucesso e o real que se apresenta, exigindo a experiência e a maturidade que somente se apresentam possíveis por meio do tempo vivido.

Por outro lado, cabem alguns questionamentos sobre a proposta de definição de expectativas mais realistas para os profissionais recém-formados encontrada na literatura pesquisada sobre o tema (PEDROSA 2005; PEDROSA *et al.*, 2005; ABREU *et al.*, 2003; SARSUR *et al.*, 2003). Nos atuais ambientes de negócio, observa-se uma acentuada evolução no nível de

prontidão e na capacidade de resposta dos jovens profissionais. Mas as políticas da empresa e, mais especificamente, a atuação dos gestores, parecem ainda assumir um caráter conservador. Talvez seja importante questionar a situação de uma perspectiva diferente, não no sentido de que os jovens tenham expectativas mais realistas, mas no quanto os modelos de gestão da empresa poderiam ser mais ousados, principalmente no que diz respeito à mudança de posturas dos gestores no sentido de ampliar os espaços de aprendizagem que lhes assegurem desafios, autonomia e possibilidade de desenvolvimento contínuo.

Reforçando a necessidade de que a empresa atualize suas políticas e práticas de gestão, observa-se que os jovens talentos se diferenciam dos demais empregados pelo elevado nível intelectual, formação em universidades consideradas de primeira linha, capacidade de entregar resultados de excelência e atração por desafios. A energia emocional desses jovens sonhadores e ambiciosos mostra-se orientada para o objetivo de serem realmente percebidos como diferenciados. Nesse sentido, a construção de uma carreira de sucesso em uma grande empresa configura-se como o meio para tal, fazendo-se necessária a criação de condições para que os jovens invistam sua energia numa perspectiva de futuro ao mesmo tempo desafiadora e factível. Jovens recém-formados que superaram os obstáculos inerentes aos difíceis processos seletivos dos programas de *trainees* não desejam, ou melhor, não se mobilizam para serem apenas mais um.

Além disto, constata-se também o quanto os programas de *trainees* e os processos de gestão de talentos podem criar situações conflitivas para as organizações. No entanto, considerando as demandas do atual ambiente de negócios, as empresas talvez não possam prescindir dos programas de formação de jovens profissionais para assumirem futuras posições estratégicas. Por outro lado, também parece não ser possível prescindir daqueles profissionais experientes que detêm o conhecimento tácito adquirido no decorrer de uma longa trajetória na organização. Tais profissionais, ainda que competentes tecnicamente, podem não ter potencial para assumir cargos de liderança. Nesse sentido e numa tentativa de responder às questões de vários autores (TANURE, EVANS e PUCIK, 2007; ABREU *et al.*, 2003; SARSUR *et al.*, 2003) sobre como a empresa deve trabalhar as expectativas dos demais empregados tidos como não talentos, os dados sugerem os seguintes cuidados: (1) selecionar jovens recém-formados que, mesmo inexperientes e imaturos emocionalmente, já tenham internalizados em sua educação básica valores humanos como respeito ao outro, disponibilidade para ouvir e aprender com os demais; (2) investir no desenvolvimento de comportamentos e atitudes dos

jovens talentos no sentido de facilitar sua legitimidade como gestores de profissionais mais amadurecidos e experientes; (3) assegurar políticas de remuneração competitivas para os empregados não contemplados pela gestão de talentos; (4) promover ações educacionais específicas com vistas à preparação dos empregados não talentos, para que possam aprender a lidar com o fato de terem como gestores profissionais mais jovens e menos experientes tecnicamente.

Concluindo, pode-se afirmar como políticas e práticas de gestão de pessoas que mais favorecem a retenção de jovens talentos nos atuais ambientes de negócios: oportunidades de construir uma carreira consistente e de vislumbrar possibilidades efetivas de assumir posições estratégicas; espaços de trabalho em que caibam desafios contínuos; líderes educadores capazes de construir trajetórias para o desenvolvimento do potencial dos profissionais recém-formados. Esses fatores foram também relacionados tanto pelos especialistas de Recursos Humanos quanto pelos gestores, exceto aqueles que dizem respeito especificamente à comunicação com o gestor (disponibilidade para ouvir e adequação dos *feedbacks*). Assim, pode-se questionar o quanto os gestores enfatizam a política de remuneração e se mostram pouco atentos ao impacto de sua atuação enquanto líderes educadores nos processos de retenção dos jovens talentos.

No entanto, mesmo com todos esses fatores não é possível negar o surgimento de novas tendências de relacionamento dos jovens talentos com a empresa baseado em “uma lealdade extrema enquanto durar o relacionamento”, ou, como diria o poeta Vinicius de Moraes, “que seja eterno enquanto dure” (TANURE, EVANS e PUCIK, 2007). Na tentativa de ampliar esse tempo de relacionamento, recomenda-se o investimento da empresa na formação de líderes educadores com competência para lidar com os anseios de jovens recém-formados. Dessa forma, os líderes poderão criar as condições para a prática do diálogo no sentido de disponibilidade para ouvir as expectativas e reconhecer as demandas por desenvolvimento profissional de sujeitos dotados de autonomia, ávidos por desafios e desejosos de alcançarem posições estratégicas em que se reconheçam como diferenciados dos demais.

Nessa direção definem-se a seguir as recomendações relativas às políticas e práticas de gestão de jovens talentos da empresa pesquisada e sugestões para estudos futuros.

5.5 Recomendações

Ao se constatar que os programas de *trainees* e demais processos de gestão de talentos podem criar situações conflitivas para as organizações e que, ainda assim, as empresas talvez não possam prescindir de tais programas e nem daqueles profissionais experientes que detêm o conhecimento adquirido no decorrer de uma longa trajetória na organização, recomenda-se para a empresa pesquisada: (1) atuar nos processos de atração e captação, buscando selecionar jovens recém-formados que, mesmo inexperientes e imaturos emocionalmente, já tenham internalizados em sua educação básica valores humanos como respeito ao outro, disponibilidade para ouvir e aprender com os demais; (2) investir no desenvolvimento de comportamentos e atitudes dos jovens talentos no sentido de facilitar sua legitimidade como gestores de profissionais mais amadurecidos e experientes; (3) assegurar políticas de remuneração competitivas para os empregados não contemplados pela gestão de talentos; (4) promover ações educacionais específicas com vistas à preparação dos empregados não talentos, para que possam aprender a lidar com o fato de terem como gestores profissionais mais jovens e menos experientes tecnicamente.

Acredita-se fazer necessário também implementar ações educacionais para o desenvolvimento dos gestores com vistas ao exercício eficaz da liderança de jovens talentos, porque cabe aos líderes, em seu papel de educadores, conhecer os interesses vitais mais profundos dos profissionais recém-formados e, assim, valorizá-los e diferenciá-los por meio de projetos de carreira que favoreçam sua permanência na empresa. Da mesma forma, também é de responsabilidade dos líderes estruturar as devidas condições para que os jovens invistam sua energia em desafios contínuos e desenvolvam seu potencial.

E ainda, mesmo reafirmando a importância do programa de *trainees* para a formação dos níveis estratégicos, recomenda-se que a empresa diminua o *glamour* do qual ele é investido e promova maiores investimentos no programa de estagiários universitários, para que ambos tenham o mesmo nível de importância dentro da cultura organizacional e sejam tratados estrategicamente.

Finalmente, recomenda-se a realização de novos estudos que possam investigar a relação entre os valores e as formas de pensar e ver o mundo dos jovens talentos oriundos da chamada

geração Y,¹¹ considerando-se, principalmente, as relações de poder e autoridade na cultura organizacional, porque serão esses jovens habituados a viver em ação contínua e que têm a confiança de se saberem desejados por pais que não quiseram repetir o abandono da geração anterior que formarão a próxima geração de líderes. Nesse sentido, quais serão os valores predominantes em culturas organizacionais lideradas por jovens talentos que expressam seu descontentamento, conseguem o que querem e buscam salários ambiciosos muito cedo? Como lidar com a lealdade extrema que, paradoxalmente, não estabelece relações de longo prazo, numa época em que a sustentabilidade configura-se como uma necessidade?

¹¹ A *geração Y* é formada por pessoas nascidas a partir de 1978 e que ingressam no mercado de trabalho compartilhando com a geração *baby boomers*, como é chamada a geração do pós-guerra, nascida entre os anos 1945 a 1961, e a *geração X*, nascida entre os anos de 1962 a 1977.

REFERÊNCIAS

- ABRAMO, P. Pesquisa em ciências sociais. In: HIRANO, S. (org.). **Pesquisa Social: projeto e planejamento**. São Paulo: T. A. Queiroz, 1979, p. 21-88.
- ABREU, Y. I. F. de; MENERGON, L. F.; ANDRADE J.; MIYAZAKI, M. “Se você é motivado, pró-ativo e tem paixão por resultados...”: análise de conteúdo de anúncios de estágio e *trainee*. In: Encontro Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração. **Anais...** Disponível em CD-ROM. 2004
- ABREU, Y. I. F. de; MENERGON, L. F.; ANDRADE J.; MIYAZAKI, M. O comprometimento e seu uso como instrumento de controle e de retenção de talentos: uma leitura crítica In: Encontro Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração. **Anais...** Disponível em CD-ROM. 2003
- AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ALBUQUERQUE, L. G. Estratégia de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, L. M. B. (orgs.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ALVESSON, M.; DEETZ, S. Teoria crítica e abordagens pós-modernas para estudos organizacionais. In: CLEGG, S. R. *et al.* (Org.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999, v.1, p.227-266.
- ANTUNES, R. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2003.
- AUBRUN, S.; OROFIAMMA, S. **Les compétences de troisième dimension**. Paris: CFF-CNAM, 1991 (Relatório de Pesquisa).
- BAGLIONI, G. As relações industriais na Europa nos anos 80. In: OLIVEIRA, C. A. B *et al.*. (Org.). **O mundo do trabalho: crise e mudança no final do século**. São Paulo: Editora Página Aberta, 1994.
- BARTLETT, C. A.; GHOSHAL, S. The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles. **California Management Review**, v. 40, n. 1, p. 93-116, 1987.

BARROS, L. A. O “novo” e o “velho”: o trabalho e o processo produtivo em discussão. **Impulso**, n.77, p. 73-97, 1999.

BRANHAM, Leigh. **Keeping the people who keep you in business**: 24 ways to hang on to your best valuable talent. Executive Book Summaries, Concordville, v. 23, n. 1, part 2, Jan. 2001.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista**. São Paulo: Zahar, 1977.

BRUYNE, P.; HERMAN, J.; SCHOUTHEETE, M. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1977.

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

CASTRO, J. M. **Métodos e técnicas de pesquisa**: uma introdução. Belo Horizonte: PUC Minas, 2000 (notas de aula).

CARVALHO NETO, Antonio Moreira. O Estado concorrencial e a mudanças na natureza do trabalho no setor público. Curitiba, **Revista de Administração Contemporânea**, RAC, vol. 1, n. 2, maio/agosto 1997, p. 25-32.

CARVALHO NETO, Antonio Moreira. **Relações de trabalho e negociação coletiva na virada do milênio**. Petrópolis: Vozes, 2001, p 38-101.

CÉSAR, Ana Maria Roux; BIDO, Diógenes de Souza; SAAD, Sheila Madrid. O discurso se Aplica na Prática?”- Uma Discussão Sobre o Papel Estratégico da Área de Recursos Humanos. In: Encontro Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração. **Anais...** Disponível em CD-ROM. 2006.

CHANLAT, Jean François. Quais carreiras para qual sociedade? (II). **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 36, n.1, p.13-22, jan./mar. 1996.

CHEVALLIER, J.; LOSCHACK, D. **A ciência administrativa**. Póvoa de Varzim, Portugal: Publicações Europa-América, 1980.

CLEGG, S. Poder, linguagem e ação nas organizações. In: Chanlat, Jean-François (org.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1993, v. 1, p.47-66.

CORIAT, B. **Pensar pelo avesso**: o modelo japonês de trabalho e organização. Rio de Janeiro: Revan: UFRJ, 1994.

CRAINER, S.; DEARLOVE, D. A guerra pelo talento. **HSM Management**, São Paulo, v.4, n.20, p. 14-17, maio/jun. 2000.

DEAN, W. **Rio Claro**: um sistema brasileiro da lavoura. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1977.

DESAULNIERS, J. Formação, competência e cidadania. **Educação e Sociedade**. Campinas, n.60, 1997.

DREHER, E.; TAMBERG, E. T.; FONSECA, M. A. P.; GUERRA, O. L. B.; LIMA, R. U. A de; SIROTSKY, J. P.P. Fundação Dom Cabral. **Programa de Gestão Avançada** – Temas para Excelência. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2001.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas**: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. S. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel S; MARTINS, Eduardo Caruso. Avaliação dos programas de *trainees*. In HERZOG, Ana Luiza; MAUTONE, Silvana. As melhores empresas para começar. **Exame**, São Paulo, ano 4, n. 10, p. 104 – 109, jun. 2007.

DRUCK, Maria da Graça. **Terceirização**: (des)fordizando a fábrica – Um estudo do complexo petroquímico. Salvador: EDUFBA, 1999, p. 123-158.

EBOLI, Marisa P. **Modernidade na gestão de bancos**. 1996. Tese (Doutorado em Administração) - FEA/USP, São Paulo.

EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. Stanford University. **Academy of Management Review**. Stanford, n. 4, v. 14, 1989.

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

FARIA, J. H. **O autoritarismo nas organizações**. Curitiba: Criar Edições/FAE, 1985.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1981.

FELDMAN, D. C; TURNLEY, W.H. The impact of psychological contract violations on exit, voice, loyalty and neglect. **Human Relations**, 52. P. 895 – 923, 1996.

FERREIRA, L. C. M.; SARSUR, A. M.; ARRUDA, C. Relatório de pesquisa: atração e retenção de jovens profissionais com potencial de desenvolvimento em empresas de pequeno e médio porte. **Caderno de Idéias**. Fundação Dom Cabral. Nova Lima, 2003.

FISCHER, A. L. O conceito de modelo de gestão de pessoas: modismo e realidade em gestão recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, J. S. (org.). **Gestão por competências**. São Paulo: Gente, 2001.

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

FISCHER, R. M. A modernidade de gestão em tempos de cólera. **Revista de Administração da USP**, v. 27, n. 4, out./dez. 1992.

FISCHER, R. M. Pondo os pingos nos “is” sobre as relações de trabalho e políticas de administração de recursos humanos. In: FISCHER, R.M.; FLEURY, M. T. L. **Processo e relações de trabalho no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1987.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2004.

FLEURY, A. C. C. Organização do trabalho na indústria: recolocando a questão nos anos 80. In: FLEURY, M. T. L; FISCHER, R.M. (org.). **Processo e relações de trabalho no Brasil**. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

FLEURY, M.T.L. **As pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, M. T.; FISCHER R. M. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração da USP**, v. 27, n. 4, out./dez. 1992.

FLIPPO, E. B. **Princípios de administração de pessoal**. São Paulo: Atlas, 1970.

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M.; JENKINS, M.; POPJOY, O. **The Focus Group, a Qualitative Research Method**. ISRC, Merrick School of Business, University of Baltimore (MD, USA). WP ISRC, n. 010298, 22 p., fev, 1998.

GALVÃO, A.; TRINDADE, E. A. Sistemas de relações de trabalho nos países avançados: principais características e mudanças recentes. In: **DIEESE**. Emprego e desenvolvimento tecnológico: artigo dos pesquisadores. Campinas: CESIT, 1999, p. 225-253

GITHAY, L.; FISCHER, R. M. Produzindo a flexibilidade: algumas reflexões sobre as aventuras e desventuras da gerência pós-moderna. In: II CALAST. **Comunicações apresentadas...** São Paulo: ALAST, 1996.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista eletrônica de gestão organizacional**. São Paulo, v.3, n.1, jan/abr. 2005.

GONÇALVES, J. E. L. Os novos desafios da empresa do futuro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n.3, p. 10-9, jul./set. 1997.

GONTIJO, M. C. L.; MELO, M. C. de O. L. Encontros e desencontros ao longo do processo de socialização organizacional de profissionais contratados por meio de programas de jovens talentos. In: Encontro Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração. **Anais...** Disponível em CD-ROM. 2005.

GUIMARÃES, V N. **Novas tecnologias de produção de base microeletrônica e democracia industrial**: estudo comparativo de casos na indústria mecânica de Santa Catarina. Tese (doutorado). Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1995.

HANASHIRO, D. M. M.; MARCONDES, R. C. A perspectiva de um sistema estratégico de recompensas para executivos: desafios e oportunidades. In: Encontro Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração. **Anais...** Disponível em CD-ROM. 2002

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 2003.

HERZBERG, F. **Work and the nature of man**. Cleveland: World Publishing, 1966.

HERZBERG, F. One more time: how to motivate employees? **Harvard Business Review**, Boston, v. 46, n. 1, p. 53-62, jan./fev. 1968.

HIPÓLITO, J. A. M. Competências e níveis de complexidade do trabalho como parâmetros orientadores de estruturas salariais. In: Encontro Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração. **Anais...** Disponível em CD-ROM. 2000

JICK, T. D. **Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action**. Cornell University, 1979

JOHNSON, M. Vencendo a guerra da caça aos talentos: como obter e conservar as pessoas talentosas de que você precisa. São Paulo, **Financial Times** – Prattice Hall, 2004.

KERLINGER, F. **Metodologia de pesquisa em ciências sociais**. SP: EPU/EDUSP, 1980.

KILIMNIK, Z. M.; LUZ, T. R. da; SANT'ANNA, A. S.. Estará a crescente demanda por novas competências sendo devidamente sustentada por uma modernidade de políticas e práticas de gestão? In: Encontro Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração. **Anais...** Disponível em CD-ROM. 2003

KOCHAM, T. A.; USEEN, M. **Transforming organizations**. New York, Oxford University Press, 1992.

LAURIS, R. P.; SILVA, T. N. A percepção dos ex-estagiários a respeito do programa Copesul de desenvolvimento de talentos. In: Encontro Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração. **Anais...** Disponível em CD-ROM. 2005

LEITE, E. Trabalho e qualificação: a classe operária vai à escola. I Reunião do GT Cambio tecnológico, calificación y capacitación da Red Latinoamericana de Educación y Trabajo. **Anais...** São Paulo: UNICAMP, 1993.

LEITE, M. P. A qualificação reestruturada e os desafios da formação profissional. **Novos Estudos**. São Paulo, n. 45, p. 79-96, julho, 1996.

LIPIETZ, A. **A audácia**: uma alternativa para o século XXI. São Paulo: Nobel, 1991.

LOCKE, Richard M. O futuro das relações de trabalho e de emprego. In: CASTRO, Antonio de Barros de; [et al]. **O futuro da indústria no Brasil e no mundo**: os desafios do século XX. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 205-218.

LUZ, Talita R. **Telemar-Minas**: competências que marcam a diferença. 2001. Tese (Doutorado em Administração) - CEPEAD/UFMG, Belo Horizonte.

MARKERT, W. Novos paradigmas do conhecimento e modernos conceitos de produção: implicações para uma nova didática na formação profissional. **Educação e Sociedade**. Campinas, n. 72, p. 177-96, ago. 2000.

MASLOW, A. H. Uma teoria da motivação humana. In: BALCÃO, Y. F.; CORDEIRO, L. L. **O comportamento humano na empresa**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1977.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

McCALL, Morgan. W. High flyers: developing the next generation of leaders. Boston, Massachusetts, **Harvard Business School Press**, 1998.

McCALL, M.W.; LOMBARDO JR., M.M; MORRISON, A. The lesson of experience. Lexington, MA: L Books, 1998 *apud* McCALL, M. W. High Flyers: developing the next generation of leaders. Boston, Massachusetts, **Harvard Business School Press**, 1998.

McGREGOR, D. **O lado humano da empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 19, n. 4, p. 54-59, out/dez/84.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira; CARVALHO NETO, Antonio Moreira. **Negociação coletiva e relações de trabalho**: o debate atual. São Paulo: Associação Brasileira de Estudos do Trabalho (ABET), 1998, p.13-53.

MENDES, Dayse. O caleidoscópio: modismos e pós-modernidade. *In*: Encontro Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração. **Anais...** Disponível em CD-ROM. 2004.

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

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

MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da administração**: uma introdução. São Paulo: Pioneira, 1979.

MOURÃO, Luciana *et al.*. Valores, suporte psicossocial e impacto do treinamento no trabalho. *In*: Encontro Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração. **Anais...** Disponível em CD-ROM. 2003

OLIVEIRA, Adriel Rodrigues de Oliveira. **Início de carreira organizacional**: um estudo dos programas de “trainees” das empresas privadas brasileiras. 1996. Tese (doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

O'REILLEY, C. A.; PFEFFER, J. **Talentos ocultos**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PALLOIX, C. **O processo de trabalho**: do fordismo ao neo-fordismo. In: TRONTI, M. *et al.*. (orgs.). *Processo de trabalho e estratégias de classe*. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

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

PEDROSA, R. R.; SARSUR, A. M.; SANT'ANNA, A. S. Retenção de jovens talentos: relatório executivo. **Caderno de Idéias**. Fundação Dom Cabral. Belo Horizonte, 2003.

PENTEADO, A. S.; SILVA, J. R. G. A tentativa de reforço de um perfil desejado de funcionário e seus efeitos sobre a orientação das identidades nas situações de mudança organizacional. In: Encontro Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração. **Anais...** Disponível em CD-ROM. 2004

PFEFFER, Jeffrey; VEIGA, John F. Putting people first for organizational success. **Academy of Management Executive**, New York, v. 13, n. 2, p. 37-48, May 1999.

POSTHUMA, A. **Reestruturação e qualificação numa empresa de autopeças**: um passo aquém das intenções declaradas. *Educação e Sociedade*, Campinas, n. 45, p. 252-67, ago. 1993.

PUGH, D.S; HICKSON, D.J. **Os teóricos das organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

RAMALHO, N. C. **O fator humano na empresa**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1977.

REIS NETO, Mário Teixeira. **A remuneração variável na percepção dos empregados e suas consequências na motivação e no desempenho**. 2004. Tese (doutorado). Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD.

RICHARDSON, R. *et al.* **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

RODRIGUES, Júlio Cesar Pina *et al.* **Como conquistar e manter talentos**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

RODRIGUES, Júnia Marçal; BARBOSA, Simone Ribeiro Marques. Sistema de remuneração por habilidades: uma alternativa em tempos competitivos: um estudo de caso em empresa

multinacional localizada no Brasil. *In: Encontro Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração. Anais...* Disponível em CD-ROM. 2004.

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

SAKAI, K. The feudal world of japanese manufacturing. **Harvard Business Review**. Boston, n. 68, v. 6, p. 38-49, nov./dez. 1990

SALERNO, M. S. **Projetos de organizações integradas e flexíveis**: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação-negociação. São Paulo: Atlas, 1999.

SANT'ANNA, Anderson S. **Competências individuais requeridas, modernidade organizacional e satisfação no trabalho**: uma análise de organizações mineiras sob a ótica de profissionais da área de administração. 2002. Tese (doutorado). Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD.

SANT'ANNA, Anderson S. **Fatores de pressão e insatisfação em áreas de atendimento ao público: um estudo em empresa mineira do setor de serviços**. 1997. Dissertação (mestrado). Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração – CEPEAD.

SANT'ANNA, A. S.; KILIMNIK, Z. M.; CASTILHO, I.V. Profissionais mais competentes, políticas e práticas de gestão mais avançadas? *In: Encontro Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração. Anais...* Disponível em CD-ROM. 2004

SARSUR, Amyra Moyzes; CANÇADO, Vera L.; FERNANDES, Maria Elizabeth Rezende; STEUER, Ruth Silvia. Repensando as relações de trabalho: novos desafios frente aos múltiplos vínculos de trabalho. *In: Encontro Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração. Anais...* Disponível em CD-ROM. 2002.

SARSUR, A. M.; PEDROSA, R. R.; SANT'ANNA, A.S. Onde estão os talentos? Onde está a Gestão de Recursos Humanos? *In: Encontro Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração. Anais...* Disponível em CD-ROM. 2003

SCHEIN, Edgar H. **Identidade profissional**: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho. São Paulo: Nobel, 1996a.

SCHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982.

SCOTT, W.R. **Organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

SENNETT, R. **A corrosão do caráter**: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. 6. ed. Rio de Janeiro: Record, 2002.

SHINYASHIKI, G. **O processo de socialização organizacional**: um estudo de caso de *trainees*. 2000. Tese (doutorado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

SINGER, P. **Globalização e desemprego**: diagnóstico e alternativas. São Paulo: Contexto, 1999.

SMITH, A. **A riqueza das nações**. São Paulo: Abril, 1983. v. 1.

SOUZA, C. **Talentos & Competitividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

SOY, S. K. **The case study as a research method**. University of Texas. 1997.

STURMAN, M.C. *et al.*. Is it worth to win the talent war? **Personnel Psychology**. n. 56, p. 997-1035, 2003.

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

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 2006.

TOLEDO, F. **Administração de pessoal**: desenvolvimento de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1978.

TOLEDO, S.; BULGACOV, Y. Cultura organizacional e identidade: implicações dos ritos de passagem na identidade de jovens executivos *trainees* em uma organização multinacional. In: Encontro Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração. **Anais...** Disponível em CD-ROM. 2004

TOLEDO, Samantha. Carreira e Identidade: Reflexos das Exigências Mercadológicas na Vida Pessoal e Profissional dos Jovens Executivos de Empresas Multinacionais. In: Encontro Nacional de Programas de Pós-graduação em Administração. **Anais...** Disponível em CD-ROM. 2006.

TRAGTENBERG, M. A teoria geral da administração é uma ideologia? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 11, n. 4, out./dez. 1971, p.7-21.

TRIST, E.; BAMFORT, K. **Some social and psychological consequences of the long wall method of coal getting**. Human Relations, v. 4, p. 3-38, 1951.

ULRICH, David. **Os campeões de RH**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática. *In*: CAMPOS, E. (org.) **Sociologia da Burocracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

WERNECK, Heloisa. **Reestruturação produtiva e desestruturação do mundo do trabalho**. Economia e Gestão, Belo Horizonte, v.2, n.3, p. 09-35, jan./jun. 2002.

WERTHER, JR., W.B.; DAVIS, K. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

WOOD JÚNIOR, T. Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 4, n. 32, p. 6-18, set./out. 1992.

WOOD JÚNIOR, T; PICARELLI FILHO, V. **Remuneração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1996.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YIN, R. K. The case study crisis: some answers. **Administrative Science Quartely**. Cornell University, v. 26, 1981.

ZARIFIAN, P. As novas abordagens da produtividade. *In*: SOARES, R.M.S.M. (Org.). **Gestão da empresa**: automação e competitividade; novos padrões de organização e de relações de trabalho. Brasília: IPEA/IPLAN, 1990.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTORES

Motivações da empresa em relação ao programa de *trainees*

- Em sua opinião, quais os benefícios que a empresa obtém com o programa de *trainees*?
- Por que investir em programas dessa natureza?
- Quais suas expectativas em relação a esse programa?
- Como você percebe as expectativas dos *trainees* em relação ao programa?
- Quais as implicações desse programa para o processo de mudança, de crescimento e de inovação da empresa?

Atração e captação

- Você foi ou é envolvido no processo de atração e captação dos *trainees*?
- Qual o perfil ou atributos buscados para os participantes do programa?
- Quais os principais fatores de atração do candidato para o programa de *trainees*?
- De que formas os atributos ou características requeridos se apresentam relacionados à visão do negócio da empresa?

Alocação

- Você foi ou é envolvido no processo de alocação dos *trainees*?
- Como você avalia a inserção dos *trainees* nas áreas de trabalho durante o programa?
- Como você avalia a integração dos *trainees* à empresa depois de concluído o programa?
- Como você percebe o processo de internalização dos valores e da cultura da empresa pelos *trainees*?
- Como ocorre a relação entre as aspirações dos *trainees* e as necessidades da empresa na alocação dos participantes nas unidades de trabalho?

Treinamento e desenvolvimento

- Como você percebe as oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro e fora do programa de *trainees*?

Processo de avaliação e *feedback* dos *trainees*

- Fale um pouco sobre como é avaliado o trabalho dos *trainees*.
- No dia-a-dia, você proporciona *feedback* relativo ao desempenho dos *trainees*?
- Que atributos dos *trainees* são mais valorizados ou enfatizados, positiva e negativamente?
- Como você percebe o processo de avaliação de desempenho dos *trainees* definido pela área de RH?

Percepção dos gestores sobre o programa de *trainees*

- Como você avalia o programa de *trainees*?
- O que você manteria nesse programa e o que você modificaria?
- Quais os desafios do programa de *trainees*, considerando-se o futuro?

Carreira

- Os *trainees* têm maior possibilidade de ascensão na carreira por participarem do programa?
- As aspirações de carreira dos *trainees* estão dimensionadas adequadamente, considerando-se a realidade da organização e seu contexto socioeconômico?
- O programa causa impacto negativo sobre as expectativas de carreira dos profissionais de nível superior que não foram captados pelo programa de *trainees*?

Motivação e reconhecimento

- Os desafios no trabalho estimulam a permanência dos *trainees* após o programa?
- Os *trainees* têm aspirações de carreira superdimensionadas em relação à empresa?
- Os *trainees* percebem-se como superdotados e subaproveitados?

Remuneração

- Em sua opinião, os salários e benefícios estimulam a permanência dos *trainees* após o programa?

Ambiente de trabalho e clima organizacional

- Como você percebe o comprometimento dos *trainees* com os objetivos e valores da organização?

- Os *trainees* têm manifestado problemas de relacionamento interpessoal?

Liderança e gestão

- Qual o papel dos gestores no programa de *trainees*?
- Eles passam por algum tipo de treinamento?
- Os gestores compartilham experiências?
- No dia-a-dia, os gestores proporcionam *feedback* relativo ao desempenho dos *trainees*?
- A área de RH acompanha os gestores? De que forma?
- Como você percebe a postura dos gestores, considerando-se a autonomia para a tomada de decisões e a iniciativa dos *trainees*?
- Como as diferenças individuais e a diversidade de comportamento são tratadas pelos gestores?

Fatores de retenção

- Na sua percepção, o que reforçaria o desejo dos *trainees* de permanecerem no programa?
- O que levaria os *trainees* a permanecerem na empresa?
- O que os levaria a deixar a empresa?
- Quais os grandes pontos fortes dessa empresa para os *trainees*?
- E quais os negativos?
- Na sua percepção, o que levaria os *trainees* a desejarem a construção de uma carreira na empresa?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA – *TRAINEES*

Idade:

Sexo:

Formação:

Tempo de formado:

Tempo de empresa:

Unidade de trabalho:

Outras experiências profissionais antes desta empresa:

Atração e captação

- O que é ser *trainee* para você?
- Como você ficou sabendo do programa?
- Qual foi a imagem da empresa passada para você?
- Como você percebeu essa imagem?
- Quais eram suas expectativas profissionais e de evolução na carreira no início do processo seletivo?
- Quais eram suas expectativas pessoais no início do referido processo?
- Quais eram as expectativas da empresa em relação ao *trainees*?
- Quais os atributos enfatizados para os candidatos a *trainee* no processo de recrutamento e seleção?
- Como você analisa as exigências da empresa no que diz respeito às características e atributos requeridos?
- Como você analisa o processo seletivo como um todo?

Alocação

- Como foi o processo de integração nas áreas durante o programa?
- Como foi sua inserção na empresa antes e depois de terminado o programa? (pontos fortes e pontos fracos).

Treinamento e desenvolvimento

- Como foi o processo de treinamento no decorrer do programa de *trainees*?

- Que conteúdos foram mais enfatizados pelo programa?
- O que você considera ter sido valorizado em termos de postura?
- O que você considera ter sido valorizado em termos de conhecimento?
- Como você avalia a oportunidade de crescimento e desenvolvimento durante e após o programa de *trainees*?
- A empresa apóia a educação?
- Como você avalia suas oportunidades presentes e futuras de treinamento e desenvolvimento?

Avaliação e *feedback*

- Fale um pouco sobre como é avaliado o seu trabalho.
- No dia-a-dia os gestores proporcionam *feedback* relativo ao seu desempenho?
- Por quem você é avaliado?
- Você considera que deveria ser avaliado por outro profissional da empresa? Por quem você acredita que deveria ser avaliado?
- Que atributos são mais valorizados ou enfatizados (positiva e negativamente) nos processos de avaliação?
- Como você percebe o processo de avaliação de desempenho da empresa?

Carreira

- Você deseja fazer carreira na organização? Por quê?
- Os *trainees* têm maior possibilidade de ascensão na carreira por terem participado do programa?
- Para crescer e evoluir na carreira, dentro da empresa, que atributos você considera importantes?
- Quando você terminar o programa, como você vê sua carreira aqui?
- Como você se vê daqui a cinco anos?
- Como você se vê daqui a um ano?

Motivação e reconhecimento

- A organização tem apresentado desafios para seu crescimento? De que forma? Dê exemplos.

- A empresa tem utilizado os atributos do perfil requerido na época do recrutamento e seleção?
- De que forma o conhecimento que você já adquiriu tem contribuído para o seu trabalho?
- Você tem aplicado os conhecimentos obtidos no programa de *trainees*?
- De que forma você tem aplicado esses conhecimentos? Dê um exemplo.
- O que você acredita que a empresa mais valoriza nos *trainees*?

Remuneração

- Como você avalia a política de remuneração da empresa?
- Você julga que o salário está dentro do valor de mercado?
- E os benefícios da empresa?

Ambiente de trabalho e clima organizacional

- Como você avalia o clima na empresa?
- Que traços desse clima você destaca como mais significativos?

Liderança e gestão

- Como você avalia a sua supervisão e os gestores da empresa?
- No dia-a-dia, os gestores proporcionam *feedback* relativo ao seu desempenho?
- Os gestores/tutores favorecem a autonomia para a tomada de decisões?
- Existe estímulo para a iniciativa e inovação?
- Como são tratadas as diferenças individuais e a diversidade de comportamento?

Fatores de retenção

- Na sua percepção, o que reforçaria o desejo de ficar no programa de *trainees*?
- O que o(a) levaria a permanecer na empresa?
- Em sua opinião, o que levaria um profissional da empresa a deixá-la?
- Você teve algum colega que saiu? Você saberia dizer por quê?
- O que o (a) levaria a indicar a empresa para algum colega ou um novo *trainee*?
- Quais os pontos fortes desta empresa?
- E quais os negativos?

APÊNDICE C – ROTEIRO DE ENTREVISTA – ESPECIALISTAS DE RECURSOS HUMANOS

Motivações da empresa em relação ao programa de *trainees*

- Por que a empresa decidiu adotar e manter um programa de *trainees* de forma contínua? Como se deu o processo de decisão?
- Como se deu a concepção desse programa?
- A alta administração apóia o programa de *trainees*?
- Quais os principais benefícios desse programa para a empresa?
- Por que vale a pena investir em programas dessa natureza?
- Qual a importância desse programa na estratégia da empresa e para a área de gestão de pessoas?
- Quais as expectativas da empresa em relação a esse programa?
- A empresa privilegia o recrutamento interno para posições de liderança?
- Quais as implicações desse programa para o processo de mudança, de crescimento e de inovação da empresa?

Atração e captação

- Como ocorrem os processos de atração e captação dos *trainees*?
- Que imagem de si mesma a empresa procura transmitir no processo de atração?
- Que perfil ou atributos são buscados para os participantes do programa?
- Em sua opinião, quais os principais fatores de atração do candidato para o programa de *trainees*?
- Há preferência por candidatos de instituições consideradas "de primeira linha"?
- Há preferências por algum tipo de curso superior?
- A idade é um fator restritivo para o ingresso no programa?
- De que forma os atributos ou características exigidas se apresentam relacionados à visão do negócio da empresa?
- Que técnicas de seleção são utilizadas?
- Quem coordena e executa o processo de captação e seleção? Existem parceiros externos à empresa?

Alocação

- Existem critérios para a alocação dos *trainees* nas áreas durante o programa? Quais são eles?
- Como você avalia a inserção dos *trainees* nas áreas de trabalho durante o programa?
- Existem critérios para a alocação dos *trainees* nas áreas depois do programa? Quais são eles?
- Como você avalia a integração dos *trainees* à empresa depois de concluído o programa?
- Como você percebe o processo de internalização dos valores e da cultura da empresa pelos *trainees*?
- Como ocorre a relação entre as aspirações dos *trainees* e as necessidades da empresa na alocação dos participantes nas unidades de trabalho?

Treinamento e desenvolvimento

- Existem oportunidades de crescimento e desenvolvimento dentro e fora do programa de *trainees*?
- A empresa apóia a educação dos participantes? De que forma?
- Existe progressão salarial atrelada às ações de desenvolvimento?

Acompanhamento do programa de *trainees* pela área de Recursos Humanos

- Como ocorre o acompanhamento, pela área de RH, do programa de *trainees*?
- Vocês têm indicadores específicos para o acompanhamento desse programa?
- Vocês acompanham a evolução do participante durante e após o programa? De que forma?
- Que atributos dos *trainees* são mais valorizados ou enfatizados, positiva e negativamente?
- Como vocês avaliam o programa de *trainees*?
- O que vocês manteriam no programa? O que modificariam?
- Em sua opinião, quais os desafios do programa de *trainees*, considerando-se o futuro?

Carreira

- Os *trainees* têm maior possibilidade de ascensão na carreira por participarem do programa?

- As aspirações de carreira dos *trainees* estão dimensionadas adequadamente, considerando-se a realidade da organização e seu contexto socioeconômico?
- O programa causa impacto negativo sobre as expectativas de carreira dos profissionais de nível superior que não foram captados pelo programa de *trainees*?

Motivação e reconhecimento

- Os desafios no trabalho estimulam a permanência dos *trainees* após o programa?
- Em sua opinião, os *trainees* manifestam aspirações de carreira superdimensionadas em relação à empresa?

Remuneração

- Na sua visão, os salários e benefícios estimulam a permanência dos *trainees* após o programa?

Ambiente de trabalho e clima organizacional

- Como vocês percebem o comprometimento dos *trainees* com os objetivos e valores da organização?
- Os *trainees* têm problemas de relacionamento interpessoal?
- Os gestores sentem-se, de alguma forma, ameaçados pelos *trainees*?

Liderança e gestão

- Qual o papel dos gestores no programa de *trainees*?
- Eles passam por algum tipo de treinamento?
- Os gestores compartilham experiências?
- No dia-a-dia, os gestores proporcionam *feedback* relativo ao desempenho dos *trainees*?
- A área de RH acompanha os gestores? De que forma?
- Como você percebe a postura dos gestores, considerando-se a autonomia para a tomada de decisões e a iniciativa dos *trainees*?
- Como as diferenças individuais e a diversidade de comportamento são tratadas pelos gestores?

Gestão do *turnover*

- Como você avalia a taxa de desligamento ou evasão do programa?
- Como você avalia a taxa de desligamento da empresa depois do programa?
- Existem pesquisas de *turnover* que permitem identificar se as perdas geradas pela saída dos *trainees* são significativas?
- Em caso de desligamentos de *trainees*, quais as causas mais comumente apontadas?