

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

PROGRAMAS DE *TRAINEES*:

PROJETO OU *PROCESSO* DE ATRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE TALENTOS?
UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA BRASILEIRA

Rosangela Rezende Pedrosa

Belo Horizonte
2005

RESUMO

Uma prática consolidada no mercado empresarial é a realização de programas de *trainees*, preparados para assumir funções estratégicas, com o objetivo de formar o futuro quadro de profissionais da empresa. Suspeitando-se que programas de *trainees* dedicam-se, fundamentalmente, apenas às fases de pré-admissão nas áreas de trabalho – recrutamento, seleção e treinamento – considera-se relevante analisar se a implementação desse tipo de programa constitui-se em um *projeto* ou em um *processo* com ações continuadas de desenvolvimento. Essa questão está embasada na literatura pesquisada, cujos autores advogam a importância das experiências intencionais, geridas pela organização, como alavancadoras do potencial de jovens identificados previamente. Para tal, realizou-se um estudo de caso, analisando o programa de *trainees* da Companhia Vale do Rio Doce, realizado em 1992/93, denominado Programa de Capacitação de Juniores. Este estudo incluiu a realização de entrevistas e aplicação de questionários junto a egressos desse programa, gestores de recursos humanos e gestores das áreas, além de especialista em programas de *trainees*. Dentre as principais conclusões, constatou-se que o foco prioritário do programa centrou-se nas etapas de recrutamento, seleção e treinamento, sendo que, após esse período, os jovens foram entregues às suas áreas e cada um esteve à mercê do seu percurso, resultado das próprias ações e das práticas individuais dos gestores. Assim, pode-se afirmar que o programa foi gerido como um *projeto* com *princípio, meio e fim* e não como um *processo*. Apesar das limitações de um estudo de caso, quanto à impossibilidade de se fazerem generalizações, acredita-se que este trabalho pode contribuir com novas reflexões que permitam às empresas revisarem as práticas nesse campo, já que, por estarem consolidadas, correm o risco de perpetuar velhas crenças e não proporcionar os resultados esperados.

Palavras-chave: *Trainees*, talentos, retenção, desenvolvimento de líderes.

ABSTRACT

There is a consolidated practice in the business environment that holds trainee programs, preparing them to take over strategic functions and become members of the company's professional staff. The suspicion being raised that trainee programs are but the initial stage of hiring – recruiting, selecting and training – it is thought relevant to analyze whether the implementation of this kind of program is a *project* or a *process* with continuing development actions. This issue is based on the literature researched, whose authors advocate the importance of intentional experiences, managed by the organization, as levers for the potential of the young trainees previously identified. A case study was then prepared by analyzing the Companhia Vale do Rio Doce trainee program held in 1992/93 and named Programa de Capacitação de Juniores. This study included interviews and questionnaires with participants from the program, HR and area managers, besides experts in trainee programs. Among its main conclusions, it was found that the focus of the program was centered on the recruiting, selecting and training stages, and that after these stages participants were sent to their areas and left to find their own way, a way that resulted from their own actions or that of managers' individual practices. Thus, it can be stated that the program was managed as a *project* with a beginning, middle and end, and not as a *process*. Despite the limitations of a case study, as it is impossible to generalize, it is believed that this study can contribute with new reflections that will allow companies to review practices in this field, practices that are consolidated and, therefore, run the risk of perpetuating old myths and not providing the expected results.

Key words: *Trainees*, talents, retention, leader development.