

A realidade do *trainee* e as expectativas do mercado - Em busca de uma ética nos relacionamentos produtivos

William Barbosa Vianna (PPGEP-UFSC) wpwilliam@hotmail.com

Resumo

As vivências de um *trainee* de administração, aluno do quarto ano de administração da FEA-USP (Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo), em uma corporação de grande porte, internacional, que passaremos a chamar de RHD DO BRASIL, frente as expectativas do mercado e do iminente papel de gerente, é o fio condutor desse artigo. Dessa forma nossas entrevistas, em três tempos, tiveram como objetivo em última análise averiguar quais são as vivências atuais do *trainee* ante as expectativas do mercado e como se dão esses relacionamentos no cotidiano. A limitação do artigo encontra-se no fato de que a reflexão baseia-se na experiência de uma pessoa.

Considerando a iminência de efetivação no mercado desse jovem profissional, partimos do pressuposto de que o passo seguinte de sua carreira seja assumir a gerência em pequena ou média organização, tendo em vista sua atual posição profissional e seu justificado perfil de jovem talento. Na análise dos dados chegamos a inúmeras questões e encruzilhadas teóricas e práticas, ligadas à discrepância gerencial entre a realidade do *trainee* e a prática do mercado vivenciada nessa organização devido ao próprio programa de *trainee* e à fragilidade ética dos relacionamentos.

A conclusão abre a um novo eixo, que nesse estudo é apenas identificado e deixado como ponto de reflexão. A análise sob a ótica do gestor e também sob a perspectiva do *trainee*, o entrevistado do caso, verifica que na discrepância entre o dito e o buscado pelo gestor e o vivenciado pelo *trainee* inserem-se fragilidades de natureza ética e que impedem o atendimento até mesmo dos objetivos mais utilitários contidos na relação produtiva, relacionados fundamentalmente à insegurança e instabilidade que o jogo de poder e a assimetria de informação na organização são capazes de causar.

Palavras-chave – *trainee*, discrepância gerencial, paradigma da agência, poder e ética nas organizações.

1. Introdução

Os diferentes tipos de entrevistas, segundo MERRIAN (1998), podem ser diferenciados segundo um *continuum* que vai da altamente estruturada, passa pela semi-estruturada e vai até a não estruturada, ou informal, que é o tipo escolhido para esse artigo.

Quanto à metodologia, conforme SEIDEMAN (1998), a que melhor traz resultados é o Método das Três Entrevistas, ou entrevista em três tempos. Essa é a técnica que utilizamos. As mesmas são executadas numa série de entrevistas realizadas em três etapas. O objetivo da primeira foi esclarecer o contexto da experiência do participante. A segunda reconstruiu os detalhes da experiência individual dentro do contexto em que ocorreu. E a terceira estimulou o entrevistado a refletir sobre o significado de sua experiência. Nossas três entrevistas com A.G. Farias, 20, quartanista da FEA-USP (Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo), deram-se em intervalos de dois dias e cada uma delas durou cerca de vinte minutos.

Conforme COFFEY (1996), a existência de uma variedade de perspectivas é inerente ao processo. Dessa forma a análise não é a última etapa da pesquisa, mas uma parte do modelo e da coleta de dados. Optamos por duas perspectivas. As expectativas do mercado em relação ao trainee e a vivência do mesmo e os seus medos face ao mercado no papel de gerente.

A seleção e condensação dos dados no que chamamos de códigos, desestruturou e agrupou as respostas em temas, agrupamentos (*clusters*) e categorias, no caso A análise e interpretação dos dados da entrevista nos conduziu a três eixos fundamentais – jovens talentos no mercado emergente, vivências face às expectativas do mercado e assimetria de informações. As categorizações foram efetuadas após as três entrevistas, sendo a entrevista realizada com um único participante um fator limitador do estudo, o que, porém, não invalida seu conteúdo.

As três entrevistas deram-se em clima de informalidade. De forma não-estruturada, uma pergunta levou a outra até a composição do material que analisamos aqui. Utilizamos a totalidade das perguntas, transcritas integralmente e identificadas por entrevistador (E) e entrevistado, A.G. Farias (F).

2. O trainee como jovem talento e as expectativas do mercado

Entre 2002 e 2003, algumas empresas procuraram a Fundação Dom Cabral (FDC), em Belo Horizonte, com a seguinte questão: “Estamos perdendo muitos talentos. Como fazer para retê-los?”. O problema mais grave encontrado pela Fundação durante a análise foi um argumento apresentado tanto pelos *trainees* como por seus próprios gerentes de que a empresa não monitorou a trajetória desses jovens. Eles, tanto empresa quanto os *trainees*, manifestaram de forma espontânea a idéia de que esperavam mais acompanhamento, mesmo que o processo não terminasse na contratação dessas pessoas.

O objetivo da pesquisa da Fundação Dom Cabral foi mapear experiências de empresas no mercado brasileiro, buscando subsídios para uma revisão das políticas e práticas no campo da gestão de talentos. O nosso objetivo ao recortar aqui alguns aspectos dessa pesquisa é apresentar alguns pontos das expectativas dos gestores em relação aos *trainees*. Para avaliar a discrepância entre essas expectativas e a realidade do *trainee*, utilizamos a entrevista.

Consideramos o *trainee* entrevistado como um jovem talento. A.G.Farias que está no último ano de Administração da FEA-USP, uma das mais conceituadas faculdades de administração do país, fluente em três línguas estrangeiras, demonstra ao longo das três entrevistas desempenho e qualidades suficientes para enquadrá-lo como possuidor dos atributos apresentados pelos gestores entrevistados pela FDC como jovem talento. Para eles, os principais atributos que diferenciam um jovem talento de um “não jovem talento” são:

- a. Potencial de crescimento (90,2%),
- b. Competência comportamental (87,8%),

- c. Domínio de idiomas (82,9%),
- d. Formação acadêmica diferenciada (78,0%)
- e. Elevada capacidade de gerar resultados (75,6%).

Os itens prioritários nas discussões do primeiro escalão das empresas em que atuam, demonstram os seguintes resultados para as organizações:

- a. Melhoria dos resultados econômico-financeiros (78%),
- b. A inovação e a introdução de novas tecnologias (70,7%)
- c. Políticas e práticas de recursos humanos (63,4%).

Nesse sentido nossa entrevista permite-nos iniciar a composição de um quadro concreto dessas interações em numa dada realidade:

E - Qual sua rotina de trabalho em RH na RHD?

F - Rotina mensal. Rodar o banco de dados com novas informações. Relatórios de efetivos. Relatórios gerais e relatórios específicos, referentes à remuneração. Conferência das inconsistências nos bancos a respeito de enquadramento, funções, cargos e salários. Ontem eu fiz alterações nos acessos dos gerentes e coordenadores, reorganizei senhas de acesso ao banco de dados e relatórios. Mas duas gerentes ficaram fora de si quando acessaram e não conseguiram exatamente o que queriam. Num dos casos fui eu quem errou, utilizando um programa padrão, sendo que a gerente precisava de menos restrição de acesso. Mas no outro caso, a gerente desconsiderou as orientações que enviei a ela por e-mail. Ela tem muita dificuldade em lidar com informática. Ela fez na mão em mais de três horas, uma simples alteração que ela desejava num relatório. Algo que demoraria uns quinze minutos para mim, se tivesse conversado comigo e solicitado o que desejava.

Salientam-se, especificamente em relação ao tema jovens talentos, que 97,6% dos respondentes apontaram-no como uma preocupação significativa em suas organizações. A preocupação com o tema tem como fundamento serem os jovens talentos profissionais estratégicos para a sucessão do quadro de executivos de suas organizações (78,0%), serem importantes elementos de renovação organizacional (70,7%), facilitadores dos processos de mudança na empresa (65,9%) e significativos para as estratégias de longo prazo (65,9%), conforme a pesquisa da FDC. O entrevistado demonstra possuir um conhecimento importante para o desenvolvimento e a renovação da organização, bem como anseios pessoais de crescimento profissional, mas também parece não encontrar respaldo nem para a incorporação de seu conhecimento, nem para os seus anseios pessoais.

E - Caso assumisse a gerência o que iniciaria mudando?

F - Mudaria a estrutura colocando pessoas com maior competência. Pessoas especializadas ou treinadas. Sinto falta de treinamento. Mas não sei se é o objetivo da empresa em relação a minha pessoa, treinar ou não, se há interesse ou não.

E - Qual sua visão a respeito do mercado em sua área de atuação, RH ou gestão de pessoas, em relação a ameaças e oportunidades?

F - É uma área bastante promissora, que tende a se profissionalizar bastante. A área de remuneração, em especial, é carente de pessoal especializado, com prática e conhecimento de mercado. Creio que a pessoa que conseguir se desenvolver em uma área como essa vai ser bastante requisitada pelas empresas do mercado.

E - Como você se vê daqui a 05 anos na área de gerência de RH?

F - Sinto-me como um analista pleno, já com atividades de coordenação de equipes e atividades estratégicas também. Minha intenção é daqui a 5 anos estar ingressando no mestrado, com isso, conseguindo retornar esse conhecimento em valor para a organização.

E - Como você se sente em relação ao seu futuro profissional, a curto e médio prazo, tendo em vista essa instabilidade nas expectativas em relação ao seu trabalho dentro dessa empresa?

F - Com o futuro profissional eu tenho tranquilidade, pois sei que posso aprender seja lá onde eu estiver. Na verdade, não creio que ficarei mais muito tempo nem constituirei carreira aqui. A empresa não sinaliza chances de efetivação para *trainees*, nem de renovação. Apenas as mudanças/ promoções ocorrem mais para os

já efetivos. O programa de *trainees* é bastante reduzido, e isto não abre muitas oportunidades.

3 - As vivências do Trainee – A realidade atual

O *trainee* em questão demonstra nos três tempos da entrevista um relacionamento não-recíproco com a organização, não por alguma questão pessoal, mas pelas constantes faltas de retorno, *feedback*, em relação ao seu trabalho e à sua pessoa, uma fluidez relacional, bem como o instituído desinteresse dessa na perspectiva de manter o jovem talento em seu quadro (é regra desligar o *trainee* após um período, sem mais nem menos), apesar do trabalho realizado pelo mesmo evidenciar a sua importância na atual organização de RH, senão pela gestão ou pelo gerenciamento direto das pessoas, ao menos pela facilidade e domínio das ferramentas de informações, naturalmente sigilosas, requerendo pessoa com particulares atributos para a função.

E - Como se dá sua interação com seus pares?

F - Sou sozinho na área de suporte a remuneração. Eu e o gerente. Eu fico em SP e ele em Sto André.

E - Há quanto tempo você está nesse trabalho?

F - Estou há quase um ano, mas não sei se vou continuar. Tenho colegas que estão efetivos em outras empresas mas estão levando o último ano de administração de qualquer jeito, faltam. Eu não sei se vou continuar nessa área.

E - Você pretende fazer uma opção por alguma área específica da administração?

F - Não sei. RH não é aquilo que eu esperava. Fui chamado para uma entrevista na DANONE, na área de marketing, mas quando cheguei lá era uma estagiária de Relações Internacionais que fazia a entrevista para marketing e logo disse que eu não tinha perfil. Que meu perfil era para recrutamento e seleção.

A experiência da pesquisa da FDC constata que os programas foram planejados para serem um processo, mas são realizados como um projeto, ou seja, não havia avaliação e acompanhamento estruturado. Nossa entrevista constata a mesma realidade identificada na pesquisa como uma lacuna concreta no programa de *trainees* da organização do entrevistado. Encontra-se aqui uma chave inicial para reflexão sobre uma das discrepâncias gerenciais – a deficiência do programa.

E - Quem trabalha com você?

F - Praticamente apenas eu e o diretor, que fica em outra unidade. Atualmente tem um coordenador na minha unidade, mas ele praticamente está começando e depende de mim para orientá-lo no acesso ao banco de dados. Talvez ele esteja aprendendo para assumir alguma coisa.

E - Como se dá sua relação com seus superiores hierárquicos?

F - Reporto-me a meu gerente. É jovem, objetivo, mas distante. Comunica-se por e-mail. Feedback por mensagem eletrônica. Em relação ao coordenador que cuida de benefícios, e fica fisicamente na mesma unidade que eu, ele que se reporta a mim para tirar dúvidas sobre o sistema.

E - Como se estabelece o feedback de seu trabalho dentro da organização?

F - Existe um processo formal em setembro, anual. E existe um feedback informal de acordo com cada setor, no meu caso, acontece por meio eletrônico. Ele (meu superior) fica em Santo André, o dia que eu quiser posso ir lá para uma convivência mais efetiva.

E - Qual o nível de compatibilidade entre a remuneração dos funcionários da Rhd hoje e o mercado e-ou a expectativa dos mesmos, segundo seu ponto de vista ?

F - Penso que a Rhd está bastante coerente com o mercado, excetuando-se pela área de TI. Nesta área, algumas pessoas estão se desligando devido a melhores ofertas de trabalho. Com o mercado em alta, a expectativa do funcionário é outra, e fica difícil para a empresa conseguir conciliar isso, pois a meu ver ela tem que se preocupar com a equidade interna entre os cargos e salários

Percebemos um distanciamento não apenas físico, mas também afetivo no ambiente de trabalho, o que certamente não favorece o comprometimento, menos ainda o desenvolvimento pessoal dos participantes do processo produtivo e consequentemente da organização. E aqui está a outra chave para análise da discrepância.

4 - Análise da Discrepância sob a ótica da Teoria da Agência

Nossa entrevista nos permite a análise da questão sob a perspectiva da assimetria de informação. Embora concebido para uma análise econômica e racionalista do relacionamento no trabalho, o paradigma da agência serve também para lançar luz sobre o fenômeno de que a assimetria de informação pode esconder um endógeno jogo de poder capaz de amarrar o desenvolvimento dos próprios interesses básicos do Principal na gestão das organizações.

De acordo com esse paradigma, o Principal, que é o proprietário da organização, contrata o Agente para atender os seus interesses. Mas o agente também possui seus interesses particulares ocultos. Dessa forma, importa reduzir essa distância através do controle das ações do agente em relação aos interesses do Principal. A teoria da agência trata então das relações entre Principal e Agente do ponto de vista de contratos. A questão é o que incluir e o que excluir deles, dos contratos formais e informais, explícitos e implícitos e a forma de coordenação dos comportamentos do Principal e do Agente que buscam a maximização de suas utilidades. Os contratos devem estabelecer a visualização dos diferentes níveis da informação disponível a cada um deles e da disponibilização das mesmas para atender os interesses do Principal.

Utilizamos a teoria da agência apenas para entender as consequências das combinações de ações de pessoas na construção da discrepância gerencial de natureza ética.

A existência de assimetria de informação entre esses dois resulta do fato de que a tomada de decisão, por um deles, gera um efeito sobre o ambiente da tomada de decisão do outro. O Principal se preocupa com a eficácia organizacional tendo em vista os seus objetivos. E o agente busca em última análise os seus interesses pessoais. Por essa razão, o Principal e o Agente firmam contratos, formais e informais, para reduzir o efeito dessa assimetria de informação na realização dos objetivos organizacionais.

Mediante tais contratos, o Principal procura induzir o Agente a agir de alguma maneira que pode lhe ser custosa, em termos dos seus objetivos individuais, mas que atende aos interesses do Principal.

No nosso caso, o que verificamos? Que não é custoso ao agente satisfazer os interesses básicos do Principal, muito pelo contrário. Considerando que o *trainee* sênior, no último ano de administração é um potencial candidato a gerente, mesmo de uma pequena empresa, e, no caso demonstra habilidades e competências úteis e necessárias na área de RH em que trabalha, mais do que interesses pessoais no caso, ele possui o interesse do auto-desenvolvimento através do aprendizado e da prática de suas competências e habilidades que lhe serão úteis num futuro próximo. Percebemos que existe em sua prática uma disposição em colaborar eticamente no atendimento dos interesses do principal e na melhoria da organização, até porque isso lhe interessa profissionalmente, no entanto, as lacunas que geram discrepância gerencial encontram-se no próprio comportamento ético dos demandados do Principal que, esses sim, fechados quase completamente em seus interesses, demonstram-se incapazes de trabalhar em equipe, somar, integrar e construir conhecimento junto com o *trainee* em questão, nas questões mais elementares e que poderiam favorecer eles próprios. E pior, conscientes de que o regulamento do programa não permite efetivá-lo, ou seja, não é um concorrente interno.

Na discrepância entre as expectativas do Principal ou na ausência delas verificada na deficiência do programa de *trainees* dessa empresa e as disposições práticas e positivas do agente em questão encontramos um dos pontos centrais da falta de atenção básica aos interesses da própria organização e que podem estar entre as causas do próprio

questionamento apresentado pelas organizações para a pesquisa da FDC e que merecem aprofundamento - “Estamos perdendo muitos talentos. Como fazer para retê-los.

O outro ponto é a fragilidade ética nos relacionamentos internos verificados durante a entrevista. Entendendo ética aqui como a capacidade de orientar relacionamentos de trabalho baseando-se em valores. Esses dois pontos merecem particular reflexão – a deficiência do programa de *Trainee* e fragilidade ética dos relacionamentos produtivos.

5. Conclusão – O jogo do poder – Delineamentos para uma ética nos relacionamentos.

O jogo de poder parece ser um signo importante a se desvendar em futuros estudos, pois amarra a atenção aos interesses básicos de eficiência do próprio Principal e nebuliza a consecução dos objetivos mais simples contidos nas causas de questionamentos como - *O que se espera do trainee? Qual o papel do trainee no desenvolvimento de RH? Como a ação do trainee pode contribuir para os objetivos da organização?*

A assimetria constatada lança luz sobre a necessidade de que os programas de *trainee* sejam conduzidos para além do utilitarismo e as relações de trabalho sejam constantemente objeto de avaliação em busca da construção de uma cultura organizacional pautada por valores.

E - Você tem medo de lidar com o poder dentro da organização?

F - Tenho. Porque existe um jogo de poder grande dentro da organização. O medo refere-se a não conseguir jogar o jogo o a considerar isso uma sujeira e ter vontade de sair.

E - Como você lida hoje com o jogo de poder dentro da organização e como você gostaria de lidar com essa questão.

F - Há muito a "agenda oculta". O jogo de poder eu estou aprendendo, mas procuro sempre agir politicamente. Eu me "molde" de acordo com a situação, com as pessoas, não posso ser o mesmo em todas as horas, e ter este discernimento é bastante interessante para conseguir conquistar uma rede de contatos e estabelecer parcerias.

Essas assimetrias são fontes de perda de energia e geradoras de frustrações podendo estar entre as razões das inúmeras dificuldades em reter jovens talentos que vão em busca de novas oportunidades de trabalho em outras empresas e nem mesmo correspondem, do ponto de vista econômico utilitarista, aos interesses básicos do Principal, segundo o paradigma da agência.

O *trainee*, por sua vez, consciente das demandas do mercado por uma performance cada vez mais diferenciada, planeja-se prescindindo, a priori, da organização na qual está.

E - Como você vê a questão da auto-realização dentro da gerência de RH de uma grande corporação?

F - Posso me auto-realizar, mas não consigo ver isso. Partindo do pressuposto que seja uma área que eu goste, é possível a partir do momento que construa um ambiente de confiança e que trabalhe por resultados, otimizar os processos da área de benefícios, um *mix* de benefícios significativo, remuneração adequada em relação ao mercado e as expectativas dos funcionários, satisfazendo empresa e funcionário num ambiente de confiança.

E - Você acredita que exista uma empresa que possua uma cultura permeada pela ética em Recursos Humanos. ? E caso exista, como se reposicionariam seus atuais medos?

F - Acredito que exista sim, porém, é só estando dentro desta empresa para saber como funciona. Esta cultura ética é bastante intrínseca, e impregnada nos valores das pessoas e das organizações. Meus medos seriam bastante amenizados, com certeza, pois eu estaria com uma segurança a mais e creio que é um ambiente muito mais propício ao desenvolvimento profissional e pessoal..

Concluimos identificando que mais relevante que atender os interesses do Principal, o que parece na entrevista, adequadamente contratado e cumprido pelo Agente em questão, está a deficiência de um programa de *trainees* desinteressado da possibilidade de reter jovens talentos uma vez que o desligamento deles é compulsório e mais ainda o prejuízo que a

fragilidade ética nos relacionamentos de trabalho pode trazer para o desenvolvimento das pessoas e das organizações.

Dessa forma, não apenas produzir resultado, ou qualquer resultado, mas sobretudo qualificar os processos sócio-políticos de produção com uma ética de atenção ao outro, para HEIDEGGER, urgente e necessária, por considerar “o cuidado para com ele, o fazer-se próximo e o assumir co-responsavelmente sua realidade como os fenômenos constituintes do nosso ser no mundo (dasein)” - é a tarefa que se impõe como necessária.

Necessitamos cada vez mais trazer essas luzes e aprofundar essas questões no cenário dos negócios.

Referências

- BECKER, Gary S. **The economic approach to human behavior**. Chicago, University of Chicago Press, 1976.
- BERGEN, Mark, DUTTA, Shantanu e WALKER, Orville C. "**Agency relationships in marketing: a review of the implications and applications of agency and related theories**". *Journal of Marketing*, 56, 3: 1-24, 1992.
- CUNHA, C., **Notas de Aula**, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. Disciplina de Pesquisa e Estudo das Organizações, Florianópolis, 2006.
- COFFEY, A; ATKINSON, P. **Making sense of qualitative data – complementary research strategies**. Thousand Oaks (CA): Sage, 1996. Cap. 1 – 4.
- FRANÇA, JOSÉ MAIRTON FIGUEIREDO. **Um modelo para avaliar o impacto da assimetria de informação na gestão de organizações sociais com aplicação às universidades federais brasileiras**. Tese de doutorado. Florianópolis, UFSC. PPGEP, 2005.
- HEIDEGGER, M. Sein und Zeit, Frankfurt,I,c.8,p.441-442, a.M., 1977.
- MERRIAN, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bassm, 1998. Cap. 4 - 7.
- PEDROSA, ROSANGELA REZENDE. **A reação das empresas. Highlights da palestra “Gestão de Talentos: Projeto ou Processo?”**, HSM Management Update nº 31 - Abril 2006 .
- _____. **Retenção de jovens talentos: relatório executivo**. Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, 2003.
- SEIDEMAN, Irving. **Interviewing as qualitative research – a guide for researchers in education and the social sciences**. New York: Teachers College Press, 1998. Cap 1 e 2.
- TRIVIÑOS, A. N.S. **Introdução à Pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.