

Os Programas de Trainee e o Desenvolvimento das Competências Gerenciais em uma Empresa Varejista

Maria Valéria Pereira de Araújo¹ Sonia Trigueiro de Almeida¹ Carlos Alberto Pereira Leite Filho¹ Alysson André Régis de Oliveira ¹
valeriaraujofpb@gmail.com soniatrigueiro@uol.com.br carlossfilho@gmail.com alyssonandreregis@hotmail.com

¹Universidade Federal da Paraíba (UFPB), PPGA – João Pessoa, PB, Brasil

RESUMO

As empresas estão, cada vez mais, implantando programas de desenvolvimento gerencial, para preparar e qualificar os gestores bem como para atender às novas exigências do mercado competitivo. A pesquisa teve como objetivo estudar a contribuição do programa de trainee da “DELPHI” para o desenvolvimento das competências gerenciais necessárias na formação profissional dos gerentes de loja e de produtos, em uma grande empresa varejista brasileira. Fundamentada em um levantamento bibliográfico a presente pesquisa foi caracterizada como um estudo de caso aplicado com enfoque exploratório-descritivo, que visou proporcionar dentro do estágio cognitivo de conhecimento, um ato ou efeito de conhecer o objeto em estudo. A amostra foi de 14 ex-trainees e os dados foram coletados através de questionário estruturado. A tabulação dos dados foi realizada através de softwares como Excel e SPSS, e analisados quantitativamente. Conclui-se que o programa trainee, precisa tornar-se mais flexível para a adoção dos ajustes necessários a mudança do perfil do profissional exigido, além de contemplar na sua programação do treinamento, atividades que simulam e promovam a diversidade das novas situações de trabalho, a busca da eficiência não programada, a flexibilidade à inovação, a circulação do saber, tudo isso fundamentado na ação comunicativa.

Palavras-Chave: Programa de Trainee, Competências Gerenciais, Empresa Varejista, DELPHI.

1. INTRODUÇÃO

Nesses últimos anos é possível perceber nas empresas do Brasil e do mundo, o crescimento de programas de inserção e desenvolvimento de gestores. Anualmente a história se repete. Inicialmente, uma multidão de jovens entope as caixas postais ou e-mails das empresas com o encaminhamento dos seus currículos. Em seguida, alguns selecionados são recrutados, avaliados e entrevistados por uma, cinco, até dez pessoas diferentes. Em inúmeras fases de testes e dinâmicas de grupo, vão competindo como num torneio de Roma antiga. No fim do processo, sobrevivem apenas alguns heróis: estamos falando nos programas de trainees. (DINIZ, 2003)

Trainees podem ser considerados pessoas jovens, criativas, dinâmicas, comunicativas e, acima de tudo, vencedoras, que se destacam em grandes processos seletivos dando os primeiros passos rumo ao sucesso profissional.

Contudo, para que o trainee possa exercer esse papel de agente de mudança, torna-se necessário uma formação profissional que o faça pensar e agir de forma crítica e criativa. A construção social desse sujeito de mudança também é defendida por Teixeira (1997, p.79), quando diz: “(...) o sujeito que transforma e cria, tanto quanto o sujeito que conhece e se reconhece, enriquece o novo conceito de indivíduo e lhe abre perspectiva de auto-superação”.

Nesse aspecto, o papel das empresas na seleção e formação deste profissional torna-se fundamental, à medida que se observa um mercado cada vez mais competitivo. Existe, dessa forma, uma necessidade inerente à formação profissional no sentido de qualificar o trabalhador para ocupar emprego de qualidade, abrindo um campo propício a sua inserção no mercado de trabalho.

A busca do profissional por uma formação mais completa, politécnica¹, que lhe ofereça a capacidade de adaptação, faz com que as instituições se adequem a este novo paradigma. Arruda (1995, p. 72), coloca-o como um desafio metodológico na construção do novo conhecimento: “Trata-se do desafio de articular dialeticamente a prática com a teoria, o fazer com o saber, o agir com o pensar, condição indispensável para a formação de sujeitos autônomos, eficientes e criativos”.

As empresas estão, cada vez mais, implantando programas de desenvolvimento gerencial, para preparar e qualificar os gestores bem como para atender as novas exigências do mercado competitivo. Com base nestes argumentos, o problema da pesquisa se delineia da seguinte forma: até que ponto o programa de trainee da "DELPHI" contribui para o desenvolvimento das competências gerenciais necessárias na formação profissional dos gerentes de loja e de produtos, em uma grande empresa varejista brasileira?

Apoiando-se no exposto, o objetivo geral desse trabalho foi estudar a contribuição do programa de trainee da “DELPHI” para o desenvolvimento das competências gerenciais necessárias na formação profissional dos gerentes de loja e de produtos, em uma grande empresa varejista brasileira.

Dessa forma, o trabalho se justifica por priorizar dados e informações que assumem importância necessária à qualificação profissional do trabalhador e a sua inserção no mercado de trabalho, levando a analisar a contribuição da empresa no desenvolvimento das competências gerenciais, através da implementação de políticas estratégicas de provisão de recursos humanos que atendam às demandas do mercado, proporcionando assim uma contribuição para difundir entre as empresas que não utilizam o programa, a importância da sistemática, como também, as que já se utilizam, terem uma maior preocupação na elaboração e na flexibilização do programa, contemplando metodologias que propiciem o desenvolvimento das competências gerenciais e proporcionando assim uma contribuição social relevante para o desenvolvimento do país.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ESTRATÉGIAS PARA INSERÇÃO E PROVISÃO DE GERENTES: PROGRAMAS DE TRAINEES

Os programas de trainees ou programas de integração se referem a um somatório de práticas que buscam introduzir um novo funcionário na organização, podendo ser mais estruturados e durar mais tempo, ou mais simples, consistindo em uma breve apresentação formal da organização, de suas regras e dos direitos e deveres do funcionário, onde o treinamento é feito em sua maior parte com universitários que estejam cursando o último ou penúltimo ano ou sejam recém formados BRESLER (1993).

Para Boog (1999) quando falamos de programas de trainees, referimo-nos ao esforço programado de uma empresa em diferenciar-se das demais, ao atrair para seus quadros jovens bem formados, com alto potencial, e competentemente dar-lhes as ferramentas e propiciar-lhes as condições para serem atores produtivos da implementação de seu plano estratégico.

Oliveira (apud SILVA, 1998), conceitua programas de trainee, como sistemas de seleção e desenvolvimento de técnicos dentro de uma empresa, desde os últimos anos da faculdade, visando seu aproveitamento futuro nas camadas executivas de uma organização. Rittner (1994) ressalta que um programa de trainee visa identificar e desenvolver talentos com formação sólida para ascender rapidamente a postos de relevância estratégica para a empresa. Para Luz (1999), o programa de trainee é uma estratégia que permite às empresas, utilizar o trainee no suprimento de suas funções técnicas e gerenciais. O trainee é preparado para ocupar tanto um cargo técnico de nível superior, quanto uma posição de chefia, em nível de supervisão.

Segundo Serson (apud COSTA, 1994), trainee passou a se chamar também o trabalhador intelectual que deverá submeter-se, após a admissão, a período longo de treinamento de adaptação, antes de passar a exercer na prática o cargo ao qual é destinado, recebendo, durante o treinamento, um salário inferior ao do cargo efetivo. Esse último conceito de trainee será o que constitui o objeto da presente pesquisa.

Os trainees, assim, são jovens, que concluíram ou estão concluindo cursos superiores, que após um longo e bem estruturado treinamento, passam a ocupar posição técnicas ou gerenciais de destaque na empresa. Apenas para se ter uma idéia da importância do programa de trainee, segundo a edição 1998 do Guia Exame as Melhores Empresas para você trabalhar, nos últimos 12 meses, a contratação de trainees nas 50 melhores empresas correspondeu a 5% do total das suas contratações de pessoas.

Segundo Boog (1999, p. 457), o objetivo do programa de trainees é “identificar e desenvolver talentos com formação sólida para ascender rapidamente a postos de relevância estratégica para a empresa”. Para Luz (1999) as principais vantagens da adoção de um programa de trainees, são: a) mão-de-obra qualificada, com alto potencial e sem vícios; b) garantia de continuidade da cultura da empresa; c) profissionais disponíveis para as necessidades de expansão dos negócios; d) independência do mercado para o preenchimento de seus principais cargos ou para a escolha de seus sucessores; e) profissionais polivalentes, em condições de assumir postos em diversas áreas; f) possibilidade de renovação dos quadros da empresa e até mesmo do seu perfil gerencial.

Nas empresas bem-sucedidas, os programas de *trainees* estão se tornando gradativamente um mecanismo de enriquecimento planejado do capital humano a longo prazo e um verdadeiro programa de melhoria contínua da qualidade do pessoal estendido a longo prazo. Uma espécie de investimento no sucesso futuro da empresa. Os participantes do programa desenvolvem um estágio programado; recebem treinamento planejado e contínuo, ministrado por profissionais de alto nível da empresa; participam ativamente de certas atividades previamente estabelecidas, enquanto são constantemente avaliados quanto ao seu desempenho, a vinculação com a empresa e sua cultura, se possuem um espírito para o trabalho em equipe, além de apresentarem um potencial de desenvolvimento.

A importância dos programas de capacitação executiva cresceu ainda, em virtude da percepção do valor competitivo do capital humano para as organizações, principalmente dos que precisam planejar, organizar, dirigir e controlar e acabam tendo o destino do negócio em suas mãos. Hoje as empresas precisam investir muito mais em seu capital gerencial para que ele possa desenvolver, de forma real, todas as competências necessárias para enfrentar as contingências sem comprometer os resultados organizacionais.

Por outro lado, para os trainees, o programa poderá proporcionar uma garantia de uma rápida ascensão profissional, fazendo com que o ex-treinando passe a ocupar postos-chaves nas empresas, além de possibilitar um bom salário e a abertura de novas perspectivas profissionais, pelo simples fato do estudante ter conseguido ingressar e frequentar o programa

de trainee de uma grande empresa, uma vez que os trainees costumam ser assediados por outras empresas, face ao treinamento recebido.

O programa de trainee tem demonstrado assim, ser um método eficaz na formação de gestores, onde o treinando é avaliado e acompanhado por profissionais da empresa de forma contínua para medir a sua performance em todos os processos do programa. O treinando se vê em condições reais de trabalho sempre com a supervisão de profissionais da empresa que lhes acompanham para medir a sua desenvoltura diante de todas as situações e pressões peculiares ao negócio. Através desse método a empresa terá condições de desenvolver as competências necessárias em um profissional a nível gerencial que sejam imprescindíveis ao sucesso do seu negócio.

Para o foco desse estudo, será utilizado o conceito de Bresler (1993) que define o programa de trainee como sendo, o processo estruturado pela empresa que se inicia desde a fase de recrutamento dos candidatos, passando pela seleção, englobando todo o período em que o selecionado é registrado até o momento em que ele termina o seu programa de treinamento, que depende diretamente da definição das atividades da empresa. O programa de trainee é assim, dividido em etapas, cada etapa com o seu grau de importância estratégica para o negócio da empresa. Segundo Luz (1999, p.52), o programa de trainee pode ser organizado nas seguintes etapas: (1) Identificação de vagas; (2) Programação do treinamento; (3) Apresentação do Programa de trainees às chefias; (4) Recrutamento e seleção dos trainees; (5) Contratação; (6) Integração; (7) Treinamento; (8) Acompanhamento; (9) Avaliação do trainee; (10) Encerramento do treinamento; e (11) Avaliação do programa.

Para Rittner (1994), a decisão de implantar um programa de trainee depende do planejamento de mão-de-obra e da projeção do quadro e do perfil dos empregados para os próximos anos, ou seja, da definição de suas estratégias organizacionais.

2.2 FORMAÇÃO PROFISSIONAL BASEADA NA NOÇÃO DE COMPETÊNCIAS

Nos últimos anos, diante das crescentes exigências de produtividade e de qualidade dos setores produtivos e em um contexto no qual o mercado de trabalho é ambivalente e mutável, ampliam-se as exigências relativas às qualificações dos colaboradores, tornando-se cada vez mais utilizada a implantação de um modelo de formação e desenvolvimento da força de trabalho fundamentado no enfoque das competências profissionais.

Dutra (2001) define o termo competência como o caráter centrado na pessoa de integrar seus atributos, conhecimentos, habilidades desenvolvidas e atitudes na direção de atingir resultados, que, associados aos conceitos de complexidade, pode-se definir diferentes níveis de entrega.

Esta evolução no conceito de competência repercutiu na formação profissional das pessoas por meio da criação de programas de desenvolvimento gerenciais que consiga articular conhecimentos, atitudes e comportamentos, com ênfases nas habilidades cognitivas, comunicativas e criativas.

Nesse sentido, Habermas apud Carvalho (1998) acredita que deve-se trabalhar fugindo do enfoque cartesiano, que reforça os determinismos, em detrimento de uma visão interativa da vida social, que seguramente trará uma consciência crítica as pessoas, dentro do modelo da ação comunicativa. Antes de tudo precisamos entender o que consiste a racionalidade comunicativa. Para Habermas (1987) a razão comunicativa consiste no processo de interação entre sujeitos, e como tal se compreendem, ou seja, a ação comunicativa remete a um entendimento entre os sujeitos envolvidos, neste contexto, a linguagem torna-se importante,

pois permite o diálogo, a comunicabilidade, a emancipação, o consenso, o entendimento e a coordenação de ações.

Bastos (1998) salienta que a “razão instrumental”, em oposição à “razão comunicativa”, apropria-se dos objetos de conhecimento visando dominá-los por fins instrumentais. A comunicativa liberta-se da lógica da subjetivação, isolada na consciência, sem relação com os outros. A razão comunicativa é um dos pilares do pensamento habermasiano, que propõe a mudança de paradigma: da razão instrumental para a comunicativa. A razão comunicativa recusa a previsão por antecipação. Propõe a reabilitação e reorientação das ações sociais, não por imposição coercitiva, mas pela disposição democrática de criar o diálogo e alcançar o consenso, através das ações que buscam o entendimento mútuo através da linguagem.

Desta forma, para a formação profissional sólida das pessoas torna-se necessário desenvolver um conjunto de competências que consiga aliar a razão instrumental à razão comunicativa.

COMPETÊNCIAS	CARACTERÍSTICAS/HABILIDADES
Intelectuais	Capacidade para reconhecer e definir problemas, equacionar soluções, pensar estrategicamente, introduzir modificações no processo de trabalho, atuar preventivamente, transferir e generalizar conhecimentos.
Técnicas ou Metódicas	Capacidade para aplicar conhecimentos técnicos, métodos e equipamentos necessários à execução de tarefas específicas. Inclui também o gerenciamento do tempo e espaço de trabalho.
Organizacionais	Capacidade para autoplanejar-se e de auto-organizar-se.
Comunicativas	Capacidade de expressão e comunicação com seu grupo, superiores hierárquicos ou subordinados, de cooperação, trabalho em equipe, diálogo, exercício da negociação e de comunicação interpessoal.
Sociais	Capacidade para utilizar todos os seus conhecimentos – obtidos através de fontes, meios e recursos diferenciados – nas diversas situações encontradas no mundo do trabalho, isto é, da capacidade para transferir conhecimentos da vida cotidiana para o ambiente de trabalho e vice-versa.
Comportamentais	Iniciativa, criatividade, vontade de aprender, abertura às mudanças, consciência da qualidade e das implicações éticas do seu trabalho, acarretando o envolvimento da subjetividade do indivíduo na organização do trabalho.

Quadro 2 – Conjunto de competências para a qualificação real

Fonte: adaptado de DELUIZ, 1996.

3 METODOLOGIA

A pesquisa se caracterizou como um estudo exploratório-descritivo, com ênfase em estudo de caso. Segundo Gil (1999, p.43) as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo acerca de determinados eventos e/ou fatos. Já as pesquisas descritivas buscam descrever sistematicamente um fenômeno ou área de interesse, e essa descrição deve ser detalhada e objetiva (RICHARDSON, 1999, p.326). Do ponto de vista de Yin (2005), o estudo de caso é um estudo empírico que investiga um fenômeno atual dentro do seu contexto de realidade, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e, no geral, são utilizadas várias fontes de evidência.

A amostra foi considerada não-probabilística intencional constituída de 14 ex-trainees, atuais gerentes de loja e produtos, nas filiais da empresa localizadas nos estados da Bahia, Pernambuco, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Goiás e Paraná. O instrumento de pesquisa utilizado foi o questionário estruturado encaminhado de fevereiro a abril de 2004, de forma telematizada. A análise dos dados foi uma triangulação dos métodos quali-quantitativos. A empresa, objeto do trabalho, "A DELPHI" (nome fictício), é uma importante

empresa brasileira do setor varejista, que tem uma abrangência de atuação significativa no território nacional e que possui um programa de trainees legitimado e formalizado, estando situada entre as 50 (cinquenta) maiores empresas comerciais por vendas do Brasil (EXAME, 2005).

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA

Os dados da pesquisa evidenciaram que a empresa "DELPHI", há mais de 20 anos investe na formação de seus funcionários. Hoje, mais de 80% dos executivos das áreas de operação de lojas e desenvolvimento de produtos passaram pelo Programa Deliberado de Provisão de Gestores da Empresa, com duração que pode variar de 12 a 18 meses, dependendo do cargo a ser pleiteado. O processo seletivo para o cargo de Gerente de loja e produto é realizado semestralmente na matriz, em São Paulo. Os interessados devem se inscrever pelo site da empresa. Em seguida, o departamento de Recursos Humanos avalia os currículos enviados e seleciona alguns candidatos que participarão de testes escritos, dinâmicas de grupo e entrevistas.

No tocante à percepção dos ex-trainees da DELPHI em relação à avaliação e ao acompanhamento do desenvolvimento gerencial, foi possível constatar através do gráfico 1, que 43% dos ex-trainees consideraram o acompanhamento que foi feito com os trainees, como sendo de ruim a regular, evidenciando assim, como a etapa do programa que apresentou resultados mais insatisfatórios, na visão de 69% dos ex-trainees, como ilustrado no gráfico 2.

Para Bernhoeft (apud DINIZ, 2003, p.88) “a maioria das empresas tem grande preocupação em recrutar talentos, mas, na hora de retê-los, peca pela desorganização”. Boog (1999) enfatiza ainda, a importância do monitoramento no desenvolvimento do futuro gestor, dizendo que é necessário ao longo de todo o programa, o jovem receber indicações claras de seu desempenho, tanto nos aspectos que dizem respeito à sua contribuição ao grupo de trabalho quanto à sua compreensão da realidade da empresa.

Desta forma, torna-se muito importante, o monitoramento do desenvolvimento dos trainees, onde se faz necessário o feedback contínuo do seu desempenho e da desenvoltura em todas as etapas do programa. O trainee através desse feedback, fica sabendo as áreas que ele está se saindo bem e as áreas que precisa melhorar. Compete aos orientadores ou tutores a avaliação do desempenho dos trainees nas diversas atividades do programa, observando conhecimentos técnicos e aspectos comportamentais.

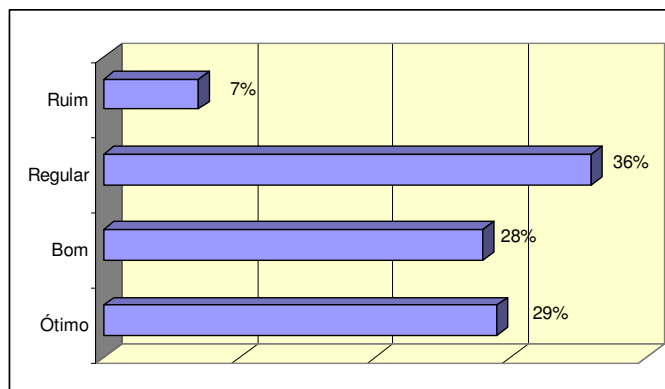


Gráfico 1 - Avaliação do acompanhamento do desenvolvimento individual

Fonte: Dados da pesquisa, 2004.

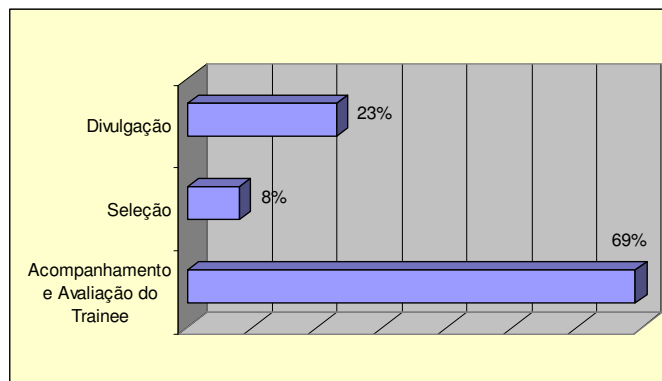


Gráfico 2 – Etapas deficitárias do programa

Fonte: Dados da pesquisa, 2004.

A questão seguinte, retratada pela tabela 1, foi elaborada com o intuito de coletar sugestões dos ex-trainees, visando o aprimoramento do processo de avaliação e acompanhamento do programa. Essa pergunta também era aberta e se utilizou da análise de conteúdo como forma de se chegar a um agrupamento quantitativo. A maioria dos ex-trainees, 21,4%, disseram que o processo de avaliação e acompanhamento do programa poderiam ser mais constantes, constatando-se que pela percepção do público-alvo a sistemática precisa tornar-se mais freqüente. Outros 14,3% destacaram que existe pouco envolvimento e acompanhamento da área de Recursos Humanos nessas atividades, além de existir uma necessidade de formalização no processo.

Tudo isso leva a crer que o processo de avaliação e acompanhamento dos trainees encontra-se com sérios problemas, merecendo um cuidado especial, principalmente por parte do setor de Recursos Humanos da empresa, para evitar que os altos investimentos aplicados à capacitação de pessoas não deixem de proporcionar o retorno esperado.

Principais Percepções	Quantidade de citações	Frequências
Poderiam ser mais frequentes	3	21,4%
Pouco envolvimento/acompanhamento RH	2	14,3%
Falta formalidade no processo	2	14,3%
É bastante rigorosa	2	14,3%
Não resposta	2	14,3%
Bom, passando por feedbacks	2	14,3%
Melhor realizada (RH/Deptos)	1	7,1%
Falta cumprir o planejado	1	7,1%
Feedback apenas dos tutores	1	7,1%
Não existe acompanhamento	1	7,1%
Falta clareza na metodologia	1	7,1%
Falta de informações aos trainees	1	7,1%
Utilizam diferentes critérios	1	7,1%
Receber influência da subjetividade	1	7,1%

Tabela 1 - Percepções dos ex-trainees quanto ao processo de avaliação e acompanhamento do programa

Fonte: Dados da pesquisa, 2004.

O gráfico 3 mostra a forma global como o ex-trainee percebe a eficácia da avaliação do programa, os resultados apresentaram as seguintes conclusões: dos 14 ex-trainees, 10

disseram que depois que participaram do programa saíram com sentimentos mais positivos sobre a organização e seu trabalho. Por outro lado, 7 ex-trainees afirmaram que os tutores e instrutores possuíam apenas em parte, as habilidades necessárias para contribuir no desenvolvimento comportamental do treinando. Quando os ex-trainees foram perguntados se as mudanças comportamentais afetaram nos resultados organizacionais, 10 deles disseram que em parte, essa resposta pode levar a uma compreensão de que os tutores e instrutores tenham colaborado apenas em parte com o desenvolvimento das competências comportamentais, desta forma não existindo uma maior preocupação com as mudanças nas competências atitudinais dos trainees.

O gráfico ainda apresentou a tabulação de uma questão que identificou até que ponto o ex-trainee aplicou, compreendeu e conseguiu lembrar-se dos conhecimentos, habilidades e atitudes que foram desenvolvidas ao longo do treinamento, metade dos ex-trainees, ou seja, 7 deles disseram que aplicaram, os outros disseram que aplicaram em parte, com relação a conseguir compreender e lembrar-se de quando aplicou, 9 ex-trainees relataram que lembram-se quando aplicaram. Existiram ainda duas questões relacionadas à eficácia da avaliação do programa que apresentou resultados negativos: uma delas quis identificar se existem medições constantes para verificar a reação do trainee ao treinamento, dos 14 ex-trainees, 7 disseram que em parte, 5 falaram que não ocorre a medição, enquanto que apenas 2 citaram que é feito uma acompanhamento dos resultados do programa no trainee.

A última pergunta relacionada à sistemática de avaliação do programa mostrou o nível de insatisfação dos ex-trainees com relação ao processo, 5 respondentes disseram que não ficaram satisfeitos com a etapa, outros 5 falaram que em parte e apenas 4 pessoas se mostraram satisfeitas com a fase, constatando-se mais uma vez que o processo de avaliação do programa de desenvolvimento de gestores das lojas DELPHI não está conseguindo alcançar o êxito desejado, não colaborando com o desenvolvimento das competências gerenciais nos trainees.

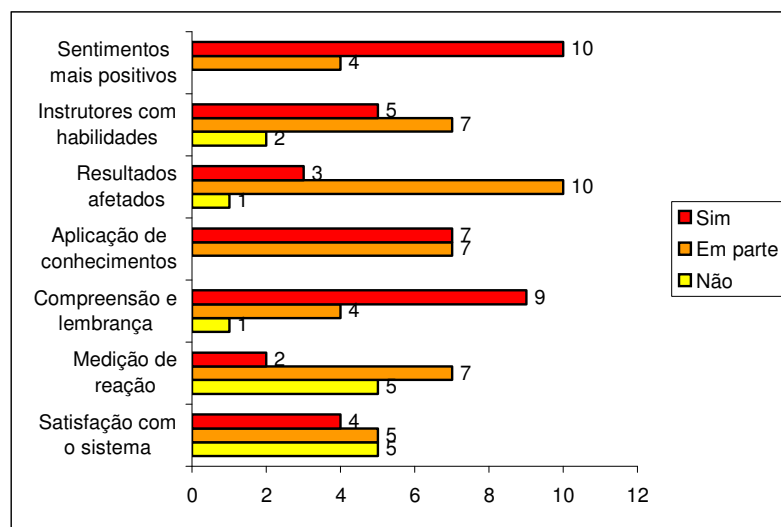


Gráfico 3 – Percepção da eficácia da avaliação do Programa de Trainee

Fonte: Dados da pesquisa, 2004.

Procurou-se identificar ainda, os aspectos que mais desagradavam no programa. Conforme pode ser visualizado no gráfico 4, dentre os aspectos mais citados surgem: os dias e horários de trabalho. Verifica-se, assim, que há uma relativa insatisfação com relação à carga

de trabalho estipulada, ou seja, na percepção dos ex-trainees, exige-se e trabalha-se bastante no cargo de trainee da DELPHI. A análise dessa resposta poderá justificar um realinhamento nos processos de recrutamento e integração, uma vez que a metade dos ex-trainees da empresa apontam os dias e horários de trabalho, como sendo os fatores que mais os desagradam.

Esse resultado configura a existência de um possível problema no nível de esclarecimento da obrigação do trainee com relação à carga horária de trabalho. Uma vez que, o segmento varejista, encontra-se inserido em um dos mais exigentes em termos de comprometimento profissional. A concorrência, nesse setor, cada vez torna-se mais acirrada, desta forma, as empresas instituem horários mais flexíveis e de conveniência com intuito de não perderem a participação no mercado e ganharem novos consumidores. Assim, os profissionais que trabalham nesta área, são e serão mais exíguos com relação ao cumprimento de jornadas de trabalho mais elevadas, justificando um esclarecimento prévio das atividades para que os futuros profissionais não fiquem desapontados, com as exigências da empresa.

Para Zakir (apud BOOG, 1999, p. 459), o processo de integração à cultura da empresa deve ser intenso e bem orientado (...) permitindo que o jovem avalie seu interesse ou grau de identificação com sua filosofia e forma de atuação (...). O processo de integração dos trainees objetiva familiarizá-los com a cultura da empresa, sua missão e seus valores; informá-los sobre dados relevantes de sua atuação (...) esclarecer sobre o programa do qual participam, suas responsabilidades e o processo de avaliação a que serão submetidos.

Da mesma forma que a empresa procura selecionar os candidatos mais competentes, deverá informar previamente todas as vantagens oferecidas, como também todas as obrigações dos trainees, uma vez que as partes envolvidas no processo – trainee e empresa sabem que uma escolha bem feita é fundamental para a consecução de seus objetivos.

Principalmente em virtude dos altos investimentos exigidos na formação dos trainees, tornando-se assim fundamental que, a área de recursos humanos, os diretores e demais gerentes, planejem um processo de integração que consiga dirimir todas as dúvidas surgidas, para não criar uma expectativa irreal que dificilmente será concretizada.

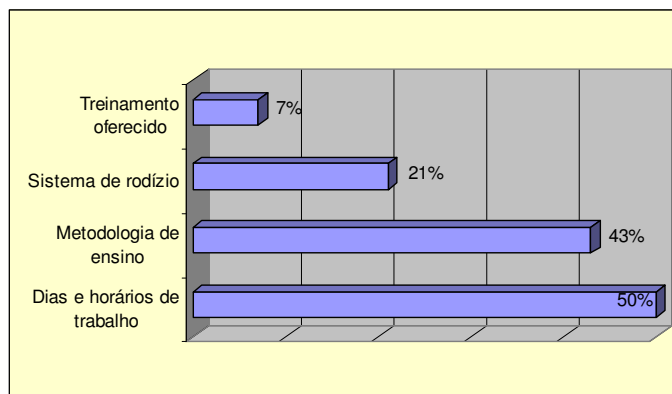


Gráfico 4 - Aspectos que mais desagradam no Programa de Trainee da DELPHI

Fonte: Dados da pesquisa, 2004.

Outro aspecto que desagrada os ex-trainees da DELPHI é a metodologia de ensino, entendida como os caminhos e técnicas do processo de aprendizagem. Para 43% dos ex-trainees, o programa de trainee da empresa, apesar de ter obtido de um modo geral um nível elevado de satisfação, pode ser aperfeiçoado no que se refere à utilização de metodologias de ensino e aprendizagem que promovam o desenvolvimento das competências gerenciais.

Entende-se desta forma que, os programas de trainee, precisam contemplar metodologias menos tecnicistas e mais voltadas para o modelo de competência, promovendo a plena expansão e desenvolvimento da pessoa. Não que os tipos de treinamento aplicados no programa não sejam considerados inovadores, pelo contrário, o treinamento *on the job*, o programa de integração, reuniões com funcionários e as instruções individuais, podem ser classificadas como técnicas eficientes de desenvolvimento profissional.

Porém, isso não significa que esses métodos são os únicos que poderiam ser utilizados e que estão conseguindo atingir um elevado índice de eficiência, levando em consideração a sua colaboração no desenvolvimento das competências gerenciais. Bohlander; Snell e Sherman (2003) apresentaram alguns métodos para fornecer experiências no local de trabalho e desenvolver as competências gerenciais, como: (1) Coaching; (2) Substituições programadas; (3) Rotação de cargo; (4) Transferência lateral; (5) Projetos especiais e comitês de juniores; (6) Aprendizado prático; e (7) Reuniões de staff.

Quando se comparou os aspectos que mais desagradam no programa, na percepção dos ex-trainees, com as outras questões formuladas, verificou-se deficiências na falta de feedback durante o treinamento, falta de apoio e assistência permanente dos tutores, falta de treinamento específico para entendimento e interpretação dos relatórios gerenciais, treinamento superficial e curto, problemas no planejamento e cumprimento das etapas do cronograma. Dificuldades estas ligadas diretamente à eficiência dessas metodologias empregadas, que comprometem diretamente o desenvolvimento das competências gerenciais.

Na visão de Luz (1999), ao desenvolver a programação do treinamento, a área de recursos humanos, deverá contemplar metodologias de aprendizado que desenvolvam, não só, as competências técnicas, mas também, a humana, que oferece a capacidade para que ele possa manter relacionamentos eficazes com superiores, pares e subordinados; administrativa/gerencial, que proporciona ao trainee, a compreensão e o domínio das atividades de quem exerce um cargo de chefia; e a competência conceitual/ambiental, relativa à compreensão das complexidades organizacionais, bem como das relações da empresa com o seu ambiente.

O estudo também teve o intuito de identificar os aspectos mais valorizados no programa de trainee da DELPHI, isso na percepção dos ex-trainees. Conforme pode ser identificado no gráfico 5, os respondentes disseram que o aspecto mais valorizado no programa de treinamento da empresa é o treinamento prático, identificando mais uma vez a importância de um treinamento vivencial para os treinandos. Em seguida, foram apontados a seleção criteriosa e o recrutamento satisfatório, como sendo os demais aspectos mais valorizados no programa de trainee da DELPHI, encontrando-se assim os principais pontos fortes da sistemática: o processo de recrutamento, seleção e treinamento prático.

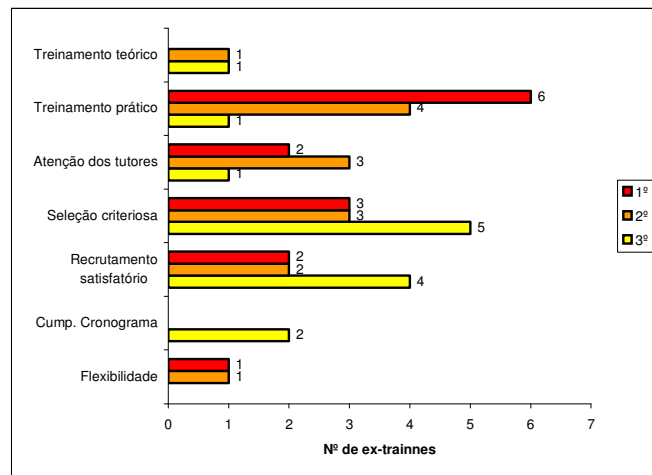


Gráfico 5 – Aspectos mais valorizados no programa, por ordem de importância

Fonte: Dados da pesquisa, 2004.

Um outro ponto abordado diz respeito ao aprimoramento do programa dos ex-trainees. Como pode ser visualizado no quadro 3, dentre os 14 ex-trainees, 50% responderam como sugestão aumentar a duração do programa, constatando-se que os respondentes acreditam que o programa deveria ter uma carga horária superior a utilizada atualmente, que é de 12 ou 18 meses, dependendo do tipo de cargo que o trainee deseja se candidatar, gerente de produto ou de loja.

Para Boog (1999) a duração total do programa de trainee, ou seja, o prazo no qual os jovens recebem um tratamento diferenciado, orientação, treinamento intensivo, varia de seis meses a dois anos. Esse prazo, de um modo geral, vem sendo encurtado, e o programa vem sendo compactado em função da pressão das empresas por resultados mais rápidos.

As empresas em busca de resultados cada vez melhores e mais rápidos, têm pressionado os programas de trainees a se tornarem mais dinâmicos quanto a formação de futuros gestores, para atuarem nas suas áreas estratégicas. Os programas, portanto, precisam ser constantemente avaliados em relação a sua eficiência e agilidade para poderem acompanhar o ritmo de mercado acelerado, no qual o tempo vale ouro.

Essa redução no período do programa interfere diretamente no atingimento da proposta de desenvolvimento de gestores, uma vez que as empresas em virtude da demanda cada vez mais crescente por pessoal qualificado se preocupam em prover os cargos com maior rapidez, podendo comprometer os resultados do programa. Na visão de Chaves (apud DINIZ, 2003), os programas de trainee deveriam contemplar a paciência com os resultados, pregando antes de tudo a formação do jovem, sem esperar que eles dêem resultados imediatos na companhia, pois eles estão aqui para serem formados e para aos poucos mostrar sua competência.

Diniz (2003) destaca que para consolidar o sucesso dos programas de trainee, os jovens precisam de um acompanhamento constante de tutores ou dos futuros chefes – mesmo depois do período de treinamento. Pois ao contrário do que muitos pensam, ninguém fica pronto em um ou dois anos.

Desta forma, não foi à toa que os ex-trainees sugeriram a elevação da carga horária das atividades, pois percebe-se claramente que as empresas estão encurtando os programas de desenvolvimento gerencial, principalmente quando o segmento em que atuam encontra-se

cada vez mais competitivo, com isto os responsáveis pela elaboração de uma sistemática como esta se deparam com um verdadeiro dilema: encurtar o treinamento sem comprometer no desenvolvimento das competências gerenciais.

Outro fator que a tabela 2 aponta, voltado para o aprimoramento do programa, e que apresentou um índice relativamente elevado, foi que 35,7% dos ex-trainees disseram que o programa deveria melhorar as suas etapas de acompanhamento, apoio e “feedback”. Estes resultados mostram que o programa precisa aperfeiçoar uma das fases mais importantes da sistemática de desenvolvimento gerencial: a avaliação e o acompanhamento dos trainees.

Para Boog (1999) é fundamental que, ao longo do programa, o trainee receba orientações claras de seu desempenho, tanto nos aspectos que dizem respeito à sua contribuição ao grupo de trabalho, quanto à sua compreensão da realidade da empresa.

O autor destaca ainda que, esse feedback deve ser formalmente discutido em todas as fases do programa, pelo supervisor direto da atividade, por seu tutor ou quando houver, pela coordenação do programa. A periodicidade dessas avaliações varia de semanal, mensal a semestral. Vale ressaltar que o papel do tutor é muito importante, quando o trainee precisar responder algumas dúvidas, necessitar de alguma orientação para seu movimento na empresa, e, principalmente precisar de aconselhamento relacionado a sua carreira, encontrará o tutor, que é a pessoa responsável pelo monitoramento, acompanhamento e aconselhamento do trainee no dia-a-dia de sua participação no programa.

Além dos trainees receberem um acompanhamento e aconselhamento dos tutores, torna-se importante ainda, a avaliação deles quando de sua passagem pelas unidades. Os resultados dessas avaliações servirão para que se promovam as correções necessárias ou para que possam reforçar certos comportamentos. Para Luz (1999), normalmente as avaliações não costumam ser tão padronizadas, geralmente baseiam-se em resultados, confrontando-se com as metas atribuídas aos trainees com as suas realizações. No entanto, na visão do autor, alguns fatores podem ser utilizados na avaliação dos trainees como: maturidade, qualidade dos trabalhos desenvolvidos, capacidade de relacionamento com outros trainees, com seus tutores e com os demais funcionários da empresa, comunicação, flexibilidade, capacidade de análise e liderança.

No entender de Manfredi (1998), o processo de avaliação, nesse novo contexto das organizações de trabalho, precisa estar pautado no modelo de competência que consiste na capacidade de mobilizar saberes para dominar situações concretas de trabalho e transpor experiências adquiridas de uma situação concreta a outra. O exercício dessa capacidade implicaria a mobilização de competências adquiridas ou construídas mediante aprendizagem, no decurso da vida ativa, tanto em situações de trabalho como fora deste, reunindo: (1) o saber fazer, que recobre dimensões práticas, técnicas e científicas, adquirido formalmente (cursos/treinamentos) e/ou por meio da experiência profissional; (2) o saber ser, incluindo traços de personalidade e caráter, que ditam os comportamentos nas relações sociais de trabalho, como capacidade de iniciativa, comunicação, disponibilidade para a inovação e mudança, assimilação de novos valores de qualidade, produtividade e competitividade; e (3) o saber agir, subjacente à exigência de intervenção ou decisão diante de eventos – exemplos: saber trabalhar em equipe, ser capaz de resolver problemas e realizar trabalhos novos, diversificados.

Com o estudo ainda foi possível verificar com que finalidade a empresa decidiu adotar o programa de trainee, isso na percepção dos ex-trainees. Conforme pode ser identificado no quadro 1, dos 14 ex-trainees, 42,9% acreditam que o objetivo da DELPHI em investir no programa é o de moldar o executivo à cultura da empresa, 28,6% apontaram que é a preparação/capacitação para o cargo, enquanto que, 21,4% disseram que a empresa adota o

programa porque deseja selecionar e contratar jovens talentos. Entende-se assim que quase a metade dos ex-trainees confiam que o principal objetivo do programa é o de adequar o futuro executivo aos valores, crenças e costumes da empresa.

Principais Motivos	Quantidade de citações	Frequências
Moldar o executivo à cultura da empresa	6	42,9%
Preparar/capacitar para cargo	4	28,6%
Controlar/encontrar jovens talentos	3	21,4%
Não resposta	1	7,1%

Quadro 1 – Motivos de adesão do programa de trainees pela empresa DELPHI.

Fonte: Dados da pesquisa, 2004.

A pesquisa também pode demonstrar que, na percepção dos ex-trainees, os conhecimentos, as habilidades e atitudes que as empresas esperam daqueles que estão envolvidos no programa são: responsabilidade, ética, profissionalismo, liderança, autoconfiança, saber vender idéias, trabalhar com a adversidade e trabalhar em equipe, mostrando a importância na preocupação das empresas em investirem em um programa de desenvolvimento gerencial que promovam o desenvolvimento não apenas das competências técnicas, mais principalmente das habilidades e atitudes.

O programa trainee da DELPHI foi considerado pelos ex-trainees relativamente satisfatório, como retrata o gráfico 6, levando em consideração algumas deficiências apontadas, como: a falta de um acompanhamento individual mais eficiente e problemas com a integração, onde não foi transmitida de forma clara a filosofia de trabalho da empresa e algumas atividades de treinamento, consideradas importantes para o programa de formação de gestores, que não foram tão eficientes.

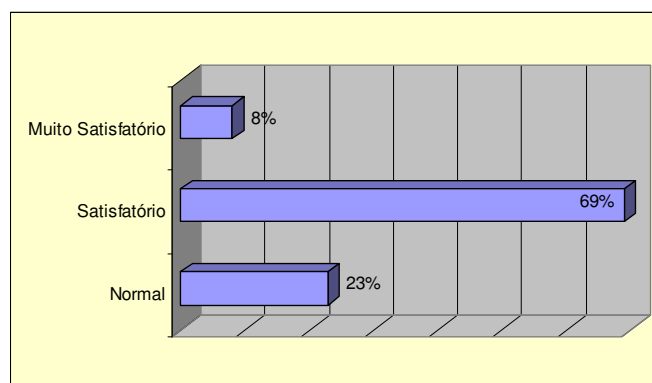


Gráfico 6 - Avaliação geral do programa trainee da DELPHI

Fonte: Dados da pesquisa, 2004.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo propiciou avaliar as contribuições do programa de trainees no desenvolvimento das competências gerenciais em uma empresa varejista brasileira.

Após a análise aprofundada de todas as etapas contempladas no programa de trainee da empresa, mas principalmente das fases do acompanhamento e avaliação dos trainees, pôde-se concluir que quando a empresa valoriza a eficiência programada das operações, mudando e encurtando a programação, não acompanhando nem fornecendo “feedback” contínuo para os trainees, através dos seus tutores, nem tão pouco avaliando a eficiência e os resultados proporcionados pelo treinamento oferecido, deixando de pregar a formação do jovem em

detrimento dos resultados imediatos que podem ser oferecidos pelos mesmos para a companhia, isso só comprova e respalda a falta de visão empresarial.

Assim, apesar da sistemática de trainee da empresa, apresentar uma colaboração relevante, uma vez que o treinamento ocorre em uma situação real de trabalho, a arquitetura do programa de desenvolvimento da empresa, foco do estudo, encontra-se fundamentada na razão instrumental, no saber fazer, em detrimento do desenvolvimento das competências gerenciais do saber ser e do saber agir, influenciando negativamente na formação das competências gerenciais requeridas pelas novas organizações do trabalho.

E, como atualmente, é indispensável para as empresas que almejam uma vantagem competitiva sustentável, o investimento no seu capital intelectual, torna-se fundamental o monitoramento constante da eficiência do programa desenvolvido, para que as empresas não tenham problemas, perdendo o que investiu em atividades que não estejam alinhados com o seu negócio e que seja flexível às mudanças que possam ocorrer.

Entende-se assim que o programa de trainees da DELPHI deveria passar por ajustes na sistemática da integração tentando comunicar e esclarecer os direitos e deveres aos futuros gestores durante o processo, para que não ocorra uma dissonância entre a expectativa e a percepção real do trainee, gerando investimentos na formação profissional de pessoas que não tem um perfil condizente com os valores institucionais.

Adotando, ainda um treinamento com os tutores para que eles possam ter um suporte de orientações necessárias para acompanhar constantemente e de uma forma eficiente o trainee, oferecendo o apoio e a segurança necessária para promover e facilitar o processo de ensino e aprendizagem.

Desta forma, entende-se que o programa trainee, no contexto atual das organizações do trabalho, precisa tornar-se mais flexível para a adoção dos ajustes necessários a mudança do perfil do profissional exigido, além de contemplar na sua programação do treinamento, atividades que simulam e promovam a diversidade das novas situações de trabalho, o apreciar da complexidade, a busca da eficiência não programada, a flexibilidade à inovação, a circulação do saber, tudo isso fundamentado na ação comunicativa.

6 REFERÊNCIAS

ARRUDA, Marcos. A articulação trabalho-educação visando uma democracia integral. In: GOMEZ, Carlos Minayo (et al.). **Trabalho e conhecimento: dilemas na educação do trabalhador**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

BASTOS, João Augusto de Souza Leão de. **A educação tecnológica: conceitos, características e perspectivas**. In: Tecnologia & Interação. Coletânea “Educação e Tecnologia”, CEFET, Paraná, 1998.

BOOG, GUSTAVO G. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: MAKRON Books, 1999.

BRESLER, Ricardo Rocha Brito. **Organizações e programas de integração: um estudo sobre a passagem**. São Paulo: EAESP-FGV, 1993. Dissertação de Mestrado.

CARVALHO, Marília Gomes de. Tecnologia e Sociedade. In: **Tecnologia & Interação**. Coletânea “Educação e Tecnologia”, CEFET, Paraná, 1998.

COSTA, Ana Elisa Fontes Villas. **Programa Trainee**: análise de uma experiência brasileira. Belo Horizonte, UFMG, 1994. Dissertação de Mestrado.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.

DELUIZ, N. **A globalização econômica e os desafios da formação profissional**. Boletim Técnico do Senac, v. 22, n.2, maio/agosto, 1996.

DINIZ, Daniela. **Vale a pena ter trainee?** Exame, Editora Abril, Ed. 796, Ano 37, n.14, 9 jun. 2003.

DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por Competências**. 2. ed. São Paulo: Gente, 2001.

EXAME. **Guia Exame as Melhores Empresas para Você Trabalhar**. Editora Abril, Ed. Especial, 1998.

_____. **Guia Exame as Melhores Empresas para Você Trabalhar**. Editora Abril, Ed. Especial, 2005.

HABERMAS, J. **Técnica e ciência como ideologia**. In: Técnica e Ciência como Ideologia. Edições 70. Lisboa, Portugal, 1987.

LUZ, Ricardo. **Programas de Estágio e de Trainee**: como montar e implantar. São Paulo: LTr, 1999.

MANFREDI, Silvia Maria. **Trabalho, qualificação e competência profissional** - das dimensões conceituais e políticas. In Educação e Sociedade. Campinas, SP: Cedes, 1998, n. 64.

MARKERT, Werner (org.) **Formação Profissional no Brasil**. Rio de Janeiro: Paratodos, 1997.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RITTNER, Carmem Lúcia Arruda. Estagiários e Trainees. In: Boog Et al (orgs.) **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo : Makron Books, 1994.

SILVA, Mariléia Maria da. **Programa de Trainee**: Formação e identificação com a empresa diante do mercado globalizado. São Paulo: PUC-SP, 1998. Dissertação de Mestrado.

TEIXEIRA, Silvestre Ramos. Sobre a construção social do conceito de indivíduo. In: WEINBERG, Monica; BRASIL, Sandra. **O segundo vestibular**. Veja. Ed. Abril, 17 de dezembro de 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ⁱ “Educação politécnica significa levar em conta e aproveitar as transformações que acontecem na ciência, na técnica, na tecnologia, nos processos de produção e reprodução da indústria e da agricultura, adotando perspectiva da formação geral, isto é, na visão do que é fundamental” (KUHRT apud MARKERT 1996, p. 30).