

Desenvolvimento de Pessoas no Programa Trainee sob a Ótica das Competências Individuais: um Estudo de Caso em uma Organização do Setor Químico

Trainee Program People Development Under the Individual Competencies Perspective: a Case Study in a Organization From the Chemical Industry

Eduardo Caruso Martins¹, Marisa Eboli²

¹ Universidade Federal de Ouro Preto, UFOP, Brasil, ²Universidade de São Paulo, USP, Brasil
Correspondência: Sérgio Evangelista Silva, Endereço: Avenida Professor Luciano Gualberto, 908, Cidade Universitária CEP.: 05.508-900 São Paulo, Brasil. Tel: 55 11 3818-4006. E-mail: educamartins@gmail.com

Recebido: 02 de Julho de 2012 Aceito: 31 de Julho de 2013 Publicado: 01 de Março de 2016

Resumo

Frente ao crescimento das ofertas de Programas *Trainee* no mercado brasileiro, este estudo se propôs a analisar a relação entre as ações de desenvolvimento das competências propostas às pessoas que por ele ingressam em uma organização do setor químico. Trata-se de pesquisa qualitativa, onde foi utilizado o método de estudo de caso único, exploratório e descritivo. Foram coletados dados primários por meio de entrevistas semi-estruturadas, orientadas por um roteiro, com gestores da área de desenvolvimento de Recursos Humanos (*Expertise Center*), gestores das áreas de negócio, e *Trainees* do Programa *Trainee* 2007 da organização. Os resultados evidenciaram que as ações são percebidas como desenvolvedoras, no entanto a percepção acerca de seus benefícios são difusos entre os que se submetem (*Trainees*), os que oferecem (*Expertise Center*) e os que “usufruem” do desenvolvimento dos seus subordinados (gestores dos *Trainees*).

Palavras-chave: Programa *Trainee*, educação corporativa, recursos humanos, desenvolvimento de pessoas.

Abstract

Due to the raising of Trainee Programs in Brazil, this study aims to analyze the relation between competency development actions proposed to people that joined the company through this door in a organization from the chemical industry. This is a qualitative exploratory study based on a descriptive single case study. The primary data was gathered based on scripted-interviews with people from Human Resources (*Expertise Center*), leaders from the business áreas, and Trainees from the 2007 program. Results show that actions were perceived as useful, however their benefits are diffused among the ones who are submitted (*Trainees*), the ones that offer (*Expertise Center*) and the ones that enjoy the development of their subordinates (*Trainee's* leaders).

Keywords: Trainee program, corporate education, human resources, people development.

Esta obra está licenciada sob uma Licença Creative Commons Attribution 3.0.

1. Apresentação

O mercado brasileiro viu se intensificar, nos últimos anos, uma prática de captação de jovens recém egressos do ensino superior conhecida como Programa *Trainee*, sendo esta uma das portas de entrada bastante procurada pelos jovens para chegar ao mercado de trabalho (MARTINS, DUTRA, CASSIMIRO, 2007).

Tradicionalmente, o Programa *Trainee* de uma organização busca atrair e captar jovens recém-formados no ensino superior, tidos como de elevado potencial, para desenvolvimento no contexto organizacional, dotando-o de possibilidades para que agregue valor ao negócio e, no médio e longo prazo, assumir posições de liderança na organização.

Durante o período do Programa, é esperado que os *Trainees* participem de uma série de ações que os expõem ao contexto, desenvolvendo suas percepções sobre os negócios da organização que, somadas a sua formação e perfil diferenciados, tornam-se competências reconhecidas que os “habilitam” a crescer aceleradamente na carreira

(MARTINS, 2008; MARTINS, DUTRA, CASSIMIRO, 2007; OLIVEIRA, 1996).

Dimenstein (2000 apud Toledo, Bulgacov, 2004) ilustra as variáveis que ressaltam a representatividade do Programa Trainee para a organização que o institui:

Mais de 60% das grandes companhias brasileiras têm programas de seleção e treinamento. Calcula-se que cada uma delas gaste em média meio milhão de reais por ano para encontrar e recrutar jovens. Juntas, elas investem mais de 60 milhões de reais na preparação desses jovens. Além do investimento financeiro, as companhias têm grandes expectativas quanto ao seu futuro profissional. Elas acreditam que os talentos trazem oxigênio para o trabalho, contagiam os outros funcionários com suas ideias e são responsáveis pelas inovações. As empresas esperam que os jovens ocupem postos de comando na organização, na gerência ou na diretoria. Imaginam que, talvez, estejam formando futuros presidentes. (DIMENSTEIN, 2000 apud TOLEDO; BULGACOV, 2004).

O interesse pelo tema surge da importância estratégica que as organizações têm dado aos seus Programas Trainee como ferramentas para o desenvolvimento de pessoas jovens para os seus negócios via socialização e desenvolvimento. Ademais, verifica-se empiricamente significativo interesse dos jovens pelo Programa Trainee como porta de entrada diferenciada nas organizações e sinônimo de desafios, visibilidade e crescimento acelerado de carreira – característica reiterada nesta população rotulada de “Geração Y” ou “Millennials”.

Sendo o Programa Trainee constituído, portanto, de uma série de ações de desenvolvimento formais e não-formais, espera-se que estas iniciativas estejam alinhadas às competências requeridas das pessoas da organização, desafio este identificado por Albuquerque e Fischer (2004) como o mais significativo para as áreas de recursos humanos das empresas no Brasil.

Assim, este artigo propõe-se a verificar a relação entre as ações oferecidas ao Programa Trainee 2007 de uma organização do setor químico e o seu rol de competências individuais sob a ótica dos gestores de RH, dos gestores dos Trainees, e dos próprios Trainees.

Após esta introdução, apresentam-se o referencial teórico e o método de pesquisa estabelecido para a coleta de dados, e, em seguida, os principais resultados, conclusões e as considerações finais sobre a pesquisa em questão.

2. Referencial Teórico

A prática de gestão de pessoas vem sofrendo transformações, decorrentes da inadequação dos modelos tradicionais de gestão centrados no cargo e no controle. Dutra (2006) aponta que o discurso concernente à gestão de pessoas centra-se, atualmente, na reflexão sobre novos conceitos e ferramentas de gestão.

Dutra (2006) analisa as demandas do novo contexto de negócio, marcado pela globalização, turbulência crescente, maior complexidade das estruturas organizacionais, maior valor agregado dos produtos e serviços, propõem uma alternativa para a gestão de pessoas nas organizações modernas, atribuindo um novo *modus operandi* para a relação entre organização e pessoa, pautada pelo comprometimento mútuo com o desenvolvimento.

Este modelo sustenta-se em três pilares – cultura da aprendizagem, dimensões da pessoa e conceito de competência – constituem as premissas que servem de base para a construção do modelo de gestão de pessoas pautado pelo desenvolvimento (DUTRA, 2006, p. 43-46), a gestão por competências.

Apesar da ênfase e valorização do modelo de gestão por competências, principalmente após o lançamento da obra de Prahalad e Hamel (1995), ter ocorrido na última década do século XX, os primeiros estudos sobre o tema datam de aproximadamente vinte anos antes, com o texto de McClelland “*Testing for Competence rather than Intelligence*”, em 1973, nos Estados Unidos. Para este autor, competência é uma característica subjacente a uma pessoa e pode ser relacionada, na realização de uma tarefa ou em determinada situação, a um desempenho superior (FLEURY, FLEURY, 2006, p. 27).

Boyatzis (1982) identifica uma série de características e traços que definem um desempenho superior. Para este autor, competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho. Para tanto, é pressuposto que essa pessoa detivesse certas qualidades relacionadas à inteligência e personalidade.

No entanto, o conceito de competência envolve algo além; ele evidencia uma realidade dinâmica. A competência individual emerge da situação que a precede, e sua legitimação depende de seu aparecimento em situações onde conhecimentos e saberes (recursos) diversos são mobilizados para a realização de uma determinada tarefa, em um contexto específico (DUTRA, 2006; FLEURY, FLEURY, 2006; RUAS, 2005; ZARIFIAN, 2001; LE BOTERF, 1995).

Le Boterf (1995) coloca a competência como um saber agir responsável, e reconhecido por outros (pares, subordinados, chefes, entre outros), em um determinado contexto, fruto do cruzamento de três dimensões:

formação da pessoa (biografia e socialização), formação educacional e experiência profissional.

D'Lucia e Lepsinger (1999, *apud* Munck, 2005) tratam a competência em termos de comportamentos. Os autores argumentam que, para o modelo de competências se tornar uma ferramenta útil de gestão, deve focar acréscimos de desempenho, devendo exemplificar onde e como determinadas competências devem ser desenvolvidas e utilizadas, exaltando o “saber ser”.

Dutra (2006, p. 129-130) descreve duas concepções que podem ser atribuídas a competências: *inputs* e *outputs*. É uma convergência dos modelos conceituais construídos paralelamente nos Estados Unidos (*inputs*: conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam o desempenho da pessoa) e na Europa, particularmente pelos autores franceses (*outputs*: pessoas demonstram competências a partir do momento que atingem ou superam resultados determinados em seu trabalho).

Para a capacitação das pessoas, as organizações se utilizam, dentre algumas possibilidades, ações de desenvolvimento de competências as quais foram definidas, neste estudo, como uma atividade de desenvolvimento de gestão de pessoas, a qual propicia desenvolvimento de competências humanas pela aprendizagem com o objetivo de aumentar a competitividade da organização como um todo, e não apenas o aprimoramento de habilidades individuais.

Dutra (2006, p. 152-153) divide as ações de desenvolvimento em função de sua natureza. O autor faz a seguinte conceituação:

- ações formais: ações estruturadas por meio de conteúdos programáticos específicos, que envolvem metodologias didáticas, instrutores ou orientadores, material bibliográfico e uma agenda de trabalhos ou aulas; e
- ações não-formais: ações estruturadas por meio de atuações no próprio trabalho ou situações vinculadas à atuação do profissional. Podem ser concebidas de diferentes formas, mas sempre envolvem, em sua estruturação, o profissional a ser desenvolvido.

Dutra (2006, p. 155-156) sugere uma lista de ações formais e não-formais de desenvolvimento como se pode ver no Quadro 1.

| Tipo | Ação | Descrição |
|-----------------------------|--|--|
| formal | Programa de educação continuada | propiciar formação mais genérica, num maior horizonte de tempo que em um programa de treinamento, como especializações, MBAs, pós-graduações <i>lato e stricto sensu</i> , entre outros |
| Não-formal | Auto-instrução | fazer planejamento próprio de estudo com o objetivo de alavancar sua capacidade de planejar/conduzir mudanças |
| | Rotação (<i>job-rotation</i>) | fazer rodízio entre posições, áreas e/ou unidades (áreas dinâmicas); designar-se ao trabalho com um superior particularmente bom em conduzir mudanças/innovar; e/ou interagir com outros chefes e superiores |
| | Grupos de trabalho | desenvolver alguma mudança/inação no trabalho |
| | Estágios e visitas | propiciar <i>benchmarking</i> ; estudar necessidades dos clientes; e/ou estudar formas de negócio paralelas/alternativas |
| | Trabalhos com a comunidade | atuar como consultor na solução de algum problema comunitário, ou se tornar voluntário em alguma organização |
| | Enriquecimento de cargo | elaborar e realizar <i>workshops</i> sobre seu trabalho (gerar situações nas quais o profissional seja questionado quanto à realização do seu trabalho; ensinar alguém a fazer algo em que é especialista; mudar o escopo do cargo, incluindo desafios, objetivos e metas de concretização de mudanças; e/ou orientar/participar de equipe de trabalho temporária (multidisciplinar e heterogênea) |
| Tutoria (<i>Coaching</i>) | ser orientado por alguém mais experiente no desenvolvimento profissional | |

Quadro 1: Ações formais e não-formais de desenvolvimento

Fonte: Baseado em Dutra (2006, p. 155-156).

O Programa *Trainee* tem, em sua agenda, uma série de ações de desenvolvimento, sendo nelas que as organizações normalmente apostam quando decidem captar os jovens e desenvolvê-los no seu contexto e

competências (MARTINS, DUTRA, CASSIMIRO, 2007).

Não obstante, é importante salientar que o desenvolvimento das pessoas nas competências requeridas pela organização é cumulativo, e seus resultados não necessariamente são idênticos entre as pessoas, pois, como Dutra (2006, p.131) aponta, “as pessoas entregam o que a organização espera ou necessita de diferentes formas, porque são diferentes na forma como articulam seus conhecimentos, habilidades e atitudes com o contexto ambiental”.

Tendo o referencial de competências como pano de fundo, discorre-se, a seguir, sobre a abordagem metodológica utilizada para a elaboração da pesquisa empírica.

3. Abordagem Metodológica

O presente artigo apresenta características de pesquisas exploratórias e descritivas. Sampieri, Collado e Lucio (1994, p. 59), justificam o uso do estudo exploratório quando o objetivo é examinar um determinado tema que tenha sido pouco ou nada estudado anteriormente, permitindo que se obtenha um maior grau de familiaridade com os fenômenos envolvidos no estudo.

O segundo tipo de estudo relacionado, o descritivo, tem como foco central o desejo de “conhecer a comunidade, seus traços característicos, suas gentes, seus problemas, suas escolas, seus professores, sua educação, sua preparação para o trabalho, seus valores, ...” (TRIVIÑOS, 1987, p. 110). Sampieri *et al* (1994, p. 61), enfatizam o poder de mensuração do estudo descritivo. Para Triviños (1987, p. 110),

os estudos descritivos exigem do pesquisador uma série de informações sobre o que deseja pesquisar. (...) O estudo descritivo pretende descrever ‘com exatidão’ os fatos e fenômenos de determinada realidade. (...) Quando se estabelecem relações entre variáveis, o estudo se denomina estudo descritivo e correlacional. Outros estudos descritivos se denominam estudos de casos. Estes estudos têm por objetivo aprofundarem a descrição de determinada realidade.

Dessa forma, o método da pesquisa se justifica em função da necessidade de se adquirir a percepção dos públicos envolvidos com a execução das ações de desenvolvimento do Programa *Trainee* 2007 da organização.

Seguindo os critérios de intencionalidade (GIL, 1987; SELTZ *et al.*, 1974), alinhados aos pressupostos de pesquisa, a organização escolhida cumpriu alguns requisitos para sua eleição:

- a organização adota um sistema de gestão por competências para avaliação e desenvolvimento de pessoas, bem como um Programa *Trainee*, instituído há aproximadamente duas décadas; e
- a organização é reconhecida por sua qualidade em gestão de pessoas, auferindo, dentre outros prêmios, a participação na edição 2007 do Guia As 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar, da Revista Você S/A.

Yin (2005) aponta que existe a opção do anonimato, em casos que o assunto seja polêmico ou com relação à divulgação dos resultados, condição respeitada neste trabalho, uma vez que se trata de assuntos relativos à estratégia de desenvolvimento da organização estudada. Portanto, denominou-se a organização como ALFA.

Os resultados provêm das opiniões das pessoas entrevistadas, baseadas nas suas percepções entre as ações de desenvolvimento e as competências requeridas dos *Trainees*; por se tratar de uma amostra não probabilística, e que apesar das limitações do método, possibilitam atender aos objetivos gerais dos pesquisadores (COOPER; SCHINDLER, 2003, p. 167-168).

4. A Pesquisa Realizada

A organização selecionada para o desenvolvimento deste estudo pertence ao segmento químico de bens industriais, e, respeitando as condições de anonimato estabelecidas para esse estudo, a organização-caso será identificada como ALFA.

A gestão de pessoas da ALFA está baseada na visão, valores e princípios da organização, definidos pela matriz para a organização.

A ALFA objetiva, como missão, oferecer soluções orientadas para os seus clientes, baseadas em produtos e serviços, por meio de parcerias com seus clientes.

Para cumprir com sua missão, a organização estabeleceu uma visão de longo prazo baseada em 4 elementos:

- Pessoas: a ALFA acredita que seus colaboradores são a chave do sucesso da organização;
- Desenvolvimento Sustentável: a organização atua de forma a combinar sucesso econômico com proteção ambiental e responsabilidade social, contribuindo para um futuro melhor para as gerações futuras;

- Orientação para o Cliente: a organização quer ser parceira estratégica de seus clientes, focando de perto as suas necessidades futuras, a fim de desenvolver e aplicar os melhores modelos de negócios para eles. Com isto, busca obter vantagem competitiva e aumento da lucratividade; e
- Rentabilidade: obter retorno financeiro acima do custo de capital.

Buscando direcionar as entregas requeridas das pessoas, a matriz da ALFA estabelece um rol de competências humanas que orientam os processos de gestão de pessoas na organização no âmbito global. As competências humanas são recebidas pelas unidades situadas nos vários países ao redor do mundo e são adaptadas à realidade do contexto local.

Para orientar o desenvolvimento dos *Trainees*, foram identificadas 12 competências, descritas no Quadro 2. Essas competências tiveram seus conteúdos analisados e, sem alteração do sentido proposto pela organização, foram transcritos de forma a destacar a entrega esperada pelos *Trainees*.

Como exposto acima, este rol é um referencial importante para o estabelecimento do Programa *Trainee* da ALFA, pois as competências orientam os processos de captação, internalização e desenvolvimento dos *Trainees*.

Os 10 integrantes da 11ª turma selecionada pelos gestores das áreas requisitantes, alvo deste estudo, e que se iniciou em janeiro de 2007, cumpriram os seguintes requisitos:

- idade máxima de 27 anos;
- eram recém-formados ou possuíam, no máximo, 2 anos de formado no seu curso de Graduação;
- possuíam domínio do idioma inglês, informática e, em alguns casos, de um terceiro idioma estrangeiro;
- eram oriundos de escolas reconhecidas no mercado como “de primeira linha”, sendo mais da metade dos aprovados oriundos de universidades públicas, principalmente; e
- foram reconhecidos, durante o processo, como pessoas detentoras de conhecimentos, habilidades e atitudes alinhadas às competências requeridas, como: trabalhar em equipe, resolver problemas, analisar situações criticamente, e gerenciar o trabalho.

| Competência | Descrição |
|-----------------------------|---|
| Gerenciar conflitos | Enfrenta problemas de forma aberta e objetiva, buscando resolvê-los de maneira construtiva, bem como está aberto a críticas e disposto a mudar opiniões e/ou atitudes com base em novas informações. |
| Trabalhar em equipe | Desenvolve e utiliza relações de colaboração a fim de facilitar o alcance de metas de trabalho. |
| Inovar | Reconhece o escopo para inovações por trás de tendências ou ideias individuais e em um nível superior, e as conecta com conceitos sem precedentes. |
| Gerenciar o trabalho | Estabelece um curso de ação para si mesmo e/ou para os outros a fim de alcançar objetivos específicos, planejando as tarefas a serem cumpridas e alocando apropriadamente os recursos, bem como estabelece procedimentos para monitorar os resultados de delegação, tarefas ou projetos. |
| Agir | Identifica oportunidades ou problemas e, sob a luz destes, formular e implementar, proativamente, objetivos, planos de ação e tomadas de decisão. Inclui o empenho em influenciar o curso dos eventos a fim de atingir metas, a iniciativa ao invés da aceitação passiva e a tomada de decisão para atingir objetivos além do esperado. |
| Analisar | Identifica questões e relacionamentos-chave, padrões e relações a partir de uma série de dados. Inclui a avaliação sistemática de informações e situações e a identificação de relações causa-efeito. |
| Orientar-se para resultados | Disponibiliza-se para aceitar responsabilidades sobre a solução de problemas, trazendo benefícios para a organização como um todo. Inclui a confiabilidade e resistência necessária para lidar com situações difíceis e sob pressão, que levam ao alcance de resultados com sucesso. |
| Comunicar-se | Expressa, de forma clara e efetiva, opiniões e visões, bem como estimula o diálogo a fim de entender o ponto-de-vista e ideias dos outros. |
| Visão organizacional | Identifica, compreende e utiliza os relacionamentos em sua própria organização ou em outras (dos clientes, fornecedores, e outros atores). Inclui a identificação de quem são os |

| | |
|------------------------|--|
| | formadores de opinião e tomadores de decisão, e a previsão sobre de qual maneira novos eventos ou situações afetarão indivíduos e grupos na organização. |
| Aprender | Retém explicações dadas sobre o trabalho e o processo realizado na aprendizagem de novas atividades. |
| Orientar-se a mudanças | Adota uma atitude aberta diante de novas oportunidades e compreende a necessidade de mudança. |
| Comprometer-se | Alinha seu próprio comportamento às necessidades, prioridades e objetivos da organização e, ao mesmo tempo, coopera genuinamente com um ou mais indivíduos na realização dos objetivos organizacionais como parte de um grupo. |

Quadro 2: Competências requeridas nos *Trainees*.

Fonte: A partir da análise de documentos da ALFA.

O objetivo do Programa é formar futuros profissionais de destaque da organização, por meio de uma proposta diferenciada de desenvolvimento. O resultado esperado pela ALFA é que todos os *Trainees* sejam elegíveis como potenciais a assumirem posições estratégicas para a organização no futuro, em âmbito global. Os 18 meses de duração do Programa *Trainee* visam proporcionar à pessoa atuação em diversas unidades, oferecendo experiência prática e conceitual. Nesse período, os participantes exercem atividades na unidade para a qual ele foi contratado, e também em unidades relacionadas, além de outras atividades que favoreçam a compreensão da realidade organizacional da ALFA.

A dinâmica da programação visa a garantir ao *Trainee* a participação efetiva em projetos da área e o envolvimento em iniciativas corporativas, em contato direto com profissionais de todos os níveis e de várias unidades da ALFA, relacionadas direta ou indiretamente à área de alocação do *Trainee*.

O objetivo das ações é favorecer a socialização do *Trainee* à organização, por meio da interação com as pessoas e os processos das áreas da organização pelas quais os *Trainees* passam, e, dessa forma, estimulando o desenvolvimento da pessoa em termos de entregas contextualizadas às necessidades do negócio. O Quadro 3 resume os objetivos das ações formais e não-formais de desenvolvimento estabelecidas para o Programa *Trainee* 2007.

| Tipo | Categoria | Ação | Descrição |
|------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|---|
| formal | Programa de educação continuada | Programa de Gestão Empresarial | desenvolver a capacidade do profissional em entender o contexto organizacional sob uma perspectiva teórica, e transformar esse conhecimento em um projeto a ser implantado na ALFA |
| Não-formal | Trabalhos com a comunidade | <i>Team Building</i> | integrar o grupo de <i>Trainees</i> aos princípios e valores de responsabilidade social da ALFA, e estimular a interação entre eles no início do Programa, desenvolvendo trabalho em uma cooperativa de lixo apoiada pela organização |
| | Tutoria (<i>Coaching</i>) | Tutoria | avaliação de desempenho e orientação do gestor do <i>Trainee</i> quanto ao desenvolvimento de carreira na organização |
| | Rotação (<i>job-rotation</i>) | Plano de Desenvolvimento | apresentar o <i>Trainee</i> aos processos de negócio e pessoas relacionadas a sua área de alocação, bem como a outras áreas que haja interesse e possibilidade de desenvolver projetos |
| | Grupos de trabalho | Jogo de Empresas | gerenciar uma empresa virtual inserida em um ambiente de negócios global, competindo com outras empresas conduzidas por times de subsidiárias da ALFA no mundo |
| | Enriquecimento de cargo | Reunião dos <i>Trainees</i> | |
| Café-da-manhã com Executivos | | | reunir os <i>Trainees</i> com executivos da ALFA para discussão, sob a ótica do executivo, de assuntos relativos ao negócio e à carreira na organização |
| Expo Carreira | | | organização da participação da ALFA na referida feira de recrutamento de profissionais, viabilizando o <i>stand</i> , preparando materiais, |

| | | | |
|--|--|-----------------------------|--|
| | | | mobilizando estagiários e apresentando a organização para interessados em oportunidades de carreira |
| | | Recepção ao MBA estrangeiro | recepção e preparação de uma palestra sobre a ALFA e o mercado brasileiro para alunos de um MBA estrangeiro que visitam uma unidade produtiva da organização |

Quadro 3: Ações de desenvolvimento oferecidas ao Programa *Trainee* ALFA 2007.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Resgatando as dimensões e tipos de ações de desenvolvimento propostos por Dutra (2006), percebeu-se grande concentração das ações na dimensão não-formal do desenvolvimento, a qual envolve a pessoa e a coloca no centro da ação, requerendo a mobilização do seu repertório de conhecimentos e experiências na construção das competências requeridas pela organização. No próximo tópico apresentam-se os dados coletados nas entrevistas realizadas na organização-caso.

5. Apresentação e Análise dos Resultados

A coleta de dados primários, conforme apresentado anteriormente, foi realizada entre os dias 4 e 27 de março de 2008. O número de entrevistas foi definido pela relevância das pessoas envolvidas no processo e pela disponibilidade de agenda das pessoas, a saber:

- duas pessoas de Recursos Humanos, atuantes no *Expertise Center*, foram entrevistadas, sendo que elas estão envolvidas diretamente na gestão da área e do Programa, denominados (GRH);
- dos 10 gestores de áreas de negócio que requisitaram *Trainees*, entrevistou-se 4 deles, denominados (GA); e
- dos 10 *Trainees* captados no Programa *Trainee* 2007, entrevistou-se metade do grupo, denominado (T).

É importante ressaltar que dois dos cinco *Trainees* declinaram do pedido de gravação da entrevista, sendo permitidas apenas anotações durante o período da entrevista. No caso da gestora de Recursos Humanos, o equipamento não funcionou, e não foi possível gravar a entrevista, apesar da permissão da entrevistada.

Um ponto importante relativo aos entrevistados e que mereceu destaque foi o tempo de experiência dos gestores entrevistados. Enquanto os *Trainees* ingressaram na ALFA em janeiro de 2007, quando se iniciaram as atividades do Programa *Trainee* (tinham 1,2 ano na época da entrevista) os gestores que atuam no *Expertise Center* e nas áreas de negócios apresentavam tempo médio de casa de aproximadamente 10 anos de casa.

Segundo os gestores da ALFA, as competências apresentadas no Quadro 2 são parâmetros fidedignos das necessidades da organização em forma de entregas dos *Trainees*.

As competências requeridas representam adequadamente as necessidades da empresa. Se o *Trainee* apresenta um bom desempenho nessas dimensões, ele contribuiu para as atividades da área, e para os resultados do negócio, além de se desenvolver de acordo com as necessidades da empresa. (GA4).

As competências indicam, na íntegra, o desempenho esperado do *Trainee* para a empresa e o negócio. (GA2).

Porém, a importância das competências requeridas foi relativizada, dado que cada área tem um objetivo a ser cumprido para a consecução das estratégias da organização, além da desconfiança da capacidade de avaliação eficaz das competências.

É lógico que o *Trainee* não vai poder ser avaliado como 100% bem em todas as competências e tem umas que eles, provavelmente, já vão entrar com elas. Se você tem uma pessoa que tem raciocínio analítico desenvolvido, ela pode entrar com a competência Analisar extremamente desenvolvida. No entanto, visão organizacional é algo que vem com o tempo, e não é adquirido em apenas seis ou doze meses. (GA1).

Eu acho que algumas competências, como Visão Organizacional, são difíceis de avaliar. Não dá para conhecer a área em seis meses, sequer conhecer a organização como um todo. Acho que o Programa *Trainee* ajuda bastante no desenvolvimento dessa competência, mas é difícil de avaliá-la nos primeiros seis meses. É uma coisa que a gente tem muito ação em cima. Tem uma outra, Inovar, que também é difícil para todo mundo sempre avaliar essa. (T4).

O *Expertise Center*, guardião das competências da organização, estabeleceu a agenda de desenvolvimento para o Programa *Trainee*, na qual buscou oferecer oportunidades de aprendizagem teórica e prática, a fim de agregar valor ao patrimônio de conhecimentos e saberes do *Trainee*, e auferir como resultado desse investimento a

entrega das competências requeridas no desempenho de suas funções durante o Programa.

Observou-se, durante a descrição dos resultados, que as ações de desenvolvimento são reconhecidas como oportunidades para o *Trainee* aprender dentro do contexto da ALFA. No entanto, os gestores de área demonstraram pouco conhecimento acerca das ações propostas, o que dificultou a avaliação da relação das competências e das ações de desenvolvimento propostas ao Programa *Trainee* ALFA 2007. O pouco conhecimento que tinham das ações foi angariado por terem trocado informações com outros gestores, com o *Expertise Center*, ou por terem tido uma pequena participação. Em função disso, demonstraram pouca segurança para apontar conscientemente os benefícios de participar de determinadas ações.

Ademais, alguns *Trainees* não tiveram a oportunidade de participar de todas as atividades estabelecidas no Programa, por fatores como: agenda, no caso do Jogo de Empresas e na Recepção aos alunos do MBA estrangeiro; ou não opinaram em virtude da saída do Tutor da organização durante o Programa.

Meu Tutor saiu da empresa há algum tempo, e não tenho como avaliar a contribuição dele no meu desenvolvimento. Chegou um novo gestor para a minha área há uma semana, e ainda não tive contato com ele. Não tenho como avaliar. (T5).

Estava viajando quando aconteceu a Recepção aos alunos do MBA. Não tive como participar nenhuma das duas vezes. (T2).

Como cada Vice-Presidência tem uma equipe, e aqui há mais de um *Trainee*, ainda não pude participar do Jogo de Empresas. (T1).

Os resultados tabulados das relações entre as competências requeridas e as ações de desenvolvimento encontram-se no próximo tópico, e de onde se extraiu os indicadores de favorabilidade de desenvolvimento de competências.

5.1. Indicadores de favorabilidade

Nas tabelas a seguir, observou-se o grau de favorabilidade do desenvolvimento das competências requeridas dos *Trainees*. Estes indicadores foram baseados na opinião das pessoas entrevistadas, e segmentadas pelo público aos quais pertencem, sendo que as pessoas poderiam eleger de forma binária: há ou não favorabilidade de determinada ação no desenvolvimento das competências requeridas.

Para a obtenção do **Indicador de Favorabilidade da Ação**, cujo objetivo é verificar a influência das ações propostas pelo *Expertise Center* ao Programa no desenvolvimento das competências requeridas nos *Trainees* ALFA 2007, fez-se a divisão entre as relações apontadas entre as ações de desenvolvimento e as competências requeridas, respeitando os seguintes critérios:

- Gestores do *Expertise Center*: as respostas apontadas e coincidentes foram divididas pelo número de competências assinaladas; e
- Gestores dos *Trainees* e *Trainees*: as respostas apontadas e com grau de coincidência superior a 50% foram divididas pelo número de competências assinaladas.

Para a obtenção do **Indicador de Favorabilidade da Competência**, cujo objetivo é verificar quais competências são mais influenciadas pelas ações propostas ao Programa *Trainee* ALFA 2007, fez-se a divisão das relações apontadas entre as competências requeridas e as ações de desenvolvimento, respeitando os seguintes critérios:

- Gestores do *Expertise Center*: as respostas apontadas e coincidentes foram divididas pelo número de ações de desenvolvimento assinaladas; e
- Gestores dos *Trainees* e *Trainees*: as respostas apontadas e com grau de coincidência superior a 50% foram divididas pelo número de ações de desenvolvimento assinaladas.

Buscou-se, com estes indicadores, verificar, na opinião dos entrevistados, o grau de favorabilidade das ações propostas pelo *Expertise Center* ao desenvolvimento das competências requeridas dos *Trainees*.

É importante ressaltar que alguns gestores de área se abstiveram de emitir opiniões sobre algumas relações entre ações de desenvolvimento e competências requeridas dos *Trainees*, pois, como exposto anteriormente, alguns deles possuíam pouca ou nenhuma consciência sobre os conteúdos das ações, e preferiram não responder.

Não obstante, alguns *Trainees* também se abstiveram de responder algumas questões relativas à relação entre as ações e as competências requeridas, pois, no momento da coleta de dados, ainda não haviam tido a oportunidade de participar daquela ação, ou, como no caso do T5, tivera pouco relacionamento com seu Tutor inicialmente indicado. A Tabela 1 ilustra as relações entre as ações de desenvolvimento e as competências requeridas observadas pelos gestores do *Expertise Center*.

| Tipo | Formal | | Não-Formal | | | | | | | | | | | | | | Ações assinaladas | Favorabilidade da Competência | | | |
|--------------------------|--------------------------------|---------------|--------------------------|--------|---------|--------|------------------|--------|---------------|--------|------------------------------|------|----------------------|------|-----------------------------|------|-------------------|-------------------------------|---|---|---------|
| | Programa de Gestão Empresarial | Team Building | Plano de Desenvolvimento | | Tutoria | | Jogo de Empresas | | Expo Carreira | | Café-da-manhã com Executivos | | Reunião dos Trainees | | Recepção ao MBA estrangeiro | | | n | % | | |
| Ação | GRH1 | GRH2 | GRH1 | GRH2 | GRH1 | GRH2 | GRH1 | GRH2 | GRH1 | GRH2 | GRH1 | GRH2 | GRH1 | GRH2 | GRH1 | GRH2 | GRH1 | GRH2 | n | n | % |
| Público | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 | 2 | 50,00% |
| Competências | Gerenciar conflitos | | | | | | | | | | | | | | | | | | 7 | 7 | 100,00% |
| | Trabalhar em equipe | | | | | | | | | | | | | | | | | | 8 | 3 | 37,50% |
| | Inovar | | | | | | | | | | | | | | | | | | 6 | 2 | 33,33% |
| | Gerenciar o trabalho | | | | | | | | | | | | | | | | | | 6 | 1 | 16,67% |
| | Agir | | | | | | | | | | | | | | | | | | 8 | 3 | 37,50% |
| | Analisar | | | | | | | | | | | | | | | | | | 7 | 3 | 42,86% |
| | Orientar-se para resultados | | | | | | | | | | | | | | | | | | 9 | 2 | 22,22% |
| | Comunicar-se | | | | | | | | | | | | | | | | | | 8 | 6 | 75,00% |
| | Visão organizacional | | | | | | | | | | | | | | | | | | 8 | 3 | 37,50% |
| | Aprender | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 | 1 | 33,33% |
| | Orientar-se a mudanças | | | | | | | | | | | | | | | | | | 8 | 5 | 62,50% |
| | Comprometer-se | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Competências assinaladas | n | 10 | 10 | 12 | 9 | 11 | 9 | 7 | 8 | 6 | | | | | | | | | | | |
| Favorabilidade da Ação | n | 5 | 1 | 8 | 3 | 5 | 5 | 2 | 5 | 4 | | | | | | | | | | | |
| | % | 50,00% | 10,00% | 66,67% | 33,33% | 45,45% | 55,56% | 28,57% | 62,50% | 66,67% | | | | | | | | | | | |

Tabela 1: Relação entre ações de desenvolvimento e competências requeridas dos *Trainees* ALFA 2007 percebidas como favoráveis pelos gestores do *Expertise Center* (GRH).

Fonte: elaborado pelo autor.

Pode-se ver que, dentre as ações de desenvolvimento propostas, e dentro dos critérios estabelecidos, todas as ações são capazes de favorecer o aprimoramento das competências requeridas dos *Trainees* ALFA 2007.

Na opinião dos gestores do *Expertise Center*, a ação que mais favorece o desenvolvimento das competências é o Plano de Desenvolvimento, uma vez que, dentre as 12 competências, houve oito opiniões convergentes.

Não obstante, o grau de favorabilidade desta ação é similar ao da Recepção ao MBA estrangeiro, que, apesar de ter sido assinalada apenas metade do número de competências da ação previamente comentada, obteve quatro opiniões convergentes, alcançando 66,67% de favorabilidade.

Com relação à competência que podia ter seu desenvolvimento favorecido, observou-se que Trabalho em Equipe foi indicada como a mais favorecida pelas ações, sendo passível de favorecimento em 100% das ações assinaladas, seguida das competências Visão Organizacional e Comprometer-se, cujos indicadores alcançaram 62,50%. Já as competências que podem ter seu desenvolvimento menos favorecido pelas ações são Agir e Orientar-se a Mudanças, dado que houve coincidência de opiniões dos gestores em apenas uma das ações assinaladas.

No entanto, chama atenção a dispersão das opiniões apontadas pelos dois gestores entrevistados, uma vez que ambos são do *Expertise Center*, área responsável pela concepção das ações propostas ao Programa *Trainee* 2007 e guardiã das competências da ALFA.

Ademais, a pequena amostra limitou possível expansão da aferição de maior favorabilidade das ações propostas ao Programa *Trainee* ALFA.

Na Tabela 2, na página seguinte, tabularam-se as opiniões dos gestores dos *Trainees* entrevistados. Os gestores responsáveis pelos *Trainees*, que também acumulam o papel de seus Tutores, observaram favorabilidade no desenvolvimento das competências pelas ações propostas pelo *Expertise Center*, assim como os gestores desta área.

Como descrito anteriormente, a falta de conhecimento sobre o conteúdo e a aplicação de algumas ações não permitiu a visualização de algumas possibilidades que as ações podem oferecer no tocante ao desenvolvimento das competências requeridas nos *Trainees*.

| Tipo | Formal | | | | Não-Formal | | | | | | | | | | | | | | | | Ações assinaladas | | Favorabilidade da Competência | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------------------|-------|-----|-----|---------------|-------|-----|-----|--------------------------|--------|-----|-----|---------|--------|-----|-----|------------------|--------|-----|-----|-------------------|--------|-------------------------------|-----|------------------------------|--------|-----|-----|----------------------|--------|-----|-----|-----------------------------|-------|-----|-----|---|---|---------|--|
| | Programa de Gestão Empresarial | | | | Team Building | | | | Plano de Desenvolvimento | | | | Tutoria | | | | Jogo de Empresas | | | | Expo Carreira | | | | Café-da-manhã com Executivos | | | | Reunião dos Trainees | | | | Recepção ao MBA estrangeiro | | | | n | n | % | |
| Ação | GA1 | GA2 | GA3 | GA4 | GA1 | GA2 | GA3 | GA4 | GA1 | GA2 | GA3 | GA4 | GA1 | GA2 | GA3 | GA4 | GA1 | GA2 | GA3 | GA4 | GA1 | GA2 | GA3 | GA4 | GA1 | GA2 | GA3 | GA4 | GA1 | GA2 | GA3 | GA4 | GA1 | GA2 | GA3 | GA4 | n | n | % | |
| Público | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gerenciar conflitos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 | 1 | 25,00% | |
| Trabalhar em equipe | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 9 | 3 | 33,33% | |
| Inovar | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 6 | 1 | 16,67% | |
| Gerenciar o trabalho | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 6 | 3 | 50,00% | |
| Agir | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 5 | 3 | 60,00% | |
| Analisar | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 2 | 2 | 100,00% | |
| Orientar-se para resultados | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 8 | 4 | 50,00% | |
| Comunicar-se | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 8 | 3 | 37,50% | |
| Visão organizacional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 7 | 5 | 71,43% | |
| Aprender | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 4 | 1 | 25,00% | |
| Orientar-se a mudanças | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 | 1 | 33,33% | |
| Comprometer-se | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 7 | 2 | 28,57% | |
| Competências assinaladas | n | 7 | | | | 4 | | | | 12 | | | | 7 | | | | 10 | | | | 7 | | | | 7 | | | | 9 | | | | 6 | | | | | | |
| Favorabilidade da Ação | n | 0 | | | | 0 | | | | 8 | | | | 4 | | | | 8 | | | | 1 | | | | 4 | | | | 4 | | | | 0 | | | | | | |
| | % | 0,00% | | | | 0,00% | | | | 66,67% | | | | 57,14% | | | | 80,00% | | | | 14,29% | | | | 57,14% | | | | 44,44% | | | | 0,00% | | | | | | |

Tabela 2: Relação entre ações de desenvolvimento e competências requeridas dos *Trainees* ALFA 2007 percebidas como favoráveis pelos gestores dos *Trainees* (GA).

Fonte: elaborado pelo autor.

E, o conhecimento sobre essas ações, como se inferiu pela descrição dos dados das entrevistas, advém da interação com os *Trainees*, que transmitem suas percepções sobre as ações que participaram durante o Programa. Por exemplo, houve algumas ações que apenas um gestor comentou quais as possibilidades de desenvolvimento de competências atreladas a determinadas ações, impedindo a elaboração do indicador de favorabilidade da ação. No entanto, o Jogo de Empresas, que é uma ação não diretamente relacionada aos *Trainees*, foi a que obteve o maior indicador de favorabilidade.

Uma explicação para esse alto indicador pode estar relacionada à abrangência da ação, de caráter internacional, e também pela facilitação do envolvimento de *Trainees* e não-*Trainees* das Vice-Presidências da ALFA na tomada de decisão de uma empresa simulada em um ambiente virtual, o que pode permitir o aprendizado das variáveis que influenciam a gestão de uma organização, e estimula o *Trainee* a utilizar o seu repertório adquirido nas suas experiências acadêmicas, principalmente.

E, dessa forma, explicaria também a baixa adesão ao PGE, que tem um viés teórico, em sua primeira fase de aulas expositivas e conteúdo *online* de conceitos de gestão de empresas. Outra consideração importante que pode ser extraída do quadro anterior é que as ações tidas como mais favoráveis ao desenvolvimento das competências têm como mote a interação dos *Trainees* com pessoas mais experientes da ALFA, caso do Plano de Desenvolvimento, Tutoria, e Café-da-manhã com Executivos, além do próprio Jogo de Empresas.

Já a competência que mais pode ser favorecida pelas ações é Analisar, que remete à análise de dados e situações às quais o *Trainee* é exposto. Porém, esse resultado foi obtido em virtude do apontamento de apenas duas ações capazes de favorecer seu desenvolvimento, que são Plano de Desenvolvimento e o já mencionado Jogo de Empresas que, coincidentemente, são as mais favoráveis para o desenvolvimento das competências requeridas nos *Trainees*. A segunda competência mais favorecida, na opinião dos gestores, é, assim como na opinião do RH, Visão Organizacional, passível de ser influenciada por 71,43% das ações assinaladas.

É interessante perceber que, ao contrário dos gestores do *Expertise Center*, os gestores dos *Trainees* não apontaram relação tão favorável ao desenvolvimento das competências Trabalho em Equipe e Comprometer-se, as quais obtiveram índice de favorabilidade abaixo dos 35%. Entretanto, é importante ressaltar que a competência Trabalho em Equipe pode ter tido seu indicador de favorabilidade prejudicado pela falta de conhecimento dos conteúdos e aplicações das ações propostas pelo *Expertise Center*, uma vez que foi apontada, pelo menos por um gestor de *Trainee*, em todas as ações oferecidas ao Programa *Trainee* ALFA 2007.

Na Tabela 3, na página seguinte, tabularam-se as opiniões dos *Trainees* sobre as ações das quais participaram. Vale lembrar que, em algumas ações, *Trainees* que ainda não participaram (Jogo de Empresas e Recepção ao MBA estrangeiro) ou não se sentiram à vontade para opinar sobre a capacidade de a ação favorecer o desenvolvimento das competências em virtude de uma situação específica (Tutoria), o que limitou a coleta de dados sobre a favorabilidade da ação. Os *Trainees* entrevistados, por sua vez, creditaram bastante favorabilidade

ao Plano de Desenvolvimento e ao Jogo de Empresas, passíveis de influenciar o desenvolvimento de aproximadamente 92% das competências assinaladas.

Em seguida, aparecem as ações Tutoria, Reunião dos *Trainees* e a Expo Carreira, tidas como capazes de favorecer o desenvolvimento de mais da metade das competências requeridas deles.

| Tipo | Formal | | | | | | | | | | | | | | | Não-Formal | | | | | | | | | | | | | | | Ações assinaladas | Favorabilidade da Competência | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------------------|--------|----|----|----|---------------|--------|----|----|----|--------------------------|--------|----|----|----|------------|--------|----|----|----|------------------|--------|----|----|----|---------------|--------|----|----|----|-------------------|-------------------------------|----|----|----|----|----------------------|----|----|----|----|-----------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--------|----|----|----|----|----|----|----|---|---|--------|---|---|--|--|--|--|--|---|---|--------|--|--|--|--|--|--|--|---|---|--------|
| | Programa de Gestão Empresarial | | | | | Team Building | | | | | Plano de Desenvolvimento | | | | | Tutoria | | | | | Jogo de Empresas | | | | | Expo Carreira | | | | | | Café-da-manhã com Executivos | | | | | Reunião dos Trainees | | | | | Recepção ao MBA estrangeiro | | | | | n | n | % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ação | T1 | T2 | T3 | T4 | T5 | T1 | T2 | T3 | T4 | T5 | T1 | T2 | T3 | T4 | T5 | T1 | T2 | T3 | T4 | T5 | T1 | T2 | T3 | T4 | T5 | T1 | T2 | T3 | T4 | T5 | T1 | T2 | T3 | T4 | T5 | T1 | T2 | T3 | T4 | T5 | T1 | T2 | T3 | T4 | T5 | T1 | T2 | T3 | T4 | T5 | T1 | T2 | T3 | T4 | T5 | T1 | T2 | T3 | T4 | T5 | n | n | % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Gerenciar conflitos | X | | | | | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | 8 | 3 | 37,50% | | | | | | | | | | |
| Trabalhar em equipe | | | X | X | X | X | X | X | X | X | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 8 | 7 | 87,50% |
| Inovar | X | | | | | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | 7 | 3 | 42,86% | | | | | | | | | | |
| Gerenciar o trabalho | | | | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | 9 | 5 | 55,56% | | | | | | | | | | |
| Agir | | | | | | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | 9 | 3 | 33,33% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Analisar | X | X | X | | | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | 8 | 4 | 50,00% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Orientar-se para resultados | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | 9 | 3 | 33,33% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Comunicar-se | | | | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | 9 | 8 | 88,89% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Visão organizacional | | | | | | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | 9 | 4 | 44,44% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Aprender | X | X | X | | | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | 9 | 4 | 44,44% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Orientar-se a mudanças | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | 9 | 2 | 22,22% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Comprometer-se | | | | | | X | X | X | X | X | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | X | X | X | X | X | | | | | | 9 | 5 | 55,56% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Competências assinaladas | n | 12 | | | | | 9 | | | | | 12 | | | | | 10 | | | | | 12 | | | | | 12 | | | | | 12 | | | | | 12 | | | | | 12 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Favorabilidade da Ação | n | 3 | | | | | 3 | | | | | 11 | | | | | 7 | | | | | 11 | | | | | 7 | | | | | 3 | | | | | 8 | | | | | 5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | % | 25,00% | | | | | 33,33% | | | | | 91,67% | | | | | 70,00% | | | | | 91,67% | | | | | 58,33% | | | | | 25,00% | | | | | 66,67% | | | | | 41,67% | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Tabela 3: Relação entre ações de desenvolvimento e competências requeridas dos *Trainees* ALFA 2007 percebidas como favoráveis pelos *Trainees* (T).

Fonte: elaborado pelo autor.

É interessante ressaltar que as ações PGE e Café-da-manhã com Executivos foram tidas como capazes de favorecer o desenvolvimento de apenas 3 competências cada uma, ainda que apenas uma seja comum às duas (Analisar), pois, conforme visto nas entrevistas, a primeira gerou uma reação menos positiva que a segunda.

Essa consideração se faz importante porque infere que a preferência por uma determinada ação não está diretamente relacionada a sua favorabilidade de desenvolvimento de competências.

Com relação às competências, percebe-se que Comunicar-se foi a competência tida como mais favorecida pelas ações do Programa, com indicador de aproximadamente 89%, seguida por Trabalhar em Equipe, com 87,50%.

Ademais, as competências Gerenciar o Trabalho e Comprometer-se foram indicadas como possíveis de terem seu desenvolvimento favorecido por cinco dentre as nove ações propostas pelo *Expertise Center*, alcançando indicador acima dos 55%.

Porém, assim como na opinião dos outros públicos pesquisados, a competência Orientar-se a Mudanças obteve baixo indicador de favorabilidade, beirando os 22% das ações assinaladas.

Na Tabela 4, os indicadores de favorabilidade expressos pelos três públicos pesquisados foram consolidados, a fim de se obter um panorama geral das relações apontadas entre as ações de desenvolvimento e as competências requeridas nos *Trainees*. Para alcançar o indicador de favorabilidade consolidado, adotou-se critério semelhante ao utilizado para a elaboração dos quadros anteriores, e se dividiu o número de opiniões de dois públicos ou mais para a mesma ação/competência pelo número de ação/competência assinalada.

As ações consideradas pelos três grupos como as mais possíveis de favorecer o desenvolvimento de competências são o Plano de Desenvolvimento, o Jogo de Empresas e a Reunião dos *Trainees*, cujos indicadores de favorabilidade alcançaram patamares acima de 80%. Já as ações que foram consideradas como as que favorecem o menor número de competências são o *Team Building* e o Café-da-manhã com Executivos, com indicador até 40%.

Com relação às competências, observa-se que as competências mais favorecidas pelas ações de desenvolvimento são: Trabalho em Equipe, Visão Organizacional e Comprometer-se, as quais podem ser favorecidas por mais da metade das ações propostas.

| Tipo | Formal | | | | | | | | | Não-Formal | | | | | | | | | Ações assinaladas | | Favorabilidade da Competência | | | | | | | | | |
|-----------------------------|--------------------------------|--------|---|---------------|--------|---|--------------------------|--------|---|------------|--------|---|------------------|--------|---|---------------|--------|---|------------------------------|--------|-------------------------------|----------------------|--------|---|-----------------------------|--------|---------|---------|---|--|
| | Programa de Gestão Empresarial | | | Team Building | | | Plano de Desenvolvimento | | | Tutoria | | | Jogo de Empresas | | | Expo Carreira | | | Café da manhã com Executivos | | | Reunião dos Trainees | | | Recepção ao MBA estrangeiro | | | n | % | |
| Ação | GRH | GA | T | GRH | GA | T | GRH | GA | T | GRH | GA | T | GRH | GA | T | GRH | GA | T | GRH | GA | T | GRH | GA | T | n | % | | | | |
| Gerenciar conflitos | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 | 3 | 100,00% | | | |
| Trabalhar em equipe | X | | | X | | | X | | | | | | X | | | | | | | | | | | | | 7 | 7 | 100,00% | | |
| Inovar | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 | 3 | 100,00% | | |
| Gerenciar o trabalho | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 6 | 4 | 66,67% | | |
| Agir | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 5 | 3 | 60,00% | | |
| Analisar | X | | | X | | | X | | | | | | X | | | | | | | | | | | | | 4 | 3 | 75,00% | | |
| Orientar-se para resultados | X | | | X | | | X | | | | | | X | | | | | | | | | | | | | 6 | 3 | 50,00% | | |
| Comunicar-se | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 8 | 4 | 50,00% | | |
| Visão organizacional | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 6 | 5 | 83,33% | | |
| Aprender | X | | | X | | | X | | | | | | X | | | | | | | | | | | | | 6 | 4 | 66,67% | | |
| Orientar-se a mudanças | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | 3 | 1 | 33,33% | | |
| Comprometer-se | X | | | X | | | X | | | | | | X | | | | | | | | | | | | | 8 | 5 | 62,50% | | |
| Competências assinaladas | n | 5 | | | 3 | | | 11 | | | 9 | | | 11 | | | 7 | | | 5 | | | 8 | | | 6 | | | | |
| Favorabilidade da Ação | n | 3 | | | 1 | | | 10 | | | 5 | | | 9 | | | 5 | | | 2 | | | 7 | | | 3 | | | | |
| | % | 60,00% | | | 33,33% | | | 90,91% | | | 55,56% | | | 81,82% | | | 71,43% | | | 40,00% | | | 87,50% | | | 50,00% | | | | |

Tabela 4: Relação entre ações de desenvolvimento e competências requeridas dos *Trainees* ALFA 2007 percebidas como favoráveis pelos públicos pesquisados.

Fonte: elaborado pelo autor.

Ademais, as competências Orientar-se a Mudanças, Gerenciar Conflitos e Inovar foram pouco apontadas como passíveis de desenvolvimento dentro do rol de ações oferecidas.

Pode-se inferir, dessa forma, que as ações propostas pelo *Expertise Center* ao Programa *Trainee* ALFA 2007 são passíveis de favorecer o desenvolvimento das competências requeridas dos *Trainees*.

É interessante perceber que cada público interpreta a capacidade de desenvolvimento da ação de forma única, relacionado ao seu nível de conhecimento, papel na ação, e visão de mundo, denotando que a aprendizagem é um esforço individual, e não necessariamente é percebido de forma igual pelas pessoas envolvidas no processo.

Ademais, essa favorabilidade não é garantia de instalação de competências, uma vez que os envolvidos apreendem os estímulos de forma individual e os “depositam” em seu repertório que, se não se transforma em desempenho, pouco contribui para a organização e alcance dos resultados.

No próximo item, estruturam-se as considerações finais aos resultados encontrados, observando as evidências perante os objetivos estabelecidos para esse estudo, e se estabelecem as principais conclusões do estudo.

6. Conclusões e Considerações Finais

Este estudo partiu do pressuposto que as competências das pessoas são um dos principais recursos estratégicos das organizações para a manutenção e aumento da sua competitividade.

Os Programas *Trainee* obtêm importância no cenário atual pois buscam ser porta de entrada na organização caracterizada por socialização ao contexto e desenvolvimento rápido e, dessa forma, atrair pessoas de qualificação educacional elevada e detentora de um patrimônio de conhecimentos, saberes e comportamentos passíveis de aplicação à organização.

O desenvolvimento se pauta pelo alinhamento entre as competências organizacionais e competências humanas, as quais são recursos que, se coordenados e mobilizados de acordo com as orientações estratégicas, podem agregar valor econômico à organização e valor social à pessoa.

Dessa forma, buscou-se estabelecer relação entre esses dois processos de gestão de pessoas, a fim de compreender a sua contribuição ao contexto do negócio. Observou-se que a atuação do *Expertise Center* é voltada para garantir a gestão de pessoas orientada pelas competências da organização, traduzida em competências comportamentais.

O Programa *Trainee*, cujo objetivo é a socialização e desenvolvimento da pessoa, explicita as competências que devem ser entregues para proporcionar a ascensão da pessoa nas carreiras da organização, sendo estas competências reconhecidas como parâmetros orientadores do desempenho do trabalho. Estas não são diferentes das competências requeridas de todos os profissionais, denotando a formação de um perfil do jovem de acordo com o esperado de todos os funcionários da empresa.

Verificou-se a integração dos processos de socialização e desenvolvimento, pois a socialização do *Trainee* ao contexto organizacional pelas ações de desenvolvimento propostas ao Programa, aliado à mobilização do seu repertório de conhecimentos adquiridos durante sua formação educacional e experiências de vida, possibilita à pessoa a compreensão dos valores e processos organizacionais que são valorizados como critérios de ascensão na carreira organizacional.

Essa integração fica evidenciada na predominância de ações de desenvolvimento não-formais, colocando o *Trainee* no centro da ação. O *Expertise Center*, ao orientar o desenvolvimento pela socialização ao contexto, permitiu ao *Trainee* intensa exposição às pessoas e aos desafios da organização, estimulando sua aprendizagem no contexto do negócio, pautado na premissa de que sua formação pessoal o possibilita a enfrentar a complexidade das entregas requeridas nas ações propostas do Programa *Trainee*.

A agenda de desenvolvimento proposta pelo *Expertise Center* demonstrou ser favorável no desenvolvimento das competências sob a ótica do *trainee*, principal ator do programa.

No entanto, apesar de as ações serem reconhecidas como desenvolvedoras das competências requeridas nos *Trainees*, não se observou relação explícita entre os objetivos de desenvolvimento das ações propostas ao Programa e as competências requeridas, dada a dispersão de percepções entre os públicos pesquisados. Essa dispersão advém do pouco conhecimento acerca das ações pelos gestores dos *Trainees*, os quais não tem uma agenda estruturada como os *Trainees* ou são formalmente preparados para dar apoio às ações do Programa; das diferentes interpretações dos conteúdos das competências e ações fruto desse baixo conhecimento.

Este fato surpreende também porque os gestores dos *Trainees* foram responsabilizados pelo seu desenvolvimento durante o Programa, e são reconhecidamente importantes elementos na facilitação desse desenvolvimento.

Ainda assim, os três públicos consideram que as ações propostas pelo *Expertise Center* influenciam no desenvolvimento das competências requeridas nos *Trainees*, pois possibilitam o conhecimento amplo do negócio pela aprendizagem prática e conceitual que agrega valor ao patrimônio de conhecimentos e saberes da pessoa, e que pode ser mobilizado em favor do alcance dos objetivos estratégicos do negócio.

Ressalta-se, entretanto, a necessidade de reavaliar as ações, seus objetivos e forma de execução, a fim de verificar se os estímulos de aprendizagem propostos alcançarão não somente os *Trainees*, mas também seus gestores, uma vez que são pessoas que podem contribuir positivamente sobre o ambiente de aprendizagem do *Trainee*, bem como garantir que o *Expertise Center* conseguiu garantir os objetivos de desenvolvimento previamente estabelecidos no Programa. Caso contrário, fica a ação como um mero item do Programa, desconectada das competências.

Este estudo apresenta limitações acerca de sua proposta metodológica (estudo de caso), portanto seus resultados devem ser analisados como sinais que podem ser aprofundados em outras realidades. Ademais, não era pretensão abraçar a complexidade do tema aprendizagem e competências, e sim fazer uma análise sobre percepções dos públicos envolvidos no Programa *Trainee* dessa organização denominada ALFA. Acredita-se que as possibilidades de pesquisas sobre o tema são extensas, pois são fenômenos relativamente recentes na literatura acadêmica e empresarial e que necessitam de maior aprofundamento sobre seus princípios, práticas e resultados..

Referências

- ALBUQUERQUE, L. G.; FISCHER, A. L. **Delphi RH 2010**: tendências em gestão de pessoas nas empresas brasileiras. 2. ed. São Paulo: PROGEP, 2004.
- BOYATZIS, R. E. **The competent management**: a model for effective performance. New York: John Wiley, 1982.
- COOPER, D. R. & SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Bookman, 7a. ed, 2003.
- DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. 3. edição revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2006.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1987.
- LE BOTERF, G. **De la compétence**: essai sur un attracteur étrange. Paris: Les Éditions d'Organisation, 1995.
- MARTINS, E. C.; DUTRA, J. S.; CASSIMIRO, W. T. Programas de Trainees no mercado nacional: apresentação de resultados de pesquisa. In: X Seminários em Administração, São Paulo, 2007. **Anais...** Disponível em CD-ROM. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2007.

- MUNCK, L. **Estratégia Empresarial, Aprendizagem e Competências**: análise de suas inter-relações em uma empresa de telecomunicações do norte do Paraná. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2005.
- OLIVEIRA, A. R. **Início de Carreira Organizacional**: Um Estudo dos Programas de “Trainees” das Empresas Privadas Brasileiras. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1996.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle de seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- RUAS, R. L. **Gestão por competências**: uma contribuição à estratégia das organizações. In: RUAS, R. L.; ANTONELLO, C. S.; BOFF, L. H.. **Os novos horizontes de gestão**: aprendizagem organizacional e competências. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- SAMPIERI, R. H.; COLLADO C. F.; LUCIO, P. B. **Metodología de la Investigación**. México: McGraw Hill, 1994.
- SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M.; COOK, S. W. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Tradução de Dante Moreira Leite. 2 ed. São Paulo: EPU, 1974.
- TOLEDO, S.; BULGACOV, Y. Cultura Organizacional e Identidade: Implicações dos Ritos de Passagem na Identidade de Jovens Executivos Trainees em uma Organização Multinacional. In: XXVIII ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Curitiba, 2004. **Anais...** Disponível em CD-ROM. Curitiba: ANPAD, 2004.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.
- YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- ZARIFIAN, P. **Objetivo Competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.