

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

VANDISLENE CORDEIRO FRIESEN

**PROCESSO SELETIVO DE TRAINEE: O POSICIONAMENTO DE
RECRUTADORES E CANDIDATOS NOS PROGRAMAS DE TRAINEE DE
CURITIBA/PR**

CURITIBA

2016

VANDISLENE CORDEIRO FRIESEN

**PROCESSO SELETIVO DE TRAINEE: O POSICIONAMENTO DE
RECRUTADORES E CANDIDATOS NOS PROGRAMAS DE TRAINEE DE
CURITIBA/PR**

Monografia apresentada como requisito parcial à
obtenção do título de Especialista, Curso de MBA em
Inteligência de Negócios, Setor de Ciências Sociais e
Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Prof. Egon Walter Wildauer, Dr.

CURITIBA

2016

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela saúde e pelo conhecimento que me proporcionou aprender para poder realizar este trabalho.

A UFPR pelo curso e por proporcionar grandes mestres nas salas de aula, todos conduziram minha caminhada acadêmica e a finalização deste projeto.

Ao meu orientador Prof. Egon, pelo conhecimento passado, dedicação, atenção e acima de tudo pelo exemplo de professor e profissional que se mostrou durante todo o processo.

A minha família que me apoiou e sempre incentivou meus estudos e me proporcionou a oportunidade de poder estudar.

Os colegas que conheci durante o percurso e de alguma maneira contribuíram para meu aprendizado.

Meu muito obrigada e sucesso a todos!!!

“A maioria das pessoas tenta mudar outras pessoas, ao invés de si mesmo.”

Autor desconhecido

RESUMO

Este estudo propõe oferecer ao leitor dados em relação aos processos seletivos de trainee, realizados no Brasil em empresas multinacionais e nacionais. Compreender a tendência nas contratações desses profissionais e seus anseios diante do programa. Trazer dados em relação as etapas dos processos seletivos detalhando-as. Identificar as razões estratégicas de uma organização realizar o programa de trainee, e as vantagens percebidas com o uso dessa mão de obra. Analisar a veracidade de informações fornecidas por candidatos durante o processo de recrutamento e sua aplicabilidade quando aprovado no programa de trainee. Apresentar a percepção de gestores diante do programa de trainee, processo seletivos, desempenho dos candidatos e visão da organização e setor de atuação para contratar um trainee, os benefícios que um trainee traz para organização e área de atuação. Compilar os dados a fim de obter dados relevantes para futuros trainees, empresas e para comunidade acadêmica que possa desenvolver novos projetos.

Palavras-chave: Trainee. Processo Seletivo. Contratação.

ABSTRACT

This study offer to the reader data in relation to the selection process of Trainee, did in Brazil in multinationals and nationals companies. To understand the expectations and trends in hiring this professionals and their wishes against the program. Bringing data in relation to the steps about selection process detail. To recognize the strategic reasons of the organization to realize the trainee program and the advantages perceive with the used of this labor. To analyze the truth of information provided by candidates during the recruitment process and their application when approved in trainee program. To show the perception of managers against the trainee program, selection process, performance of candidates and organization's vision and business sector to engage a trainee, the advantages that a trainee brings to the organization and occupation area. To compile data to get relevant data for future trainees, business and academic community that can develop new projects.

Key-Words: Trainee. Selective Process. Hiring.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – PIRÂMIDE DA TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW	15
FIGURA 2 – ETAPAS DO PROCESSO DE SELEÇÃO.....	17
FIGURA 3- IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DO PROGRAMA PARA EMPRESA.....	28
FIGURA 4- POSICIONAMENTO DO CANDIDATO DIANTE DO PROGRAMA	31
FIGURA 5 - POSICIONAMENTO DO RECRUTADOR DIANTE DO PROGRAMA.....	35

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - TRAINEE X PROGRAMA	34
-------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - FONTES DE ATRAÇÃO NO PROCESSO	26
QUADRO 2 – POSICIONAMENTO DO CANDIDATO DIANTE DO PROGRAMA	28
QUADRO 3 - POSICIONAMENTO DO RECRUTADOR DIANTE DO PROGRAMA	29
QUADRO 4 - IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DO PROGRAMA PARA EMPRESA ...	32
QUADRO 5 - POSICIONAMENTO DO RECRUTADOR DIANTE DO PROGRAMA	32

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 OBJETIVOS	11
1.1.1 Objetivo Geral	11
1.1.2 Objetivos Específicos.....	11
1.2 PROBLEMA	11
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 LITERATURA PERTINENTE.....	14
2.2 PROCESSO SELETIVO	16
2.2.1 Competências Pessoais Genéricas.....	17
2.2.2 Competências Pessoais Específicas	18
2.2.3 Recrutamento.....	19
2.2.4 Análise CV	19
2.2.5 Testes.....	20
2.2.6 Estratégias de Gerenciamento de Impressões.....	20
2.2.7 Entrevistas	21
2.1 OS PROCESSOS DE TRAINEE.....	22
3 MATERIAIS E MÉTODOS	24
3.1 EMPRESAS PESQUISADAS	24
3.2 COLETA DE DADOS	25
3.2.1 Descrição dos dados coletados do processo seletivo da Empresa Extratus	26
3.2.2 Descrição dos dados coletados do processo seletivo da Empresa Mel.....	30
3.2.3 Descrição dos dados coletados do processo seletivo da Empresa Ligue.....	33
4 RESULTADO E ANÁLISE.....	36
5 CONCLUSÃO	39
APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO GESTOR	44
APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO TRAINEE.....	45
APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO DE RESPOSTA DOS GESTORES PARA QUESTÃO NÚMERO 7	46

1 INTRODUÇÃO

Trabalhar o âmbito do recrutamento e seleção de contratação nos processos seletivos de trainee em organizações, os programas são fonte de atração de novos talentos e costumam ser concorridos, a oferta de salários que atraem a atenção de recém formados, planos de carreira em áreas estratégicas e oportunidade de experiência profissional dentro de organizações de grande porte.

O programa de trainee teve início nos Estados Unidos na década de 1950, quando organizações americanas tiveram um crescimento acelerado, o programa consistia em promoções rápidas e significativo aumento de salário, esse ciclo tornou-se conhecido como a ponte para alavancar a carreira profissional, era utilizado para inserção de novos funcionários e para que executivos já estabelecidos observassem o desenvolvimento de novos líderes. (OLIVEIRA, 1996).

Ainda que sem tantos recursos e critérios para seleção de um candidato o departamento de Recursos Humanos era o responsável por elaborar um programa de contratação de trainees e executar o processo seletivo, a fim de alinhar estratégias dos gestores e da organização para obter sucesso na escolha do novo profissional. Com o decorrer dos anos o departamento de Recursos Humanos evoluiu e ganhou a nomenclatura de Gestão de Pessoas passando a exercer papel fundamental e estratégico nos processos seletivos. (PELOSO; YONEMOTO, 2012).

O processo seletivo de um programa de trainee pode variar conforme necessidade de cada organização, o foco está em fazer uma contratação acertada para que ao término do período do programa o candidato possa ser efetivado na área em que apresentar desempenho e resultados que atendam as metas anteriormente traçadas pelo contratante.

As estratégias definidas por gestores e organização tornam-se chaves para cada empresa, através da estratégia é possível desenhar quais atividades, metas, objetivos e ações serão necessárias realizar para organização atingir seus ideais. Segundo Mainader, Ferreira e Raposo (2012), a estratégia pode ser definida como o caminho a ser traçado e seguido por uma estrutura e /ou organização, a fim de superar desafios e atingir objetivos. O termo estratégia é amplamente usado em várias áreas do conhecimento, por não ser o propósito de este estudo explanar seus significados como um todo, o conceito apresentado pelos autores citados permite

mostrar a importância de ter uma estratégia de contratação, para atrair e reter candidatos/trainee com perfil de cada instituição.

Para Dutra (2009) a proposta de emprego deve seduzir o candidato desde o momento da apresentação e comunicação da empresa com o mercado de trabalho e atingir os parâmetros de desenvolvimento e recompensas. Acertar na contratação de um colaborador é sinônimo de alcançar resultados estratégicos, pois se todos os funcionários exercerem de forma eficaz as atividades que lhe foram passadas e que alegaram ter conhecimento para executá-las, a estratégia de contratação foi bem definida.

A partir da literatura da área de Gestão Empresarial, Gestão de Pessoas e de Programas de Trainee, se propõe analisar os processos seletivos de trainees, a tendência na contratação, a estrutura do programa e a percepção de candidatos em relação aos programas de trainee: contratação, critérios exigidos, etapas do processo e percepção após aprovação no programa. Os programas de trainees são de empresas de grande porte, brasileiras e multinacionais, para o estudo serão coletadas informações de empresas com sede em Curitiba/PR, tendo como público alvo estudantes (possíveis candidatos) de universidades públicas e privadas e candidatos aprovados nos processos.

Em meio a um ambiente dinâmico e competitivo conquistar uma vaga pode tornar-se uma tarefa difícil e que necessita preparo e conhecimento a respeito da vaga pretendida, baseado nessas perspectivas este estudo foca auxiliar estudantes, recém-formados, candidatos, empresas, recrutadores e a comunidade acadêmica para futuros trabalhos e a todos que tiverem o interesse de aprofundar o conhecimento nessa área.

1.1 OBJETIVOS

Com o crescente número de estudantes de universidades públicas e privadas de Curitiba/PR, tendo acesso ao nível superior à competitividade para uma vaga no mercado de trabalho aumenta significativamente, um dos caminhos procurados pelos estudantes são os programas de trainee. Objetiva-se com esse trabalho compreender as etapas e ações que antecedem e finalizam os processos seletivos e o ponto de vista de candidatos e recrutadores em programas de trainee de empresas multinacionais e nacionais com sede em Curitiba/PR.

1.1.1 Objetivo Geral

Compreender a estratégia do programa para organizações, etapas, critérios e ações que antecedem e finalizam os processos seletivos de trainee, dentro do ponto de vista de recrutadores e candidatos.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Compreender quais são as principais etapas apresentadas nos programas de trainees;
- Avaliar o posicionamento de recrutadores e candidatos nas etapas que antecedem e finalizam os processos seletivos;
- Importância estratégica do programa de trainee para organizações.

1.2 PROBLEMA

Os programas de trainee são extremamente concorridos, no âmbito dos candidatos e das empresas que visam recrutar colaboradores que possam atender suas expectativas estratégicas. Em sua maioria os processos seletivos têm critérios pré-estabelecidos, porém atender os critérios não é garantia de sucesso, é preciso dedicação e foco para alcançar o resultado esperado. Muito se fala em competência

e na dificuldade de encontrar pessoas que tenham as competências necessárias para entrar na organização e gerar resultado.

Segundo Zarifian (2001, p. 66) competência é uma combinação de conhecimentos teóricos, de saber fazer, de experiências e comportamentos, que é constatada quando o individuo atua em situações no desenvolvimento do seu trabalho. *“Compete a empresa identificá-la, avaliá-la, validá-la e fazê-la evoluir”*.

Quando uma organização abre inscrição para o programa de trainee, os objetivos estratégicos foram traçados e amplamente estudados pela equipe de gestores e Gestão de Pessoas, dentro da organização sabe-se de forma clara o que se busca em cada um dos candidatos, a expectativa é de realizar um processo seletivo acertado e que traga o trainee com o conjunto de competências necessárias para desempenhar e gerar resultados esperados. As questões chaves deste estudo iniciam exatamente no momento em que a empresa abre o processo de seleção, mesmo com uma série de etapas que buscam filtrar candidatos aptos e que atendam aos quesitos esperados, muitos candidatos conseguem se “mascarar” e evoluir no processo seletivo mesmo não atendendo ao que a organização espera, muitos passam nas entrevistas e no momento de executar atividades propostas não conseguem realizar a tarefa, devido a falta de competências necessárias e/ou fatores ligados a dificuldade no relacionamento com equipe de trabalho e estrutura organizacional.

Quando essa situação acontece pode haver que em algum momento ocorreu a falha em uma das etapas do processo seletivo e a contratação não foi acertada, a consequência é a não efetivação do trainee após o período proposto pelo programa, custo elevado no processo seletivo que não atingiu a expectativa de contratante e contratado, metas e objetivos estratégicos organizacionais não alcançados e a por fim necessidade de identificar um meio de minimizar erros nas próximas contratações.

1.3 JUSTIFICATIVA

A assertividade em um processo seletivo é fator chave de sucesso para organizações. Com crescente numero de pessoas com acesso á curso superior, os programas de trainee são vistos pelos estudantes como a porta de entrada para o mercado de trabalho e a oportunidade de absorver conhecimento pratico do que até

então era teoria na universidade (OLIVEIRA, BITENCOURT, 2013). Estudantes de diversas áreas do conhecimento buscam por esses processos que em sua maioria tem um numero expressivo de candidatos por vaga, neste cenário a organização carrega a grande responsabilidade de encontrar o candidato ideal para atender seus objetivos.

O ponto de vista de recrutadores e candidatos quando inicia-se um processo é de que ambos precisam obter sucesso nas decisões que serão tomadas em cada etapa apresentada, o departamento de Gestão de Pessoas possui papel crucial na condução de todo processo seletivo, para Chiavenato (2010) a melhor maneira de acertar na seleção é representá-la como uma comparação: de um lado, os requisitos que o cargo exige de seu ocupante e, de outro lado, o perfil das características dos candidatos que se apresentam para disputá-lo, alinhando assim o perfil ideal.

O sucesso no processo se dá quando se consegue fazer corretamente cada etapa, ou seja, avaliar o curriculum de forma minuciosa, aplicar testes de conhecimento, entrevistas estruturadas em critérios estabelecidos e revisados constantemente conforme necessidade da vaga de trainee, envolver gerentes e responsáveis pela supervisão direta do candidato e outros fatores que as organizações definirem pertinentes. (SFORMI, OLIVEIRA, 2014).

A falta de critérios e instrumentos adequados é um dos principais motivos do fracasso nos processos seletivos e conseqüentemente nas contratações, além de perdas financeiras, existem muitos custos que englobam o cenário negativo causado pela falha, custos financeiros, tempo dispendido na elaboração e/ou etapas que antecedem e finalizam o processo e o principal é a perda de resultados organizacionais/ setor, metas e objetivos não alcançados. Neste sentido, a escolha estratégica dos critérios e etapas aplicados nos processos seletivos de trainee, viabiliza a redução de falhas nas contratações e proporciona condições mais seguras de escolher um candidato e obter êxito na decisão. (NANIAS, 2003).

2 LITERATURA PERTINENTE

O mercado de trabalho competitivo expõe a necessidade de empresas contratarem profissionais mais capacitados e preparados para executar funções e cargos em organizações, a fim de obter uma vantagem competitiva. O auxílio do departamento de Gestão de Pessoas faz com que os objetivos empresariais na contratação sejam alcançados com êxito, e para isso necessita-se que essa área esteja integrada com todos os departamentos da organização, e seja qualificada o bastante para gerenciar elementos-chave para o sucesso da empresa.

a gestão de pessoas deve ser integrada, e o conjunto de políticas e práticas que a formam deve, a um só tempo, atender os interesses e expectativas da empresa e das pessoas. Somente dessa maneira será possível dar sustentação a uma relação produtiva entre ambas (DUTRA, 2008, p.16).

O resultado positivo de uma organização está diretamente ligado a sua competência, conforme Bohlander e Snell (2009) competência é o conjunto de capacidades e conhecimentos integrados, que se torna um diferencial perante seus concorrentes e proporcionem valor agregado.

De maneira uniforme, todos afirmam que as pessoas formam seu recurso crítico. Esses indivíduos estão convencidos de que uma eficaz administração dos recursos humanos é a chave para a libertação da criatividade e para a obtenção de vantagem competitiva (MILKOVICH, BOUDREAU, 2000, p.19).

O programa de Trainee tende a buscar profissionais que possam assumir posições estratégicas nas organizações, estudiosos dessa área apontam que quanto maior o conjunto de oportunidades que o programa oferece maior será a concorrência e as exigências solicitadas nos processos. (OLIVEIRA, BARBOSA, 2015).

Para Martins (2008) a Gestão Estratégica de Pessoas, busca alinhar expectativas organizacionais às expectativas dos profissionais alinhando os objetivos com os do negócio, a fim de atrair, desenvolver e reter profissionais de ponta.

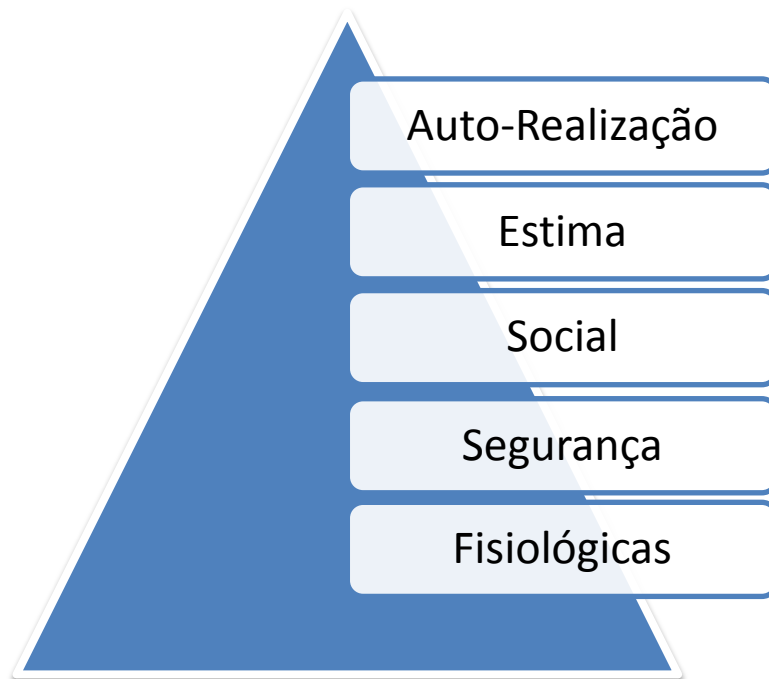
Logo o papel da Gestão de Pessoas não é apenas incluir um bom profissional na equipe, mas atentar-se para suas necessidades como pessoa, e estruturar ações que levem a suprir fatores fundamentais para vida dos funcionários. Quando o indivíduo encontra no trabalho/organização fatores que o façam sentir-se realizado,

seu desempenho e sua motivação dentro da sua área de trabalho dentem a se tornar a chave do sucesso para ambos, colaborador versus empresa. Para Maslow (1943), o trabalho deve gerar uma sinergia, compreendida como um acordo entre membros da organização que recompensa e cria vantagem para todos os envolvidos, sugere:

- Evitar situações que afetem a dignidade do empregado;
- Observar/medir o grau de satisfação e gratificação do emprego;

Ainda para Maslow (1943), é fundamental atender ou buscar gratificações as necessidades de cada indivíduo. (FIGURA 1).

FIGURA 1 – PIRÂMIDE DA TEORIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW



Fonte: Adaptado. MASLOW (1943), p. 80.

Mesmo buscando atender e fazer uma gestão focada nos objetivos organizacionais e do empregado, Maslow (1943) expõe que não é possível motivar e satisfazer o funcionário a ponto de eliminar 100% das queixas e insatisfações, até porque a motivação é um fenômeno simultâneo (interno e externo), a administração pode criar ações de gratificação de necessidades de trabalho, mas não pode controlar o comportamento das pessoas.

A demanda por profissionais qualificados no mercado é acirrada e as organizações vêm encontrando dificuldades para atrair e contratar profissionais capacitados e que irão se adaptar á cultura organizacional. (BITENCOURT, PICCININI, OLIVEIRA, 2012).

2.1 GESTÃO DE PESSOAS EM ORGANIZAÇÕES

O termo Gestão de Pessoas começou a ser usado a partir dos anos 90, anterior a esse período era comum ouvir a nomenclatura Recursos Humanos. Essa área surgiu no século XX e seu primeiro nome foi Relações Industriais, a criação deve-se ao impacto da Revolução Industrial e a necessidade de evoluir em relação á administração da força de trabalho. (MACÊDO, 2012).

Ainda nessa linha de análise Soviensi e Stigar (2008), expõem a importância da Gestão de Pessoas:

A Gestão de Pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento do bem mais precioso de uma organização, o Capital Humano, que nada mais é do que as pessoas que a compõe. Cabe à área de gestão de Pessoas a nobre função de humanizar as empresas. Compete-lhe as ações de promover, planejar, coordenar e controlar as atividades desenvolvidas relacionadas à seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional e comportamental, capacitação, qualificação, preservação da saúde e da segurança no ambiente de trabalho. (SOVIENSKI, STIGAR, 2008, p.54).

O progresso desse setor continua, cada vez mais empresas estão focando na importância da Gestão de Pessoas, procurando fazer dos colaboradores o recurso imprescindível para o desempenho de seus negócios.

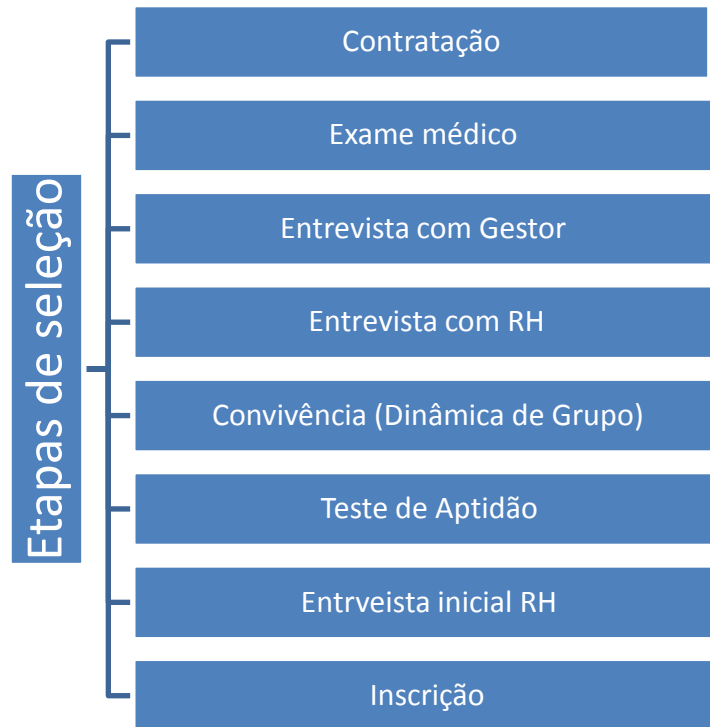
2.2 PROCESSO SELETIVO

Um processo seletivo inicia-se com um exame da organização e das funções a serem preenchidas para identificar quais são as características pertinentes e assim traçar suas metas de seleção. Dentro dessas metas segundo Milkovich e Boudreau (2000, p. 208), existem técnicas para auxiliar a tomada de decisão e buscar conhecer os candidatos antes mesmo de serem contratados.

Porem o número de etapas nos processos pode variar de acordo com a organização e o nível de cargos a serem preenchidos, todos os meios utilizados

buscam obter maiores informações dos candidatos. (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN 2003, p. 103). A (FIGURA 2) demonstra etapas de um processo seletivo.

FIGURA 2 – ETAPAS DO PROCESSO DE SELEÇÃO



Fonte: Adaptado. BOHLANDER, SNELL, SHERMAN (2003), p. 103.

2.2.1 Competências Pessoais Genéricas

Com base na definição de Wood e Picarelli (2004) competências genéricas são aquelas que a organização julga necessária para todos seus funcionários. Como justificativa para atender as necessidades dos clientes e atingir os objetivos estratégicos da empresa as competências devem estar estabelecidas e alinhadas com suas diretrizes estratégicas.

Para Fleury e Fleury (2001), as competências que o profissional deve apresentar como fator primordial em uma organização é o SABER, afim de que empresa e funcionário estejam alinhados:

- Saber Agir: Saber o que e porque faz, saber julgar, escolher e decidir.
- Saber mobilizar recursos: Criar Sinergia e mobilizar recursos e competências nas atividades.

- Saber Comunicar: Compreender o que deve ser feito, trabalhar e transmitir informações e conhecimento.
- Saber aprender: Desenvolver-se, gerar experiência e conhecimento, rever modelos anteriormente pré-estabelecidos mentalmente.
- Saber engajar-se e comprometer-se: Assumir riscos e estar disposto a dedicar-se pelas atividades.
- Saber assumir responsabilidades: ser responsável, assumir os riscos e as consequências de suas ações.

Encerrar as propostas da organização como uma oportunidade de obter conhecimento e desenvolver competências, entender o negócio da empresa, o ambiente corporativo ou seja ver a organização com visão estratégica afim de obter resultados positivos para ambos.

2.2.2 Competências Pessoais Específicas

Com a finalidade de atingir os níveis estratégicos, táticos e operacionais, é necessário identificar a especificidade do processo que o indivíduo atua. Com isso é importante definir suas competências específicas. “As competências técnicas têm alto grau de especificidade, e devem, portanto, ser pensadas e avaliadas para cada contexto competitivo e cada área ou processo da companhia” (WOOD E PICARELLI, 2004, P.131). As competências necessárias devem estar de forma clara e objetiva no processo seletivo de trainee, a fim de alinhar os objetivos da empresa com o perfil do futuro colaborador.

Algumas habilidades já devem estar descritas nos editais de processos afim do candidato se auto avaliar e identificar se atende ao que é proposto. Podemos conceituar as habilidades físicas e intelectuais. As habilidades físicas são aquelas que envolvem a capacidade para desenvolver determinada atividade, como força, coordenação motora, equilíbrio, resistência, essenciais para determinadas funções e atividades de trabalho. As habilidades intelectuais são necessárias para o desempenho de atividades mentais como pensar, raciocinar e ter capacidade de resolver problemas. Um exemplo é habilidade de aptidão numérica, compreensão verbal, rapidez perceptual, raciocínio indutivo e dedutivo, memória e muitos outros

fatores que englobam a mente de um modo geral. (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2011).

2.2.3 Recrutamento

O recrutamento é o processo de identificação e atração de grupos de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posterior contratação. Para Milkovich e Boudreau (2000) essa movimentação de pessoas é um dos processos mais importantes para a empresa e influentes para a administração de recursos humanos. Ainda para os autores, recrutamento é definido como o processo de atrair e identificar um grupo de candidatos que futuramente poderão ser contratados, pode-se dizer que seleção é a coleta e utilização de dados sobre os melhores e mais qualificados para a ocupação cargo. O recrutamento pode ser interno e externo. O primeiro refere-se ao preenchimento de vagas com funcionários da própria organização e o segundo objetiva buscar profissionais que não atuam na organização e á buscam como porta de entrada para o mercado de trabalho.

O recrutamento de trainees envolvem jovens entre 21 a 29 anos, formados ou recém-formados, que possam se desenvolver e atrair grandes vantagens para as empresas, que tenham além de formação, experiência no exterior, domínio de ferramentas, softwares e motivação. (OLIVEIRA, BARBOSA, 2015)

2.2.4 Analise CV

Há análise curricular é a primeira etapa de um processo seletivo, nela os candidatos fornecem suas primeiras informações que serão utilizadas para triagem da vaga em questão, serão avaliados se o candidato atinge as qualificações básicas para vaga em questão. Nesta etapa o candidato poderá ser eliminado se não atender aos requisitos mínimos da vaga ofertada. É importante ressaltar que informações não verídicas podem colocar o candidato em situações embaraçosas, pois em algum momento essa habilidade poderá ser questionada, inclusive no processo de seleção, solicitando-o a comprovação através de certificados, referencias e/ou teste práticos. (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2011).

2.2.5 Testes

Os testes são realizados a fim de buscar a experiência e habilidade do candidato em questão, poderão ser: testes escritos, simulação de desempenho e amostragem de trabalho. (ROBBINS, JUDGE, SOBRAL, 2011)

- Testes Escritos: são bastante populares e muitas são feitos de forma on-line, dentre os testes mais comuns estão, inteligência, habilidade cognitiva, personalidade, integridade e ética, interesses e motivações.
- Teste Simulação de Desempenho: aplicados para verificar se o candidato pode realizar determinada atividade, as empresas julgam como sendo a melhor opção de colocar o candidato para trabalhar ainda que não contratado e avaliar sua postura mediante as situações reais da empresa.
- Testes de Amostragem de Trabalho: nesses testes são apresentadas simulações onde o candidato irá desempenhar tarefas específicas do cargo. O teste é estruturado com elementos de desempenho que avaliam o conhecimento, habilidades e talentos, a fim de avaliar aptidão e personalidade.

2.2.6 Estratégias de Gerenciamento de Impressões

Definem-se estratégias de impressões como a maneira que um indivíduo busca controlar as impressões que os outros têm a seu respeito, no que diz respeito a comportamentos, valores e atributos pessoais, visando atingir um objetivo específico. (HALLAK e CARVALHO, 2009).

Segundo Carvalho e Grisci (2003) pode-se conceituar o gerenciamento de impressões:

- Auto – Apresentação Autêntica: indivíduo age de forma sincera pelo receio de parecer uma atitude ensaiada e/ou “teatral” ou em razão de seus princípios e valores;

- Auto – Apresentação Cínica: indivíduo age de forma exagerada ou mentirosa, para atender situações sociais, atingir objetivos pessoais ou por temer uma reação negativa de outra pessoa;
- Auto – Apresentação Excludente: indivíduo omite algumas informações e escolhe o que deseja comunicar;

Assim pode-se dizer que um candidato pode utilizar dessas técnicas para sobressair-se em processos seletivos, causar uma impressão positiva que não condiz com a realidade de suas ações e a organização pode fazer uso desse conhecimento para identificar ações relacionadas.

2.2.7 Entrevistas

As tradicionais entrevistas assumem papel central no processo de seleção, tanto que dificilmente ouvimos falar que alguém foi contratado sem passar por uma entrevista, dependendo da organização e vaga ofertada o candidato poderá passar por mais de uma entrevista. Segundo (BOHLANDER, SNELL, SHERMAN, 2003) as entrevistas podem ser divididas em:

- Não dirigidas: o candidato tem liberdade para encaminhar a discussão, enquanto o entrevistador evita cuidadosamente influir seus comentários.
- Estruturadas: utilizado um conjunto de perguntas padronizadas, ao lado de um conjunto pré-estabelecidos de respostas.
- Situacional: apresenta-se uma situação hipotética a cada candidato e este deve dizer como reagiria e ela, avaliado através de padrões previamente estabelecidos, muito utilizada com recém formados.
- Descrição comportamental: são realizadas perguntas a um candidato sobre o que ele faria realmente em dada situação, buscando avaliar suas experiências reais e anteriores.
- Coletiva: um conselho de entrevistadores faz perguntas e observa um único candidato. Analisam suas avaliações e chegam a um parecer.

- Computador e/ou online: o candidato é entrevistado via web pelo gestor que anteriormente define um conjunto de perguntas e situações.

2.1 OS PROCESSOS DE TRAINEE

Os processos de trainee iniciaram no Brasil por volta da década de 40, porém só ficaram conhecidos dentre os anos de 1980 e 1990. Esse período caracterizava o período onde empresas brasileiras buscavam diferenciação para manter-se competitivas no mercado. (RITTNER, 1999).

Os processos de trainee visam contratar e desenvolver os colaboradores em início de carreira para uma visão de todos os processos estratégicos da empresa, a fim de formar a longo prazo gestores que agreguem alto índice de inovação e diferenciação nas organizações. As empresas buscam atrair candidatos através de um plano de acompanhamento de carreira e uma remuneração em sua maioria acima da média do mercado. (OLIVEIRA, 1996).

Segundo Pinto e Lemos (2006), as organizações buscam por jovens recém formados, que tenham traços de liderança, espírito de equipe, valores, aceitação de correr riscos, ambientes de trabalho sob pressão e muitos outros atributos profissionais e pessoais.

Conforme identificado por Luz (1999), o programa de trainee pode levar o contratado a uma rápida ascensão profissional, pois no programa e pós-programa poderá ocupar cargos importantes além de possibilitar melhores salários e acesso a novas perspectivas profissionais.

2.1.1 Importância Estratégica do Programa de Trainee para Organizações

O crescimento de organizações e a ameaça constante de encontrar barreiras de um mercado competitivo gera a necessidade de obter estratégias de gestão que permitam vantagem competitiva no mercado empresarial.

Por essa razão as empresas buscam mecanismos de desenvolvimento gerencial através de ações que visam preparar e qualificar gestores para obter níveis vantajosos de competitividade. Para Ulrich (1998) esse diferencial competitivo é

constituído nas empresas por seu capital humano e intelectual, sendo que o capital humano é a fonte de criação e de inovação.

Aos conceitos de Boog (1999) o programa de trainee é o esforço programado de uma empresa em diferenciar-se das outras organizações, ao atrair para suas equipes jovens bem formados, com alto potencial e dar-lhes ferramentas e proporcionar condições para serem atores produtivos que implementarão o plano estratégico.

Nas palavras de Luz (1999), é uma estratégia que permite às empresas, utilizarem os trainees no suprimento de suas funções técnicas e gerenciais. E cita as principais vantagens da implementação de um programa de trainee (LUZ, 1999, p.49):

- Mão de obra qualificada com alto potencial e sem vícios;
- Garantia de continuidade da cultura da empresa;
- Independência do mercado para o preenchimento de seus principais cargos ou para escolha de seus sucessores;
- Profissionais disponíveis para as necessidades de expansão dos negócios;
- Profissionais polivalentes, em condições de assumir postos em diversas áreas;
- Possibilidade de renovação dos quadros da empresa e até mesmo do seu perfil gerencial.

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Trata-se de um estudo de caráter explicativo que visa realizar uma análise dos processos seletivos de trainee do ambiente estudado, de modo a propor um plano de ação de melhorias para minimizar as falhas nas contratações.

Para Lakatos e Marconi (2003) a pesquisa explicativa tem o foco em registrar fatos, analisa-los, interpreta-los e identificar suas causas, definir modelos teóricos e gerar ideias.

O foco do estudo proposto está na relação existente entre o levantamento de dados que antecedem e finalizam os processos seletivos de trainee do ponto de vista de recrutadores e candidatos e nas possíveis ações que possam evitar falhas e/ou perdas nas contratações realizadas.

Para tanto, utilizou-se do método de observação direta extensiva, realizada através de questionário, o qual foi elaborado na ferramenta eletrônica Google Docs e a ferramenta Microsoft Excel® para tabulação de dados coletados, os mesmo serão apresentados em gráficos e tabelas a fim de atender os objetivos previamente definidos.

A observação direta extensiva é realizada através de questionários, formulários, medidas de opinião e técnicas mercadológicas. O questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série de perguntas, em geral é enviado ao informante pelo pesquisador juntamente com uma carta expondo o assunto e a natureza do estudo. (LAKATOS e MARCONI, 2003).

3.1 EMPRESAS PESQUISADAS

O estudo explicativo desenvolvido tem como seu universo de estudo três empresas de ramos diferentes e conforme solicitação das empresas os nomes serão preservados e utilizaremos nomes fictícios. Os critérios adotados para escolha da amostra a ser observada pelo estudo foram a facilidade de contato com funcionários das organizações estudadas e por terem programas de trainee aplicados na cidade alvo do estudo. Abaixo segue uma breve descrição das organizações:

- Organização Extratus é do ramo de extração de minério, atua na América do Sul, América do Norte, Europa, África, Oriente Médio, Ásia e Oceania,

mundialmente reconhecida por ser umas das maiores empresas de extração de minério.

- Organização Mel é do ramo de Fast Food e atua no mundo todo, é considerada líder no desenvolvimento global do setor de alimentação rápida.
- Organização Ligue é do ramo de telecomunicação e atua em 21 países, com serviços de telefonia e Internet, atende empresas e residências.

3.2 COLETA DE DADOS

Os questionários foram elaborados com o objetivo de obter maior número de informações necessárias quanto ao perfil dos candidatos e organização, foi estruturado de forma que o respondente encontrasse questões múltipla escolha e questões abertas para passar seu posicionamento livremente. Os questionários foram enviados via e-mail para os pesquisados, suas respostas foram recebidas e armazenadas para análise.

A pesquisa foi iniciada no dia 04/07/2016 e finalizada no dia 24/07/2016. O questionário do candidato foi elaborado com 10 perguntas direcionadas aos processos seletivos e seu ponto de vista diante dos processos. O questionário do gestor foi elaborado com sete perguntas com o objetivo de compreender o processo seletivo, tendência na contratação e posicionamento em relação às etapas do processo. A elaboração de ambos os questionários foi embasado na literatura apresentada e com base nas informações disponíveis em site de programas de trainee. Foram enviados 42 questionários/candidatos e 7 questionários/gestores, obteve-se o retorno de 16 respondentes/candidatos, sendo estes 5 Trainees, 5 Ex Trainees e 6 Ex Trainees efetivos, os respondentes gestores foram 4 sendo dois de uma única organização e os demais um de cada organização.

A partir da análise de dados buscou-se identificar pontos de melhoria nos processos no que diz respeito à estrutura do processo seletivo a fim de estabelecer critérios/etapas que permitam avaliar de forma mais eficaz os candidatos e reduzir as falhas nas contratações realizadas.

3.2.1 Descrição dos dados coletados do processo seletivo da Empresa Extratus

Iniciou-se a pesquisa questionando a atual ocupação dos respondentes: 3 Trainees, 3 Ex Trainees Efetivo e 1 Ex trainee, totalizando sete candidatos pesquisados desta organização. Posteriormente foram questionados se já realizavam atividade profissional antes de entrar no programa de trainee, dos respondentes 2 não realizavam nenhuma atividade profissional, 2 faziam estágio e os demais eram efetivos em organizações que não eram do ramo de mineração. Quando questionados se já haviam participado de um processo seletivo para trainee até entrarem nesse programa todos afirmaram já terem tido a experiência em outros processos e apenas 3 respondentes estavam realizando outros processos em paralelo ao que conquistaram uma vaga.

O (QUADRO 1) representa os principais fatores que atraem os candidatos para o programa de Trainee, em sua totalidade os pesquisados buscam em primeiro lugar a oportunidade de carreira e possibilidade de atuar em diversas áreas da empresa. E em segundo a remuneração que como descrito no Capítulo 2.1 é considerado um dos fatores que mais atrai trainees nos processos seletivos das organizações. Não menos importante destaca-se que os inscritos também consideram experiência profissional e incentivo acadêmico como fonte de atração para inscrever-se nos programas.

QUADRO 1 - FONTES DE ATRAÇÃO NO PROCESSO

Fonte de Atração	Interesse dos candidatos
Benefícios	1
Experiência Profissional	4
Incentivo acadêmico	4
Oportunidade de Carreira	7
Possibilidade de mudar de cidade	1
Possibilidade de atuar em diversas áreas	7
Remuneração	5
Outros (Possíveis fontes de atração não descritas acima)	0

Fonte: A autora, 2016.

Em relação às etapas do processo seletivo todos lembram que foram avaliados diante de: inscrição, testes online, dinâmica de grupo e entrevistas,

realizadas pelo Departamento de Recursos Humanos e pelo gestor(a) da organização. Alguns comentaram em suas respostas a dificuldade da etapa dinâmica devido ao alto nível dos concorrentes.

Quando argumentados em relação de como têm conhecimento dos editais dos processos, as fontes de informação: site da empresa, página online de programas de trainee, cartaz na universidade, mídias sociais e através de colegas, foram citadas as únicas fontes não escolhidas como fonte de informação foram revistas/jornais e indicação de profissionais da instituição. Ainda no questionário enviado indagou-se os pesquisados em relação aos seus anseios diante do programa (QUADRO 2), o aprendizado é o fator de maior evidência comentado pelos candidatos, atribuindo à oportunidade de trabalhar na área de formação como fatores principais de buscarem por um programa de trainee na empresa Extratus, observou-se ainda que dois candidatos buscavam a efetivação na empresa e obtiveram êxito.

Fechando a análise do questionário aplicado (ver apêndice), questionou-se se os trainees haviam passado por várias áreas na organização e obtiveram-se as seguintes respostas, sujeito 01 trabalhou como trainee em apenas uma área e foi efetivo nesta, sujeito 02 trabalhou em uma área como trainee e foi efetivo em outra área, sujeito 03, sujeito 05 e sujeito 07 iniciaram o programa de trainee e ainda não mudaram de área, sujeito 04 percorreu duas áreas da organização e foi efetivo em uma delas e o sujeito 06 passou por três áreas da organização e não foi efetivado.

QUADRO 2 – POSICIONAMENTO DO CANDIDATO DIANTE DO PROGRAMA

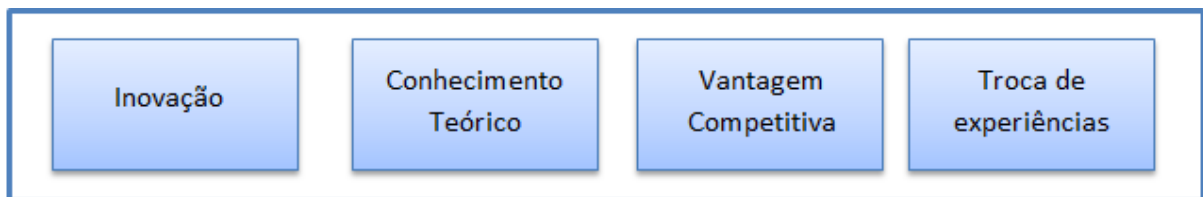
Pesquisado	Respostas
Sujeito 01 Ex Trainee/Efetivo	Ser efetivado Oportunidade de trabalhar na área de formação
Sujeito 02 Ex Trainee/Efetivo	Oportunidade de trabalhar na área de formação
Sujeito 03 Trainee	Aprendizado Oportunidade de trabalhar na área de formação
Sujeito 04 Ex Trainee/Efetivo	Aprendizado Efetivação na empresa
Sujeito 05 Trainee	Aprendizado Efetivação na empresa
Sujeito 06 Ex Trainee	Aprendizado
Sujeito 07 Trainee	Experiência

Fonte: A autora, 2016.

Após apresentação dos dados dos trainees, passou-se a analisar os dados obtidos com os questionários respondidos por dois gestores da organização.

Buscou-se compreender a razão pela qual a empresa realiza o programa de trainee e sua importância, os gestores citaram os seguintes propósitos (FIGURA 3):

FIGURA 3- IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DO PROGRAMA PARA EMPRESA



Fonte: A autora, 2016.

Os maiores envolvidos com os resultados que o programa traz para empresa são os gestores que estão à frente da equipe de trabalho e acompanham o desempenho dos trainees, devido a esse fator buscou-se verificar se os objetivos dos setores que recebiam os trainees, os gestores responderam que os principais objetivos são: desenvolvimento de novas estratégias, novas formas de trabalho trazidas pelo conhecimento teórico dos trainees (novos processos), melhorar o desempenho organizacional e geração de ideias (inovação). Percebe-se que os objetivos organizacionais estão diretamente alinhados com os objetivos dos setores,

o que expõe coerência com a descrição teórica apresentada no Capítulo 2 deste projeto.

Questionou-se quais são as etapas do processo seletivo: inscrição, testes online, dinâmica de grupo e entrevistas com recursos humanos e gestor da área, informação esta que corresponde ao apresentados pelos 7 trainees pesquisados. Ainda com base nas etapas do processo as respostas referentes á quais são as competências requeridas para que um trainee possa assegurar uma vaga, os gestores apresentaram os seguintes fatores: inovação, capacidade de análise, orientar-se para resultados, estar orientado para mudanças, comprometimento, gerenciamento do trabalho e visão organizacional. Apresentou-se um quadro com opções de fatores que de forma geral mais influenciam a contratação no (QUADRO 3), em vermelho destaca-se os fatores de maior influência:

QUADRO 3 - POSICIONAMENTO DO RECRUTADOR DIANTE DO PROGRAMA
NA CONTRATAÇÃO

Fatores
Apresentação Verbal
Avaliação Curricular
Desempenho em Dinâmica de Grupo
Desempenho em Entrevista
Estratégias e Táticas de Impressões
Percepção e Identificação com o candidato
Relacionamento com outros candidatos
Outros (Possíveis fatores apresentados pelo recrutador não descritos acima)

Fonte: A autora, 2016.

Buscou-se saber se os gestores consideravam que as contratações haviam sido acertadas com base nas informações que receberam durante as etapas do processo seletivo e compreender o objetivo geral deste projeto em relacionar as etapas que antecediam e finalizavam os processos, as respostas podem ser observadas no Apêndice 3.

3.2.2 Descrição dos dados coletados do processo seletivo da Empresa Mel

Em relação ao processo seletivo da empresa Mel, foram avaliados os mesmos critérios e os resultados serão apresentados a seguir.

O número de respondentes foi: 2 Trainees, 2 Ex Trainees Efetivo e 2 Ex trainees, totalizando seis candidatos pesquisados desta organização. Posteriormente foram questionados se já realizavam atividade profissional antes de entrar no programa de trainee, dos respondentes 1 não realizava nenhuma atividade profissional, 1 faziam estágio e os demais eram efetivos em organizações que não eram do ramo de *fast food*. Cinco candidatos já haviam participado de um processo seletivo para trainee e apenas 1 não havia participado de nenhum, quatro respondentes já haviam participado de 2 processos seletivos ou mais para trainee e 2 candidatos nunca haviam feito processo seletivo de trainee.

Os principais fatores que atraem os candidatos para o programa de trainee estão listados a seguir, os seis sujeitos de pesquisa marcaram os fatores que lhe atraem, o número de adesão está apresentado entre parênteses. A relação se faz em numero de candidatos que escolheu o fator/total de candidatos:

- Remuneração (4/6);
- Oportunidade de Carreira (5/6);
- Experiência profissional (5/6);
- Incentivo Acadêmico (3/6);
- Possibilidade de mudar de cidade (4/6);
- Possibilidade de atuar em diversas áreas na empresa (2/6);
- Benefícios (2/6);

Em relação às etapas do processo seletivo os sujeitos reportaram as seguintes etapas: inscrição, *game online*, testes do conhecimento online, dinâmica de grupo e entrevistas.

Quando argumentados em relação de como têm conhecimento dos editais dos processos, as fontes de informação são: site da empresa, página online de programas de trainee, mídias sociais e através de colegas, não escolhidas como fonte de informação foram revistas/jornais, indicação de profissionais da instituição e

cartaz na universidade. Ainda no questionário enviado indagou-se os pesquisados em relação aos seus anseios diante do programa apresentados na (FIGURA 4).

FIGURA 4- POSICIONAMENTO DO CANDIDATO DIANTE DO PROGRAMA

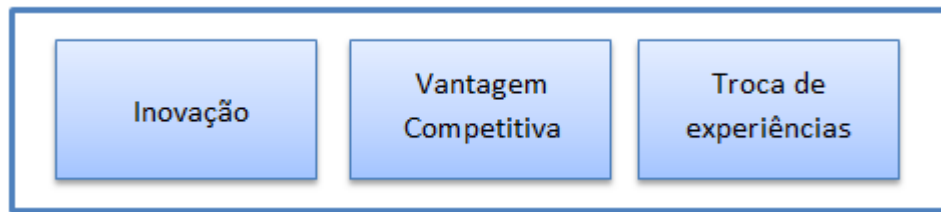


Fonte: A autora, 2016.

Os respondentes (2) Ex Trainees/Efetivo, passaram por todas as áreas da organização e foram efetivos na área que apresentaram maior desempenho. Os (2) trainees em andamento entraram recentemente e não mudaram de área de trabalho ainda, porém já foram orientados que serão alocados em diversos locais e por fim o (2) Ex Trainees não passaram por várias áreas na organização, apenas uma.

Com os dados coletados dos trainees, passou-se a verificar as informações passadas por um único gestor respondente da organização. Os elementos que materializam a importância estratégica do programa de trainee na organização são apresentados no (QUADRO 4).

QUADRO 4 - IMPORTÂNCIA ESTRATÉGICA DO PROGRAMA PARA EMPRESA



Fonte: A autora, 2016.

Para o gestor os objetivos do setor com a contratação de Trainee, é desenvolvimento através da geração de novas ideias, metas organizacionais cumpridas com segurança e criação de novos processos (inovação). Pode-se destacar conforme já é descrito no item 4.1 que gestor e organização estão alinhados em seus objetivos estratégicos. Detalhou-se o processo seletivo da organização que é realizado na seguinte estrutura: inscrição, *game online*, teste online, dinâmica de grupo, entrevista com RH e gestor.

As competências requeridas dos candidatos são: Inovação, Capacidade de Análise, Orientar-se para resultados, Visão Organizacional e Comprometimento.

Apresentou-se um quadro com opções de fatores que de forma geral mais influenciam a contratação no (QUADRO 5), em vermelho destaca-se os fatores de maior influência:

QUADRO 5 - POSICIONAMENTO DO RECRUTADOR DIANTE DO PROGRAMA
NA CONTRATAÇÃO

Fatores
Apresentação Verbal
Avaliação Curricular
Desempenho em Dinâmica de Grupo
Desempenho em Entrevista
Estratégias e Táticas de Impressões
Percepção e Identificação com o candidato
Relacionamento com outros candidatos
Outros (Possíveis fatores apresentados pelo recrutador não descritos acima)

Fonte: A autora, 2016.

E por fim buscou-se saber se os gestores consideravam que as contratações haviam sido acertadas com base nas informações que receberam durante as etapas do processo seletivo e compreender o objetivo geral deste projeto em relacionar as etapas que antecediam e finalizavam os processos, as respostas podem ser observadas no Apêndice 3.

3.2.3 Descrição dos dados coletados do processo seletivo da Empresa Ligue

O processo da empresa Ligue foi avaliado seguindo os critérios estabelecidos para as empresas anteriores. Temos um diferencial que a empresa Ligue optou por não realizar mais processos de Trainee na organização, os dados coletados são referente ao último período que a organização recebeu funcionários dessa categoria, porem não foi informado em que ano ocorreu a paralização do processo. O número de respondentes foi: 1 Ex Trainee Efetivo e 2 Ex trainees, totalizando três candidatos pesquisados desta organização. Os sujeitos de pesquisa foram questionados se já realizavam atividade profissional antes de entrar no programa de trainee, dos respondentes 1 não realizava nenhuma atividade profissional e os outros dois realizavam atividade em áreas diversas que não telefonia. Todos os participantes já haviam participado de um processo seletivo para uma vaga de trainee e apenas um candidato estava realizando em paralelo ao programa de trainee da empresa Ligue outros processos seletivos. Em relação às etapas do processo seletivo os pesquisados responderam as seguintes etapas: inscrição, dinâmica de grupo, redação e entrevistas. Como fonte de atração aos programas os candidatos utilizavam as seguintes propagandas: paginas online exclusivas de programas de trainee, através de colegas e mídias sociais (Facebook, Instagram, WhatsApp). A (TABELA 1) apresenta os dados referentes às fontes de atração dos candidatos para o programa, expectativa do programa e como ocorreu sua atividade durante o período de trabalho na organização.

TABELA 1 - TRAINEE X PROGRAMA

Ocupação	Fonte de Atração	Posicionamento do candidato diante do programa	Realizou atividade em varias áreas da empresa
Ex Trainee	Remuneração; Oportunidade de carreira; Experiência Profissional; Benefícios;	A expectativa de efetivação, que infelizmente não ocorreu.	Passei por duas áreas.
Ex Trainee	Remuneração; Oportunidade de carreira; Experiência Profissional;	Ganhar experiência, para outras oportunidades.	Fiquei apenas em uma área na organização.
Ex Trainee/ Efetivo	Remuneração; Oportunidade de carreira; Experiência Profissional; Incentivo acadêmico; Benefícios;	Buscava experiência para demais programas caso não fosse aprovado.	Passei por duas áreas a organização e fui efetivado.

Fonte: A autora, 2016.

Para concluir apresentam-se as resposta do gestor da organização. Em relação á razão estratégica pela qual a organização optava por realizar o programa, foi apontado o desenvolvimento de novas tecnologias, alta competitividade e formação de futuros gestores. Para o setor específico do pesquisado os objetivos do programa eram a criação de novas ferramentas de gestão e inovações tecnológicas. Detalhou-se o processo seletivo da organização que é realizado na seguinte estrutura: inscrição, dinâmica de grupo, redação e entrevistas, *“a redação tem a finalidade observar a capacidade de síntese do candidato, a forma como organiza as ideias e capacidade de redigir.”*

As competências requeridas dos candidatos são: Inovação, Gerenciar o trabalho, Orientar-se para resultados, Visão Organizacional e Comprometimento. Os fatores que maior influenciam a contratação são apresentados na (FIGURA 5).

FIGURA 5 - POSICIONAMENTO DO RECRUTADOR DIANTE DO PROGRAMA
NA CONTRATAÇÃO

Fatores
Apresentação Verbal
Avaliação Curricular
Desempenho em Dinâmica de Grupo
Desempenho em Entrevista
Estratégias e Táticas de Impressões
Percepção e Identificação com o candidato
Relacionamento com outros candidatos
Outros (Possíveis fatores apresentados pelo recrutador não descritos acima)

Fonte: A autora, 2016.

Buscou-se saber se os gestores consideravam que as contratações haviam sido acertadas com base nas informações que receberam durante as etapas do processo seletivo e compreender o objetivo geral deste projeto em relacionar as etapas que antecediam e finalizavam os processos (respostas no Apêndice 1).

4 RESULTADO E ANÁLISE

Os três programas analisados apresentam similaridade no processo seletivo no que diz respeito a triagem dos candidatos ser realizada pela avaliação curricular e posteriormente disponibilizar testes de conhecimento a fim de aprofundar seu posicionamento em relação ao conhecimento/perfil dos candidatos e encerram com entrevistas realizadas pelos gestores.

Outro fator analisado foi a experiência profissional anterior ao ingresso na empresa, apenas três pesquisados não tinham atividade profissional e sua primeira experiência foi o programa de trainee, porém os demais que já tinham atividade profissional destacam que nenhum deles trabalhavam no ramo de atuação da empresa que prestaram o programa de trainee e quando foram aprovados foram para empresas totalmente diferentes das que atuavam anteriormente. Com base nas informações coletadas acredita-se que o fator experiência profissional não seja o alvo das contratações uma vez que os programas de trainees tem o objetivo de moldar os funcionários sem vícios anteriores e/ou a construção do “novo” trabalhador (OLIVEIRA, BITENCOURT, 2013).

Com base nas repostas coletadas foi possível observar que a fonte de atração dos candidatos varia conforme a empresa e não é possível identificar um padrão relacionado a esse fator, porém alguns fatores foram fortemente apresentados pelos respondentes: experiência profissional, oportunidade de carreira e remuneração. Esses fatores são descritos no desenvolvimento do projeto e expõe que as estratégias empresariais para atrair os candidatos estão de acordo com o esperado por eles, o que pode justificar a grande procura e o número de escritos nos programas. Observa-se que o posicionamento dos candidatos varia conforme ramo de atuação, a seguir apresenta-se uma análise focada em cada organização.

Na área de mineração os candidatos buscam trabalhar na sua área de formação e obter aprendizado dentro da área prática ao qual só conheciam via teoria do curso de graduação, nenhum trainee e/ou ex trainee efetivo afirma ter interesse em mudança de setor, ainda com base nas respostas é possível ver que apenas dois candidatos passaram por várias áreas da organização e os demais candidatos não passaram por mais que duas áreas na organização e apenas um candidato afirma ter passado por três áreas porém não foi efetivado. Com base nas informações apresentadas pelos gestores é possível identificar que as estratégias de

contratação estão atraindo candidatos com o perfil esperado porém o filtro ainda apresenta falhas uma vez a empresa possui profissionais que não foram efetivados devido a não atender todos os critérios necessários no desempenho de suas funções.

Em relação a empresa do ramo de Fast Food, os candidatos a buscam aprendizado e possibilidade de atuar em diversas áreas da organização observa-se que os dois candidatos não efetivados não passaram por todas as áreas, apenas uma, enquanto os ex-trainees efetivos tiveram a oportunidade de conhecer todas as áreas da organização e foram contratados para o setor que apresentaram maior desempenho segundo avaliação, dos trainees atuais, um já passou por dois setores e o outro recentemente entrou e ainda não mudou de local. Com base nos dados apresentados pelo gestor observa-se que o processo seletivo pode ter falhas, devido a duas situações: equipe de recrutamento que possivelmente não atingiu um parecer seguro nas etapas do processo seletivo ou candidatos que podem ter fornecido informações que não correspondiam a suas verdadeiras habilidades, mascaram-se no processo. A consequência é há não contratação do profissional, os demais casos o gestor considera que as escolhas realizadas foram eficazes.

Na empresa de telefonia os candidatos concentram-se em obter experiência e serem efetivados, os candidatos passaram por uma a duas áreas da organização, mesmo não citando esse fator como prioridade os trainees afirmam interesse em adquirir experiência e conhecer demais funções e setores de trabalho. Dos entrevistados apenas um candidato foi efetivado na organização. O posicionamento do gestor em relação ao processo é de que o processo seletivo é muito assertivo devido às barreiras nos critérios de seleção, no entanto optou por não apresentar posicionamento em relação aos candidatos que não obtiveram efetivação no processo, destaca-se apenas que a empresa não realiza mais processos de trainee. Em razão da não continuidade do programa de trainee, torna-se impossível a aplicação das ações de melhoria proposta neste estudo, uma vez que fugiria do tema/foco abordado na pesquisa.

A partir da análise dos dados apresentados referente aos processos seletivos, foi possível observar que cada programa de trainee tem sua particularidade, fato esse diretamente relacionado a estratégia adotada pela necessidade/foco de cada organização. As etapas dos processos seletivos expõem uma semelhança devido aos critérios adotados para iniciar e finalizar a seleção de futuros trainees, a

literatura apresentada no Capítulo 2 demonstra que as três empresas estão direcionadas para desenvolver um processo seletivo eficaz, mas que encontra falhas na contratação visto que a justificativa dos gestores para não efetivação do trainee se dá ao fato de não desempenhar ações que demonstrou ter conhecimento no processo seletivo. Os candidatos destacam a vontade de percorrer uma carreira nas organizações e o interesse de percorrer vários setores o que nem sempre acontece enquanto realiza-se o programa, esse fator demonstra uma relação com os dados coletados dos gestores apresentados anteriormente e pode explicar o fato de não percorrem demais setores pela razão de não apresentar o desempenho esperado.

O entendimento a cerca desse processo, justifica propor a implementação da ferramenta estratégica Gerenciamento de Impressões, aplicada em uma entrevista não dirigida, que permite que o candidato exponha seu posicionamento sem interferência direta do entrevistador. As entrevistas não-dirigidas implicam em intervir cuidadosamente para se obter o máximo em profundidade sobre o ponto de vista dos candidatos. Os indivíduos podem falar sobre os tópicos almejados, mas também sobre questões introduzidas por eles mesmos durante a entrevista. (CARVALHO; GRISCI, 2003). Com objetivo de serem aprovados em nos processos seletivos, candidatos tendem a apresentar características e atributos pessoais que julgam positivos e minimizar outros que sentem como inadequados, gerenciando, dessa forma, as impressões que entrevistadores possam ter a seu respeito, nesse contexto o gerenciamento de impressões em entrevistas, faz se pertinente uma vez que revela a dinâmica existente em seleções de candidatos a emprego, bem como os artifícios que são utilizados para transmitir as imagens pessoais que julgam ser adequadas. (FONTANELLA; CAMPOS; TUTARO, 2006).

5 CONCLUSÃO

Com o crescente número de empresas competindo entre si, reter e atrair mão de obra qualificada torna-se fator chave para obter vantagem competitiva. O mercado de trabalho reconhece os trainees como sendo profissionais de alto potencial para atingir seus objetivos estratégicos. Isso significa investir em processos seletivos eficazes, retendo as pessoas certas, proporcionando que as estratégias empresarias sejam atendidas e alcançadas através de sua equipe de trabalho.

Cumpriram-se os objetivos de análise das estratégias do programa de trainee para as organizações, que mapeiam como principais fatores, inovação, vantagem competitiva e troca de experiências. As etapas dos processos seguem um padrão nas análises realizadas, inicia-se com inscrição, testes online, dinâmica de grupo e entrevistas, com base na revisão bibliográfica é possível apontar que as empresas seguem ações com base na literatura e tem processos que auxiliam a mapear os candidatos. Com base na necessidade da empresa, o departamento de recursos humanos traça o perfil da vaga e do candidato esperado e aliado aos critérios apresentados os recrutadores e gestores definem qual será o candidato contratado, que por sua vez mais se aproximou ou tem semelhança com o que foi traçado e esperado pela empresa.

Em relação aos objetivos traçados os candidatos apontam que a principal estratégia de optarem por um programa de trainee são os fatores de oportunidade de carreira, possibilidade de atuar em diversas áreas da empresa e experiência profissional, em relação às etapas do processo seletivo os respondentes destacam que a maior dificuldade é na etapa dinâmica de grupo devido ao alto nível dos candidatos/concorrentes. As ações que antecedem os processos os candidatos afirmam que já realizavam atividade profissional e seu ponto de vista do programa de trainee era a oportunidade de ser efetivado e construir carreira na organização.

A análise buscou compreender as principais etapas dos processos seletivos de trainees, para os gestores a etapa de entrevista é o fator essencial para identificar se as competências somadas à personalidade e perfil do candidato estão de acordo com a realidade de trabalho e com o que a organização pode e se propõem a oferecer.

O posicionamento de gestores diante do programa é de que a avaliação curricular, desempenho em dinâmica de grupo, desempenho em entrevistas, percepção e identificação com o candidato, proporcionam a empresa a possibilidade de seguir com o programa e finalizar o programa recrutando candidatos adequados, porém o processo não garante sucesso em todas as contratações. Com base na revisão bibliográfica apresentada nesse projeto é possível observar que as empresas atendem ao posicionamento dos autores citados para realizar o processo seletivo. O posicionamento dos candidatos é de que após entrar e finalizar o programa, serão efetivados na empresa e terão adquirido experiência profissional suficiente para encarar desafios e obter uma remuneração diferenciada de demais profissionais.

Destaque-se como fator estratégico do programa para as organizações que não basta ter um currículo fantástico é necessário ter motivação e persistência para alcançar uma vaga como trainee e após conquistar é preciso dedicação, alinhar suas estratégias aos objetivos que devem ser conquistado pela organização, saber que nem sempre atingirão tudo o que tinham expectativa de atingir quando ingressam no programa, cada organização avalia o colaborador e através de seu perfil profissional é possível obter resultados diferentes dos que inicialmente traçados.

Visando propor melhorias aos processos seletivos estudados, recomenda-se o uso da ferramenta Estratégia de Gerenciamento de Impressões e Entrevista Situacionais além das ferramentas já adotadas (Análise CV, Testes, Dinâmica de Grupo e Entrevista com RH), o intuito de reduzir as falhas nas contratações realizadas.

REFERÊNCIAS

- BITENCOURT, Betina Magalhães; PICCININI, Valmiria Carolina; OLIVEIRA, Sidnei Rocha. **Programas Trainee: Jovens orientados para o sucesso**. RAD Vol. 14, n.2, Mai/Jun/Jul/Ago 2012. Disponível em: <http://revistas.pucsp.br/index.php/rad/article/viewFile/12808/9294>. Acesso em: 06 outubro 2016.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo. Pioneira Cengage Learning, 2009.
- BOHLANDER, George; SNELL, Scott; SHERMAN, Arthur. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo. Pioneira Cengage Learning, 2003.
- BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento – ABTD**, 3ª ed. São Paulo, Makron Books, 1999. Disponível em: <http://www.gabrielcolle.com.br/arquivosDownload/1268221935.pdf>. Acesso em: 20 setembro 2016.
- CARVALHO, Maria Luisa; GRISCI, Carmem Ligia lochins. **Gerenciamento de impressões e produção de subjetividade em entrevistas de seleção**. ERA eletrônica, V.2, n. 2, jul-dez/2003. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S167656482003000200009. Acesso em: 03 maio 2016.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro. Campus, 2010. Disponível em: <http://revistaadmmade.estacio.br/index.php/admmade/article/viewFile/1077/647>. Acesso em: 26 abril 2016.
- DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos e Instrumentos para a Gestão de pessoas na Empresa Moderna**. São Paulo: Atlas, 2009.
- DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2008.
- FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. **Construindo o Conceito de Competência**. RAC, Edição Especial, 2001, p 181-196. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v5nspe/v5nspea10.pdf>. Acesso em: 20 outubro 2016.
- FONTANELLA, Bruno José Barcellos; CAMPOS, Claudinei José Gomes; TUTARO, Egberto Ribeiro. **Coleta de dados na pesquisa clínico-qualitativa: uso de entrevistas não-dirigidas de questões abertas por profissionais da saúde**. 2006. Disponível em: http://www.scielo.br/pdf/rlae/v14n5/pt_v14n5a25.pdf. Acesso em: 16 outubro 2016.
- HALLAK, Rodrigo Telles Pires; CARVALHO, José Luis Felício. **Dinâmicas de Grupo e Gerenciamento de Impressões: estudo sobre autoapresentação na seleção de estagiários e trainees**. Revista de Ciência da Administração, V. 13, nº 29, p. 243-275, Jan/abr, 2011. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/2175-8077.2011v13n29p243>. Acesso em 05 maio 2016.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5^o Edição 2003. Atlas. São Paulo. Disponível em: https://docente.ifrn.edu.br/olivianeta/disciplinas/copy_of_historia-i/historia-ii/china-e-india. Acesso em: 20 agosto 2016.

LUZ, Ricardo Silveira. **Programas de estagio e de trainee**: como montar e implantar. São Paulo. LTR, 1999.

MACÊDO, Evilânea. **Evolução Histórica do Rh**. Universidade de Fortaleza – UNIFOR, 2012. Disponível em: <http://www.tce.ce.gov.br/comunicacao/artigos/787-a-evolucao-historica-do-rh-do-departamento-de-pessoal-a-gestao-de-pessoas>.

MAINARDES, Emerson Wagner; FERREIRA, João; RAPOSO, Mário. **Conceitos de Estratégia e Gestão Estratégica**: Qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão. Universidade de Beira Interior (UBI), Covilhão. Portugal. 2012. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/viewFile/296/284>. Acesso em: 07 setembro 2016.

MARTINS, Eduardo Caruso. **A influência do Sistema de Educação Corporativa no desenvolvimento das competências no Programa Trainee**: um estudo de caso em uma organização do setor químico. Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008. Disponíveis em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-23102008-140246/pt-br.ph>. Acesso em 26 abril 2016.

MASLOW, Abraham H. **A theory of human motivation**. 1943. Disponível em: psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.html. Acesso em: 28 setembro 2016.

MILKOVICH, George; BOUDREAU, John. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo. Atlas, 2000

My Trainee. Disponível em: <http://www.mytrainee.com/trainee/>

NANIAS, Alessandra. **A importância da seleção no processo de contratação**. 2003. Disponível em: http://www.rh.com.br/Portal/Recrutamento_Selecao/Artigo/3544/a-importancia-da-selecao-no-processo-da-contratacao.html. Acesso em: 20 outubro 2016.

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.

OLIVEIRA, Lucia Barbosa; BARBOSA, Lahna Maria Gonçalves. **Análise de Conteúdo da Comunicação de Processos Seletivos para Programas de Trainees**. Revista ADM.MADE, Rio de Janeiro, ano 15,v.19, n.1, p.123-142, 2015.

OLIVEIRA, Sidinei Rocha; BITENCOURT, Betina Magalhães. **Aprender, Crescer, Competir**: Representações Sociais de Jovens Universitários sobre programas de Trainee. XXXVII Encontro do Anpad. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em:

http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_GPR2413.pdf. Acesso em: 26 abril 2016.

PELOSO, Ayslan Cavalcante; YONEMOTO, Hiroshi Wilson. **Gestão de Pessoas: Uma abordagem Estratégica da Administração de Recursos Humanos**, sua importância e papel efetivamente desempenhado nas organizações contemporâneas. Colloquium Humanarum, Presidente Prudente, V.9, n 2. Jul/Dez 2012. Disponível em: <http://revistas.unoeste.br/revistas/ojs/index.php/ch/article/viewFile/809/832>. Acesso em: 01 outubro 2016.

PINTO, Mario Coub Soares; LEMOS, Ana Heloísa da Costa. **A empregabilidade dos administradores**: quais os perfis profissionais que vêm sendo demandados pelas empresas. Cadernos EBAPE. BR, V.6, nº4, Dez, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cebape/v6n4/v6n4a10.pdf>. Acesso em: 06 maio 2016.

RITTNER, C. **Estagiários e Trainees**. Manual de treinamento e Desenvolvimento 3. Ed. Atualizada e ampliada. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1999.

ROBBINS, Stephen P; JUDGE, Timothy; SOBRAL, Felipe. **Comportamento Organizacional**. Teoria e prática no contexto brasileiro. 14º Edição. Pearson, 2011.

SFORMI, Gilcimar Vicentini; OLIVEIRA, Edi Carlos. **O Papel e a Importância do processo de recrutamento e seleção nas organizações. 2014**. Disponível em: http://fcv.edu.br/arquivos/anais/O_PAPEL_E_A_IMPORTANCIA_DO_PROCESSO.ppd. Acesso em: 12 outubro 2016.

SOVIENSKI, Fernanda; STIGAR, Robson. **Recursos Humanos X Gestão de Pessoas. Gestão**: Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação. Curitiba, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008. Disponível em: <http://www.proseg.co/media/7addfab9962e99dffff8119ac1e1e75.pdf>. Acesso em: 01 outubro 2016.

ULRICH, Dave. **Os campeões de Recursos Humanos**: Inovando para obter os melhores resultados. 6. ed. São Paulo: Futura, 1998

WOOD, Thomaz Junior; PICARELLI, Vicente Filho. **Remuneração e Carreira** por habilidades e competências. São Paulo. Atlas, 2004.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivos Competências por uma nova lógica**. São Paulo. Atlas, 2001.

APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO GESTOR

- 1- Qual ramo de atuação da sua empresa? Descreva. (Exemplo: Consultoria, Extração de Minério, Telefonia, Fast Food...).
- 2- Cite 3 elementos que materializam a importância estratégica do programa de trainee em sua empresa?
- 3- Qual objetivo do programa de trainee para seu setor na organização?
- 4- Quais as competências requeridas?
 - () Trabalho em equipe
 - () Inovação
 - () Gerenciar o trabalho
 - () Capacidade de análise
 - () Orientar-se para resultados
 - () Visão Organizacional
 - () Orientar-se para mudanças
 - () Comprometimento
 - () Outros _____
- 5- Dentro das opções abaixo, assinale o posicionamento do recrutador diante na contratação:
 - () Avaliação Curricular
 - () Desempenho em dinâmica de grupo
 - () Desempenho em entrevista
 - () Percepção e identificação com o candidato
 - () Estratégias e táticas de impressões
 - () Apresentação verbal
 - () Relacionamento com outros candidatos
 - () Outros _____
- 6- Os processos seletivos são realizados em quais etapas?
 - () Inscrição
 - () Game online
 - () Testes online
 - () Testes presenciais
 - () Dinâmica de grupo
 - () Entrevistas Coletiva
 - () Entrevista Individual
 - () Entrevista com RH
 - () Entrevistas com gestor
 - () Outros _____
- 7- Através do processo de seleção, você acredita que na MAIORIA dos casos a contratação é acertada? Se não quais razões? Descreva sua opinião.

APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO TRAINEE

- 1- Qual ramo de atuação da sua empresa? Descreva. (Exemplo: Consultoria, Extratação de Minério, Telefonia, Fast Food...).
- 2- Qual sua ocupação atual?
 - () Trainee
 - () Ex Trainee
 - () Ex Trainee/Efetivo
- 3- Durante o curso de graduação já realizava atividade profissional? Se sim, qual?
- 4- Quais as fontes que lhe atraem nos processos de trainee?
 - () Remuneração
 - () Oportunidade de Carreira
 - () Experiência Profissional
 - () Possibilidade de mudar de cidade
 - () Possibilidade de atuar em diversas áreas da empresa
 - () Incentivo Acadêmico
 - () Benefícios
 - () Outros _____
- 5- Qual meio de comunicação utiliza para saber sobre os programas de Trainee?
 - () Cartaz em Universidade
 - () Páginas online exclusivas de programas de trainee
 - () Mídias sociais (Facebook, Instagram, WhatsApp...)
 - () Através de colegas
 - () Indicação de profissionais da instituição
 - () Revistas e/ou jornais
 - () Outros _____
- 6- Já participou de um programa de trainee?
 - () Sim
 - () Não
- 7- Participou de outros programas no mesmo período? Se sim, quantos?
- 8- Como foi o processo? Lembra dos requisitos? Etapas?
- 9- Qual seu posicionamento diante do programa?
- 10- Você passou ou está passando por diversas áreas da empresa? Comente sua experiência?

APÊNDICE 3 – QUESTIONÁRIO DE RESPOSTA DOS GESTORES PARA QUESTÃO NÚMERO 7

7. Através do processo de seleção, você acredita que na MAIORIA dos casos a contratação é acertada? Se não quais razões? Descreva sua opinião.

Empresa Extratus:

- Gestor 01: *Difícil afirmar que a maioria é acertada, nem sempre a avaliação do candidato demonstra o que de fato ele é no ambiente corporativo. É possível ver os candidatos desenvolvendo conhecimentos específicos da área de atuação no decorrer do programa, mas existe a parcela que foi selecionado e não apresentou o que alegou saber e durante o programa esse fato fica explícito a ação é a não contratação.*”

- Gestor 02: *“Na contratação as barreiras de filtro de avaliação curricular, testes de conhecimento, dinâmica nos permite selecionar candidatos que tenham afinidade com a vaga que oferecemos. Com o decorrer do programa permite-se compreender se candidato alegou uma postura e transparece outra. Nesses casos em que não se vê o desempenho esperado, não efetiva-se o trainee. Existe a preocupação com esses casos uma vez que os custos envolvidos no processo não retornaram como esperado.*

Empresa Mel:

Gestor: *“Não é possível afirmar que todas as contratações são acertadas, no caso de Ex trainees, os quais passaram no processo seletivo, desenvolveram atividade e não foram efetivados ocorreu por não apresentar todos os conhecimentos alegados ter no período de seleção, não possibilitando a permanência na organização.”*

Empresa Ligue:

Gestor: *“Acredito que a combinação das etapas de seleção, permitem identificar e triar os candidatos desde o início do processo, tornando o fator entrevista o principal fator de sucesso na escolha.”*