

Valor

EU & CARREIRA

TRAINEE

Programas querem atrair candidatos mais ecéticos

Escassez de talentos faz empresas aceitarem jovens com formações diferentes das tradicionais. Por **Vivian Soares**, de São Paulo

Tradicionais redutos de engenheiros, administradores e economistas, os programas de trainees têm diversificado cada vez mais seus processos de seleção. A escassez de mão de obra no mercado tem feito muitas companhias reavaliarem suas prioridades e reduzirem as exigências em relação à formação acadêmica dos candidatos.

Um levantamento realizado pela Cia de Talentos revela que 80% das empresas recebem inscrições de jovens com formação em alguns cursos além de administração, economia e engenharias. Embora, poucas aceitem candidatos com qualquer graduação, o mercado aos poucos está mudando. Há três anos, a Cia de Talentos conduzia apenas um programa que permitia a participação de jovens de todos os cursos superiores. Hoje são cinco, número que deve aumentar a partir do próximo ano. "O interesse das empresas em eliminar essa barreira na seleção é cada vez maior", diz Carla Esteves, diretora de consultoria.

Em 2009, a Natura reformulou o seu programa de trainee e fez, pela primeira vez, uma seleção aberta a candidatos provenientes de qualquer faculdade. Denise Assis, gerente do escritório de liderança, explica que o principal objetivo foi atrair talentos com valores e perfis similares aos da organização.

Na seleção deste ano, nem mesmo a idade foi um impedimento — a única exigência era a de que os interessados estivessem graduados há, no máximo, quatro anos. A mudança, segundo Denise, trouxe boas surpresas: o processo atraiu trainees de diferentes formações e regiões do Brasil. "Acreditamos que é mais fácil formar aspectos técnicos do que valores. Dar um curso de informática ou de planejamento estratégico é muito mais simples e barato do que tentar incutir uma cultura", afirma.

A nova postura da Natura fez com que o então recém-formado em ciências sociais Bruno Bidida se inscrevesse. Pela primeira vez, em um programa de trainee. Ele faz parte desde o ano passado do time de jovens talentos da companhia e diz que, durante os estudos, não considerava esse tipo

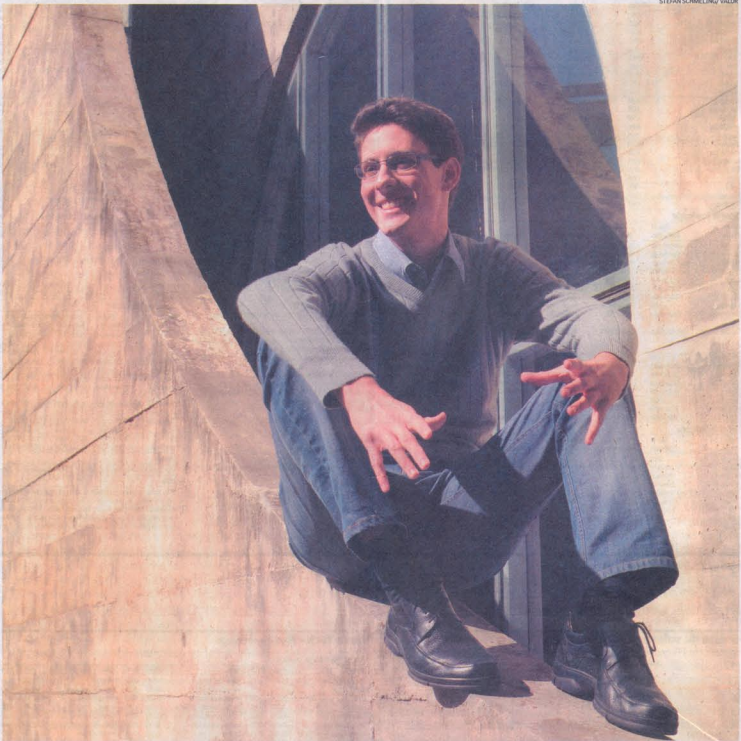
de programa como uma opção para iniciar a carreira. "Nem sabia o que era um trainee", admite. Acabou descobrindo do que se tratava em uma lista de e-mails da faculdade e começou a pesquisar alguns programas.

A decepção veio logo em seguida, quando o jovem percebeu que a maioria das seleções não aceitava estudantes de ciências sociais. "Descobri o trainee da Natura sem saber que era a empresa, já que na época eles não identificaram o nome. A proposta chamou a atenção e fiquei feliz quando vi que podia me candidatar", conta ele, que terminou o programa no final deste ano.

Carla Esteves, da Cia de Talentos, explica que as empresas estão ampliando o leque de formações porque começam a enxergar a importância de ter profissionais mais "ratos" no ambiente corporativo. "Elas estão percebendo a necessidade de ter um público interno diverso".

A gerente geral de recursos humanos e desenvolvimento organizacional da Whirlpool Latin America, Úrsula Angeli, acredita que não limitar a formação dos trainees tem um impacto positivo na inovação. "A estratégia é não buscar competências muito específicas, pois isso cria pensamentos limitados", afirma. Desde 2004, a multinacional aceita inscrições de jovens formados em qualquer curso que esteja ligado ao negócio da companhia, desde engenharias até faculdades menos comuns nesse tipo de programa como gastronomia e arquitetura.

É o caso do especialista de mercado Raphael Coelho, que em 2009 entrou como trainee na Whirlpool. A graduação em relações internacionais não impediu que ele buscasse um programa na área corporativa, opção que estava em seu plano desde cedo. Admitindo experiência gerencial e vendas em atividades extracurriculares na faculdade, Coelho, inclusive, a morar na China por um ano atuando em projetos de marketing. "Ganhei bagagem e decidi prestar alguns programas de trainee, mas encontrei poucos que aceitavam a minha



Durante o curso de ciências sociais, Bruno Bidida constatou que sua formação o excluía da maior parte dos programas de trainee, até que encontrou uma vaga na Natura

formação acadêmica", conta. Após a aprovação na Whirlpool, Coelho percebeu que o conhecimento adquirido na faculdade se tornou um diferencial no dia a dia de trabalho. "Aprendi muito sobre a parte administrativa e de gestão. Além disso, pude contribuir dando um ponto de vista diferente para a equipe", diz o ex-trainee, que já recebeu duas promoções desde o fim do curso. Experiências como a de Coelho, porém, ainda não são comuns. A maioria dos candidatos que se inscreve para o programa da empresa, segundo Úrsula, é formada em cursos tradicionais. Mas a divulgação do processo seletivo em redes sociais como Twitter, Facebook e LinkedIn está atraindo pessoas com perfis diversos. "Estamos tendo acesso a pessoas que talvez nunca encontraríamos de outra forma".

As redes sociais também fazem parte da estratégia das Lojas Renner para democratizar o acesso de trainees ao seu programa, que aceita candidatos com qualquer formação desde 1996. Clarice Martins Costa, diretora de RH da rede varejista, explica que esse tipo de divulgação abriu o leque de interessados no curso: este ano são 500 mil mil inscritos, ante 22 mil no ano passado. "Já recebemos currículos de gente com formação em filosofia e até zootecnia", diz

O objetivo do programa, segundo ela, é encontrar candidatos que tenham perfis comportamentais ideais para o varejo. "O importante é termos pessoas com a atitude certa". O conteúdo técnico, de acordo com a diretora, é ministrado durante o curso de formação, que tem aulas teóricas e experiências práticas durante um ano. A seleção exige apenas que o candidato tenha até cinco anos de formado, disponibilidade para viagens e, em algumas áreas, inglês avançado.

Alguns conhecimentos especializados, segundo Carla Esteves, ainda são os principais limitadores para que as companhias abram totalmente os seus programas de trainee. "As empresas que não vão acompanhar essa tendência no médio prazo são aquelas em que a formação técnica é muito importante e onde a profissão é regulamentada, como no caso dos advogados", diz. Por outro lado, a consultora diz que o mercado está tendo boas surpresas com essa diversidade. "É cada vez mais comum um profissional de turismo ou história trabalhar com finanças ou planejamento estratégico".

"Temos notado uma troca muito grande entre diferentes áreas. Hoje temos advogados e engenheiros no RH, além de pedagogo e economistas no marketing", exemplifica Denise, da Natura.

Itaú abre espaço para ciências humanas e artes

De São Paulo

Apesar de ter um programa de trainee "tradicional" para suas principais áreas de negócios, que continua a limitar a participação de candidatos a algumas formações específicas, o Itaú Unibanco vai lançar, este ano, um processo seletivo para jovens líderes. Voltado especialmente para profissionais provenientes de ciências humanas e artes, o programa capacitará pessoas para atuar na Fundação Itaú Social, no Instituto Unibanco e no Itaú Cultural.

De acordo com Marcelo Ortice, diretor de cultura e gente da Itaú Unibanco, o objetivo é a profissionalização do terceiro setor. "Estamos acompanhando o crescimento deste mercado e investindo no desenvolvimento de talentos", afirma.

Além das formações já comuns nos programas de trainee como administração, economia e engenharias, o foco da seleção será em recém-formados de cursos como pedagogia, comunicação, ciências sociais, psicologia, história, geografia, cinema e

música. As inscrições ainda não estão abertas — segundo o diretor, o programa já foi estruturado e está em fase de aprovação de peças publicitárias e de comunicação. A expectativa, porém, é de que os novos trainees comecem a atuar nos três institutos ainda em 2011.

Ortice afirma que, embora o novo programa esteja sendo realizado separadamente do já existente na organização, a divulgação e a seleção vão seguir os mesmos moldes do processo tradicional. Até mesmo em seu dia a dia, os novos trainees terão contato direto com as outras áreas de negócios da companhia. "Além de usar a estrutura física do banco, esses profissionais vão trocar informações com executivos de todas as unidades, especialmente em temas relacionados à sustentabilidade".

A expectativa de inscrições para o programa, segundo Ortice, é grande. "Sabemos que há jovens qualificados que buscam oportunidades em empresas e fundações como as nossas. Estamos abrindo uma nova porta para eles no mercado", afirma. (V5)

Resultados sustentáveis e confiança estão sempre juntos

Rumo Certo

Betânia Tanure

confiança é fundamental". Mas em nossas pesquisas e atividades de consultoria, não paramos ali. Concluímos que, no geral, eles não sabem com clareza se a confiança é realmente importante para que se obtenha bons resultados.

Em primeiro lugar, é preciso diferenciar as duas dimensões da confiança, a pessoal e a profissional.

A confiança pessoal está na esfera da certeza de que seu colega de trabalho não lhe dará uma raspeta ou, pior, de que ele não tem uma faca escondida debaixo do tapete de seu elegante ternô ou tailleur.

Sabemos que, muitas vezes, existe uma disputa surda no ambiente de trabalho, mas aqui falamos de caráter, de princípios, cujas premissas não mudam de acordo com a competição ou a

situação. A confiança profissional, que tem como base a pessoal, está ligada à entrega de resultados. Se uma pessoa diz que é possível chegar a um resultado, que o projeto é viável e seu "track record" permite acreditar nisso, receberá esse crédito ou essa confiança. E ela é estimulada quando se faz um jogo em que, se um dos participantes erra, todos perdem, como no frescobol.

O mais comum na empresa, no entanto, é que as pessoas se relacionem como em uma partida de tênis, na qual cada jogador está mais preocupado em ter sua raquete pronta para destruir o outro (que, afinal, é seu adversário) no próximo golpe.

Vemos que essas duas dimensões se interpoem, se articulam. Mas como se estabeleça a confiança num

ambiente de trabalho tão competitivo?

A disciplina é fundamental, em oposição à obediência. Chefes existem para ajudar, orientar e facilitar o acesso a recursos, de forma a contribuir para o bom desempenho da empresa. Colaboração é outro fator importante. E colaborar não é meramente trabalhar junto, mas atuar de forma responsável e solidária na construção de um ambiente melhor e de um serviço de maior qualidade para o cliente. O clima é de aprendizagem e se valoriza a iniciativa. Tudo isso contribui para a construção de uma cultura renovada, que mobiliza os funcionários, que se veem comprometidos com um objetivo comum.

Nesse contexto, as relações de confiança se fortalecem a cada

movimento, tanto no nível pessoal quanto no profissional. Então, se criam condições reais para a obtenção de resultados empresariais sustentáveis.

Há situações em que a confiança é especialmente posta à prova, como no "turnaround" ou em uma operação de fusão ou aquisição. Cada um está focado no que vai acontecer consigo mesmo.

E que ocorre, por exemplo, depois de uma fusão ou aquisição? De acordo com nossas pesquisas, a competição se torna ainda mais ferrenha. Os concorrentes deixaram de ser inimigos e, com isso, o maior desafio passa a ser o colega ao lado. Se antes o discurso de guerra era claro e a energia focada em vencer, agora a competição se faz de maneira silenciosa, drenando uma

enorme energia que deveria ser dedicada ao negócio.

Por tanto, não se chega a resultados excepcionais realmente sustentáveis sem relações de confiança. E ela não é imposta nem comprável, é fruto de uma experiência vivida. Não basta os dirigentes discursarem que "precisamos confiar uns nos outros e na empresa". O conflito deve deixar de ser silencioso e ganhar a esfera do explícito, mesmo que isso gere dissidência. A cultura de uma empresa deve ser continuamente gerenciada e o alicerce da confiança, construído. Se você é dirigente, lembre-se disso: resultados excepcionais sustentáveis e confiança são irmãos inseparáveis.

Betânia Tanure é doutora, professora da PUC Minas e consultora



No dia a dia das empresas, qual a relação entre a entrega de resultados e a confiança mútua? Na voz da grande maioria dos executivos, a resposta a essa questão fica no politicamente correto: "A