

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

Motivação e Programas de Trainees na perspetiva dos
participantes

JOANA ALEXANDRA TRINDADE FERREIRA

MARÇO – 2019

MESTRADO EM
GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

Motivação e Programas de Trainees na perspetiva dos
participantes

JOANA ALEXANDRA TRINDADE FERREIRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA MARIA CLARA SANTOS

MARÇO - 2019

Agradecimentos

Chegou ao fim mais uma etapa tão importante da minha vida e que acredito ser o fruto do meu esforço e dedicação. Espero que seja a porta de entrada para outros ciclos que ainda estão por descobrir. Neste percurso quero agradecer a todos os que me apoiaram.

Agradeço em primeiro lugar à Professora Doutora Maria Clara Santos por ter aceite acompanhar-me neste percurso, por me ter orientado durante este trabalho, pela disponibilidade e atenção demonstradas. Sem esse apoio e prontidão não seria possível ter chegado até aqui.

Deixo um profundo e sincero obrigada à minha família, à minha mãe e avó, sem elas seria impossível abraçar cada dia, sorrir e ter garra para chegar até ao fim. Agradeço os princípios e valores que me transmitiram e que fazem de mim o que sou hoje. Ao meu Pai que apesar de não estar entre nós sei que ficaria muito orgulhoso por me ver concluir esta etapa, estás eternamente no meu coração. À melhor irmã do mundo, companheira de guerra e presente em tudo, agradeço profundamente, jamais seria possível esta aventura sem a ter a meu lado e sem o nosso mútuo apoio.

Ao meu namorado, agradeço o apoio incondicional, por acreditar em mim e por me conseguir motivar mesmo nos momentos mais stressantes. É de facto uma das melhores pessoas que já conheci e que sempre esteve comigo nesta jornada.

Não poderia deixar de agradecer aos meus amigos, à minha querida Mada, agradeço do fundo do meu coração por tudo, pela ajuda, pela partilha de conhecimento e por ser sempre um suporte mais que essencial na minha vida. Também aos meus restantes amigos, um grupo fantástico, que sempre estiverem preocupados com o decorrer da tese e dispostos a ajudar deixo um sincero obrigada.

Agradeço também às pessoas que se disponibilizaram para que esta investigação se tornasse possível. A todos os participantes que me possibilitaram a realização das entrevistas, pela atenção, pela simpatia e pela partilha de conhecimento, um sincero obrigada, espero que o presente estudo esta à altura de cada um de vocês.

A todos, um grande obrigada.

Índice

Resumo	iii
Abstract	iv
Introdução	1
Capítulo I – Revisão de Literatura	3
1. Programas de trainees e talento organizacional	3
1.1. Conceitos e definições	4
1.2. Características e estrutura dos programas de trainees	6
2. A motivação organizacional – enquadramento, conceitos e abordagens	10
2.1. Motivação no contexto de programas de trainees	14
3. Questões orientadoras do estudo	16
Capítulo II – Estudo Empírico	17
1. Abordagem Metodologica	17
2. Resultados	19
2.1. Caracterização sociodemográfica da amostra	19
2.2. Análise e Discussão	20
Conclusões, contributos, limitações e investigação futura	31
Referências Bibliográficas	36
Anexos	41

Resumo

Os programas de trainees são considerados como a chave para tornar eficazes os processos de atração e retenção de talentos. Contudo, pouco se sabe sobre este tipo de programas. O presente estudo tem como foco estes programas, procurando compreender se estes promovem a atração e retenção de talentos, que tipo de fatores influenciam essa capacidade de atração e retenção e qual o papel da motivação nesse processo. Para o fazer, foram recolhidos testemunhos de trainees que participam nestes programas, acreditando-se que uma abordagem qualitativa permite uma perspetiva única sobre estes programas.

Os resultados demonstram que as empresas têm um longo caminho a percorrer no que toca ao desenvolvimento de programas de trainees que sejam capazes de garantir a retenção desses talentos. No caso da atração de talento, esta é realizada com base nas perceções que os jovens talentos têm acerca destes programas, e das crenças acerca das vantagens únicas que estes oferecem. Já no caso da retenção, a capacidade de motivar trainees desempenha um papel central, particularmente a motivação intrínseca. Adicionalmente, a gestão do intervalo entre expectativas acerca dos programas e realidade é essencial – sendo que quanto maior este intervalo, maior a dificuldade de garantir essa retenção.

Verifica-se que os trainees se tratam de uma força de trabalho exigente, o que leva a que as empresas tenham de aperfeiçoar as suas estratégias de gestão de talentos e de gestão motivacional se pretendem que os programas de trainees desempenhem a função desejada enquanto ferramenta de atração e retenção de talentos.

Palavras-chave: Programas de Trainees; Atração e Retenção de Talentos; Motivação; Trainees; Gestão de Recursos Humanos.

Abstract

Trainee programs are considered as the key to making the processes of attraction and retention of talent effective. However, little is known about such programs. The present study focuses on these programs, trying to understand if they promote the attraction and retention of talents, what kind of factors influence this capacity of attraction and retention and what role of motivation in that process. To do so, trainee testimonies were collected from participating in these programs, believing that a qualitative approach allows a unique perspective on these programs.

The results show that companies have a long way to go in developing trainee programs that are able to ensure retention of those talents. In the case of talent attraction, it is realized based on the perceptions that the young talents have about these programs, and of the beliefs about the unique advantages that these offer. Already in the case of retention, the ability to motivate trainees plays a central role, particularly the intrinsic motivation. In addition, the management of the interval between expectations about programs and reality is essential - the longer this interval, the greater the difficulty in securing such retention.

Trainees are seen to be a demanding workforce, leading companies to improve their talent management and motivational management strategies if trainee programs are to perform the desired function as a attraction and retention of talents.

Key-words: Trainee Programs; Attraction and Retention of Talents; Motivation; Trainees; Human Resources Management.

Introdução

Têm sido múltiplas as dificuldades sentidas pelas organizações no que toca à atração e, sobretudo, à retenção dos melhores colaboradores (talentos), levando isso a uma preocupação constante por parte dos gestores de recursos humanos que têm de lidar com as consequências dessas dificuldades. Para contornar este panorama, as organizações têm-se esforçado no sentido de desenvolver estratégias que permitam contornar essas dificuldades, de modo a enfrentar o contexto hipercompetitivo que se faz sentir no mundo laboral.

Como resultado desse esforço, surgem os programas de trainees, considerados por alguns autores como a solução para tornar eficazes e eficientes os processos de atração e retenção de talentos. Apesar da importância destes programas, que constituem uma das estratégias organizacionais para dar resposta às dificuldades enfrentadas, a investigação científica desenvolvida acerca da temática é ainda míngua, sendo particularmente reduzido o conhecimento acerca da forma como estes programas são encarados pelos participantes nos mesmos – que tipo de motivos promovem a sua integração, que fatores os motivam ao longo da sua participação, e de que forma perspetivam a passagem destes programas para a organização. Revela-se assim ser pertinente desenvolver investigações as quais procurem dar resposta a estas questões, revelando-se pertinente a construção de conhecimento acerca destes programas, para que se compreenda se estes são bem sucedidos no esforço de atrair e reter talento nas organizações, bem como para que sejam identificadas formas de os otimizar.

Pressupõe-se que perceber o que motiva os jovens talentos, que constituem a força atual de trabalho, a ingressar neste tipo de programas, bem como o que os motiva a estar sob o estatuto de trainees e a experienciar condições e características particulares deste contexto, poderá ser uma mais valia para as organizações e, especialmente, para os gestores de recursos humanos que, como se verá, detém um papel central nesses contextos.

O objetivo do presente estudo passa então por compreender o contexto dos programas de trainees e como se processam as dinâmicas motivacionais no mesmo. Através de relatos pessoais e únicos de indivíduos que vivenciam o seu quotidiano laboral neste contexto, pretende-se perceber 1) que tipo de razões levam os participantes destes

programas a integrarem os mesmos; 2) se estes estão motivados e porquê, ou seja, quais os elementos chave que constroem esse estado motivacional (causas basilares implícitas à motivação), assim como a orientação (natureza) desses elementos e 3) como é perspectivada, por estes participantes, a potencial passagem da posição de trainees para a posição de trabalhador na organização.

De modo a cumprir os objetivos propostos, os programas de trainees foram analisados colocando o foco nas perceções dos participantes acerca de três momentos distintos, permitindo em conjunto oferecer uma visão global destes programas. Esses momentos constituem as dimensões analíticas que conduziram e orientaram todo o trabalho e análise de resultados – integração nos programas de trainees, motivação nos programas de trainees, e finalização dos programas de trainees. Cada uma destas dimensões encontra uma correspondência do ponto de vista cronológico, remetendo a integração para a fase de entrada nos programas, a motivação para a fase de participação nos mesmos, e a finalização para o momento de término.

Relativamente à estrutura do estudo, este divide-se em dois grandes capítulos, nomeadamente: i) enquadramento teórico e ii) componente empírica e apresentação de resultados. Para terminar, apresentam-se as principais conclusões retiradas, fazendo menção não apenas aos contributos fundamentais, como também a algumas das limitações sentidas, bem como sugestões para futuras investigações.

Espera-se através da realização deste estudo conseguir, por um lado, fornecer às organizações resultados que permitam uma atuação prática sobre esta realidade organizacional, propiciando um suporte para o melhoramento de políticas e práticas relativamente ao desenvolvimento de programas de trainees; e, por outro lado, e tratando-se de um contexto onde a produção de conhecimento teórico é escassa, que a exploração de conhecimento na área dos programas de trainees seja enriquecida. Adicionalmente, procura-se ainda contribuir para a melhor compreensão do campo motivacional, já que a motivação constitui um dos elementos cruciais no sucesso global das organizações, devendo ser permanentemente investigada e ajustada aos novos contextos organizacionais, como é o caso justamente dos programas de trainees.

CAPÍTULO I – REVISÃO DE LITERATURA

1. Programas de trainees e talento organizacional

Aumentou na última década a investigação na área da gestão de talentos (McDonnell, Collings, Mellahi e Schuler, 2017), constituindo esta problemática um debate aceso no mundo organizacional devido ao talento ter adquirido um papel estratégico na valorização do capital humano (Camara, Guerra e Rodrigues, 2007). Acredita-se que as organizações estão a viver uma guerra pelo talento, devido à procura incessante pelo mesmo (Keller e Meaney, 2017). Indissociável desta guerra está a geração *Millenials* por ser uma geração exigente em termos de experiências, expectativas e ambientes de trabalho (Durocher, Bujaki e Brouard, 2016).

Perante este cenário são as empresas que mais se esforçarem na atração, desenvolvimento e retenção de talentos as que se mantêm competitivas no mercado global (Michaels, Handfield-Jones e Axelrod, 2001). Porém Ready e Ready (2007) afirmam que apesar das organizações saberem disto, estas continuam a ter dificuldades em atrair/reter talentos. Keller e Meaney (2017) reforçam esta ideia afirmando que 82% das empresas admitem não recrutar talentos e apenas 7% acredita que o retém. É neste sentido que os gestores de recursos humanos se têm preocupado com o talento e com os riscos que podem correr por não ter as pessoas certas nos lugares certos (Beechler e Woodward, 2009). Para contornar este panorama, Cappelli (2008) afirma que as organizações têm que antecipar as suas necessidades em termos de capital humano, estabelecendo estratégias que se moldem aos ambientes mutáveis, ao desafio e à incerteza. Horváthová (2011) acrescenta que é necessária uma estratégia que garanta um grupo de talentos capaz de suportar as necessidades atuais e futuras da organização. Também Daubner-Siva, Ybema, Vinkenburg e Beech (2018) afirmam que têm sido desenvolvidas formas de se preencher cargos estratégicos nas empresas. Neste contexto, Faria (2017) defende que as organizações têm otimizado estratégias que permitam identificar talentos com as competências certas para o perfil desejado.

Como resultado deste esforço permanente, as organizações têm investido nos *Programas de Trainees* (Kanye e Crous, 2007). Bethke-Langenegger, Mahler e Staffelbach (2011) afirmam que este tipo de programas podem ser a chave para a

valorização dos talentos e consequentemente para a sua retenção, derivado às suas características, onde destacam sobretudo a atribuição de funções e papéis desejáveis pelos trainees e pelo facto de estes serem percecionados como significativos aos olhos dos talentos. Segundo Faria (2017) estes programas têm sido adotados nos últimos anos pelas organizações¹, mas apesar disso a literatura revela-se escassa neste campo, desconhecendo-se os seus impactos para as organizações e para os trainees. Daubner-Siva *et al.*, (2018) sublinham esta ideia e especialmente o lado dos talentos, pois acreditam que a gestão de talentos tem sido investigada da perspetiva da gestão e da gestão de recursos humanos, deixando-se de lado o ponto de vista dos talentos que passam por estes contextos. Para Faria (2017) os programas de trainees têm sido adotados com o objetivo de atrair, desenvolver e integrar novos colaboradores que sejam úteis ao alcance dos objetivos estratégicos das organizações contemporâneas. Oliveira (1996; cit. por Madeira, 2013, p.18) acrescenta que estes programas são vistos como uma forma de atrair e reter talentos no início de carreira e constituem uma adaptação dos modelos “*Fast-Track*” dos anos 60 que surgiram nos Estados Unidos da América, numa altura de forte crescimento nas organizações, onde eram necessárias pessoas com alto potencial para acompanhar esse ritmo. Ismail, Zainol e Ahmad (2017) afirmam ainda que estes programas refletem a evolução das organizações que desenvolveram estratégias projetadas no futuro, a fim de criar condições para ajustar as competências de talentos às suas necessidades. Dodge e McKeough (2003) acreditam que estes são programas duplamente vantajosos, já que aproximam jovens talentos ao negócio real das empresas, ao mesmo tempo que permitem às organizações injetar na organização novos talentos com ideias renovadas. Assim, a aposta nestes programas constitui um alto investimento das empresas na captação de talentos (Bitencourt, Piccinini e Rocha-de-Oliveira, 2012).

1.1. Conceitos e definições

Apesar da escassa literatura neste campo, é possível reunir algumas definições sobre os programas de trainees.

¹ Para verificar o crescimento dos programas de trainees nas organizações portuguesas poderá consultar o anexo A.

Este tipo de programas consiste na formação de futuros líderes e são frequentemente interpretados como um processo de desenvolvimento de múltiplas competências (Beheshtifar e Panah, 2012). Autores como Martins, Dutra e Cassimiro (2007) afirmam que estes programas são uma alternativa das organizações para a aquisição de talentos de modo a superar os desafios impostos pelos ambientes hipercompetitivos. Segundo os autores supracitados, através destes programas as empresas conseguem interligar os processos de atração, desenvolvimento e retenção de talentos, já que atraem potenciais talentos, fornecem-lhes os instrumentos e condições necessárias para que se desenvolvam e para que fiquem na organização. Bitencourt, Piccinini, Oliveira e Gallon (2014) acrescentam que estes programas apostam, sobretudo, na aquisição e retenção de jovens talentos recém-graduados, destacando-se áreas académicas como a gestão, engenharia, economia, finanças e comunicação social.

A partir do momento em que entram na organização os talentos são designados como *trainees* (Moreira, 1997). Segundo Gontijo (2005) este termo tem sido utilizado de diferentes formas, porém não existe uma definição consensual e clara na literatura existente, sabendo-se apenas que este termo diz respeito aos indivíduos que estão a ser formados numa organização num determinado período de tempo. Araújo, Almeida, Filho e Oliveira (2007) acreditam que os *trainees* se distinguem de outros trabalhadores por serem indivíduos criativos, dinâmicos e comunicativos, tratando-se de talentos que são desde uma fase inicial reconhecidos por passarem por um processo de recrutamento e seleção rigoroso. Na perspectiva de Moreira (1997) os *trainees* são funcionários da organização que ainda não estão prontos para assumir posições estratégicas na organização estando a viver, por isso, um momento de passagem de fora para dentro da organização. Faria (2017) complementa que estes programas representam a entrada numa nova empresa em que os indivíduos terão de passar por um processo de adaptação e aprendizagem de novas tarefas associadas às novas funções e ao papel social que irão desempenhar. Para Leal (2012, p. 55), apesar de formalmente empregados na organização, os *trainees* estão numa posição de ‘funcionários em treinamento’/formação.

1.2. Características e estrutura dos programas de trainees

É comum associarem-se os programas de trainees aos tradicionais estágios, já que para a maioria dos trainees estes programas significam o seu primeiro contacto formal com o mundo do trabalho, algo que tende a ter um forte impacto na formação da sua carreira (Greenhaus, Callanan e Godshalk, 2010). Opostamente, há quem defenda que existem vários tipos de estágios que se distinguem em duração, integração e progressão na empresa, sendo nestas últimas características que se baseiam os programas de trainees (Maertz, Stoeberl e Marks, 2014). Apesar da ambiguidade dos termos é importante sublinhar que os programas de trainees são distintos de outros estágios e formas de entrada no mercado de trabalho por diversas razões, entre elas por terem na sua base um processo de contratação com um número de candidatos previamente definido e pelo facto de passarem por um processo de seleção rigoroso (Secarã, 2016). Mateus (2017) acrescenta outras características como: a duração dos programas que normalmente apresentam o período de um ano, variando isso de acordo com as empresas; a perspectiva de continuidade na empresa, já que existe uma projeção de carreira a médio/longo prazo; a remuneração aliciante; o facto de estes programas não procurarem identificar, recrutar e integrar os quadros médios, mas pelo contrário terem como objetivo a combinação de uma componente de formação e desenvolvimento de competências vistas como vitais à sobrevivência da organização e o facto de estes programas apontarem para o topo e pretendem formar futuros líderes. De acordo com Dodge e McKeough (2003) os programas de trainees são ainda definidos pela rotação de áreas de negócio, em que os talentos podem ou não, dependendo da empresa, passar por diferentes funções. Kanye e Crous (2007) afirmam que esta rotação é uma mais-valia, já que os trainees adquirem uma perspectiva holística da organização e aumentam a sua *networking*. Independentemente da rotação, os trainees são expostos a uma série de oportunidades de aprendizagem e o objetivo é que todos integrem ambientes de trabalho desafiantes e com ritmos acelerados de trabalho, sendo um dos principais requisitos destes perfis a elevada adaptação à mudança organizacional.

Apesar de existirem diferenças quanto aos objetivos de cada empresa, Luz (1999: 52; cit. por Teixeira e Neto de Jesus, 2015, p. 63) acredita que os programas apresentam uma estrutura comum também ela com diversas características: (1) identificação de vagas; (2) programação do programa; (3) apresentação do programa à

empresa; (4) recrutamento e seleção dos trainees; (5) contratação dos trainees; (6) integração/socialização; (7) formação e desenvolvimento; (8) acompanhamento/liderança; (9) avaliação dos trainees; (10) encerramento do programa; (11) e avaliação do programa. Apenas se analisam as etapas que se pressupõe ser essenciais para a compreensão destes programas e da motivação neste contexto. Todas as fases são referidas apenas para manter o raciocínio.

As primeiras *três etapas* ficam ao encargo da gestão de recursos humanos, onde é a responsabilidade dos gestores analisar a situação de cada empresa, averiguando as suas necessidades em termos de funções e áreas; ao mesmo tempo são estes quem desenha/implementa todo o programa e o apresentam à organização, justificando a importância e as vantagens do seu desenvolvimento. Compreende-se aqui que os gestores de recursos humanos têm um papel transversal e ativo nestes programas (Teixeira e Neto de Jesus, 2015). Segue-se o *recrutamento e seleção dos trainees* que é para Faissal, Passos, Mendonça e Almeida (2015) uma atividade estratégica para a aquisição de competências-chave, sendo necessário nesta fase oferecer algo que valha a pena, caso contrário os talentos ficam onde estão. Segundo Moreira (1997), o recrutamento de trainees é realizado, principalmente, através da parceria com universidades, verificando-se nesta fase uma vasta onda de candidatos. É o *processo de seleção* que permite filtrar os candidatos que mais se adequam ao perfil desejado (através de triagem curricular, realização de testes psicotécnicos, dinâmicas de grupo e entrevistas com os recursos humanos e com os gestores de topo). Como se tratam de jovens recém-formados, onde a experiência profissional é praticamente inexistente, o perfil é estruturado em termos de valores ao invés de experiência profissional (Moreira, 1997, p. 25). Segue-se a etapa da *contratação dos trainees* que não se aprofunda, pois é uma etapa burocrática e particular a cada empresa.

Posteriormente segue-se a etapa da *integração dos trainees*. Segundo Van Maanen e Schein (1977) esta trata-se de um processo permanente de transmissão da perspectiva cultural da organização. Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2007, p. 638) acrescentam que é onde os novos membros se familiarizarem com o “estilo de vida” da empresa. Já Bresler (1993, p. 74 e 145), no seu estudo sobre a socialização nos programas de trainees, concluiu que estes programas são considerados ritos de passagem, pois considera os trainees funcionários que estão a ser preparados para uma

“nova vida” servindo os programas de “ponte”. Os programas são um constante processo de socialização, cabendo aos recursos humanos a “materialização da consistência interna da cultura” através de diversas formas. Por exemplo, o facto de em momentos iniciais do programa serem realizadas diferentes palestras e apresentações acerca da missão, visão, valores e objetivos da empresa significa exatamente esta transmissão da cultura organizacional. Camara, Guerra e Rodrigues (2007) reforçam esta ideia sublinhando que uma correta e permanente gestão da cultura organizacional permite a identificação do talento com a empresa e reforça os seus elementos motivacionais. Ramos (2009) concluiu ainda que a integração dos trainees está relacionada com outra característica dos programas – a rotação por diferentes áreas de negócio – que condiciona a integração dos trainees, pois tende a dificultar a adaptação e promover o desinvestimento por parte dos líderes na integração dos trainees, impactando isso também na motivação dos mesmos. Van Maanen e Schein (1977) chegaram a diferentes estratégias de socialização, mas o mais importante segundo Caetano e Vala (2007) é que independentemente das estratégias usadas, o processo de integração/socialização seja permanente e não apenas no momento inicial da chegada dos novos membros à empresa. Isto é justificado por Faria (2017) que admite que podem surgir diversas frustrações nos trainees caso tal processo não seja contínuo.

Já a etapa da *formação e desenvolvimento dos trainees* é marcada por um conjunto de atividades que varia de acordo com as empresas. Aos olhos de um talento esta etapa significa ter programas de formação ajustados e vistos como fundamentais ao seu desenvolvimento. O objetivo é moldar o trainee, já que este apenas tem formação genérica (Moreira, 1997).

Relativamente à etapa do *acompanhamento* que é feito aos trainees no programa, esta está relacionada com diversos elementos como o *Mentoring e o Coaching*, onde Broom e Huhes (2004) consideram que é cada vez mais reconhecido o valor da mentoria nas organizações e em programas de formação de novos líderes. Já Ismail, Zainol e Ahmad (2017) defendem que para um programa de trainees ser bem-sucedido este depende do tipo de acompanhamento e liderança que é feito aos trainees. Os autores afirmam que o acompanhamento é sinónimo da prontidão dos líderes, sobretudo os mais seniores, para transmitir conteúdos, atribuir funções e facilitar a aprendizagem, impactando isso na motivação dos trainees. Porém e ainda assim parece ser

negligenciado o papel desta variável na previsão de múltiplos aspetos, incluindo a motivação dos talentos. Segundo Osabiya (2015) o líder apresenta o papel de motivar, devendo para isso usar um estilo apropriado de liderança. Ramos (2009) concluiu que os diversos estilos de liderança influenciam positivamente a motivação dos trainees ao longo dos programas, mas é o estilo autoritário o que mais influência tem, significando isso que os trainees se sentem mais motivados quando são bem orientados para objetivos/funções. Para Shein (1988) a liderança impacta também na socialização, já que são duas faces da mesma moeda, o que pode significar que desde a entrada do trainee na empresa, a liderança influencia a sua experiência enquanto trainee. Araújo, Almeida, Filho e Oliveira (2007) verificaram também que a etapa do *acompanhamento* é uma das etapas que mais insatisfação gera nos trainees, podendo isso levar a múltiplas consequências como a não retenção destes talentos nas empresas.

A avaliação dos trainees é uma etapa que varia consoante os programas das diferentes empresas e pretende medir as performances dos trainees nas situações de trabalho, existindo avaliações contínuas e finais (Araújo, Almeida, Filho e Oliveira, 2007). Finalmente, o *encerramento do programa* e a *avaliação* verificam o retorno financeiro e em capital humano e variam também de acordo com as empresas.

Nos contextos atuais conseguir atrair, desenvolver, e sobretudo reter o talento torna-se uma vitória para as empresas. Contudo, são muitos os fatores que podem influenciar tais processos, entre eles os níveis motivacionais elevados, alicerçados num forte compromisso e numa estrutura organizacional coesa (Camara, Guerra e Rodrigues, 2007). Os programas de trainees parecem revelar-se uma solução recente e inovadora para as organizações nestes processos, pois cativam muitos jovens talentos derivado às suas características. Não obstante, apenas existem estudos que relacionam os programas com variáveis como a liderança ou a socialização, ou estudos mais genéricos, não existindo investigações sobre o que realmente motiva estes jovens a estarem um ano ou mais neste contexto. Ora, se é uma realidade presente nas nossas organizações parece pertinente abordá-la e, principalmente, abordar a motivação neste contexto.

2. *A motivação organizacional – enquadramento, conceitos e abordagens*

A necessidade de compreender o que motiva os colaboradores tem estado no centro das preocupações das organizações contemporâneas e, especialmente, dos gestores de recursos humanos. Esta necessidade é justificada pelo facto de a motivação ser considerada um fator-chave no desempenho dos colaboradores e determinante para o sucesso organizacional (Kim, 2006). São também múltiplas as evidências empíricas que demonstram que colaboradores motivados apresentam melhores desempenhos organizacionais (Lee e Raschke, 2016), pelo que tem sido produzida mais investigação na área, a fim de encontrar resultados que beneficiem as organizações no que toca à gestão motivacional dos seus colaboradores (Kim, 2006).

Através dos contributos clássicos no campo motivacional, muitos outros autores têm vindo ao longo do tempo a tentar explorar ainda melhor este campo. É o caso de Ismajli, Zekiri, Qosja e Krasniqi (2015) que consideram ser primordial compreender como se inicia o processo de motivação dos indivíduos nas organizações. Para os autores, tal como já havia sido investigado, este processo centra-se, essencialmente, na identificação das necessidades dos colaboradores. Já para Kim (2006), este processo passa pela clarificação, *à priori*, do conceito de motivação, pois este esclarecimento permite auxiliar as empresas na identificação do que motiva ou não os colaboradores.

Ryan e Deci (2000) defendem que ser motivado significa ser movido para alguma coisa, ou seja, um indivíduo que não sente um certo ímpeto para ter um determinado comportamento é caracterizado como desmotivado, enquanto que uma pessoa que é impulsionada a agir para um certo fim é considerada uma pessoa motivada. Já na perspetiva de Kim (2006), a motivação está intimamente relacionada com o comportamento humano, tratando-se da(s) causa(s) desse comportamento, pelo que, sabendo as causas subjacentes a um determinado estado motivacional, as organizações poderão perceber se os colaboradores estão ou não motivados, bem como melhorar o seu estado motivacional, se necessário.

Como os indivíduos apresentam necessidades distintas, revela-se essencial desenvolver modelos e políticas adequadas à motivação dos colaboradores tendo por base essa diferenciação de necessidades. A par disso, é importante que as organizações não assentem a sua gestão da motivação num único fator, mas que considerem diferentes

modelos motivacionais (Kim, 2006). Segundo Wiley (1997), tal deve acontecer porque os colaboradores são motivados por diferentes fatores que se vão alterando e evoluindo no tempo e no espaço, devendo as organizações perceber quais são esses fatores.

Ryan e Deci (2000) acreditam que a motivação não é um fenômeno unitário ou puramente individual e que, por isso, a motivação das pessoas não só varia quanto à sua *quantidade*, como também quanto à sua *orientação*. A orientação da motivação diz respeito à natureza ou tipo de motivação, ou seja, às razões e objetivos que estão na base de determinadas ações dos indivíduos nas organizações. A distinção mais básica desta orientação é aquela em que a motivação é analisada segundo um duplo prisma: a *motivação extrínseca* e a *motivação intrínseca*. Esta distinção revela-se essencial do ponto de vista empresarial, pois permite perceber quais as causas de determinada ação, levando a que as empresas possam alinhar as ações dos colaboradores aos seus objetivos. Considerando tais premissas, o presente trabalho adota a perspectiva da dupla orientação proposta pelos autores, esperando-se que esta permita uma melhor compreensão do estado motivacional sentido pelos trainees nos programas.

Para Ryan e Deci (2000), a motivação intrínseca é definida como a realização de uma atividade inerentemente interessante - por exemplo, quando os colaboradores agem pelo desafio, diversão ou experiência positiva associada ao exercício da atividade. Nesse sentido, uma das formas mais frequentes de investigar a motivação intrínseca tem passado por compreender quais as condições específicas que sustentam este tipo de motivação, sendo que - através do desenvolvimento das teorias “*Self-Determination Theory*” e “*Cognitive Evaluation Theory*” – os autores concluíram ser necessário que as pessoas experienciem a satisfação de necessidades através de um sentimento de competência (autoeficácia) e de autonomia relativamente às tarefas desempenhadas. A par disso, a motivação intrínseca é influenciada pelo ambiente organizacional, podendo este ser uma variável facilitadora ou inibidora dos seus níveis. Por outro lado, a motivação baseada numa orientação extrínseca está associada a um valor instrumental, tratando-se de um comportamento dependente de alguma recompensa.

Os autores propõem ainda que a motivação pode variar com o grau de autonomia, sendo que num dos extremos está a falta de motivação, em que a pessoa carece de intencionalidade e não se sente competente para desempenhar atividades, e no outro extremo encontra-se a motivação intrínseca, um produto da atividade autodeterminada e

vontade para desempenhar uma atividade. Todavia, este raciocínio não pode ser tomado como uma verdade absoluta, ou seja, não significa necessariamente que à medida que se avança no grau de autonomia dos comportamentos individuais (internalização²) surja motivação intrínseca (Ryan e Deci, 2000).

Compreende-se assim que os comportamentos dos colaboradores são motivados por diferentes orientações, têm diferentes graus de autonomia, e que as causas dessa orientação vão mudando ao longo do tempo, devendo as organizações perceber quais as mudanças nos valores e necessidades dos colaboradores.

Kim (2006) acredita que percebendo isso os gestores de recursos humanos estarão em vantagem, facilitando a concepção e aplicação de programas e políticas motivacionais. O mesmo autor sublinha ainda que tais políticas e programas devem estar vinculados nas teorias da motivação. Do mesmo modo, Lee e Raschke (2016) concordam que ao estudo da motivação deve estar implícita a análise das teorias motivacionais, pois cada uma das teorias oferece contributos teóricos cruciais.

Apesar disso, Kovach (1987) chama a atenção para o facto de a maioria dos gestores tender a ignorar as teorias. A maioria dos gestores preferem acreditar nas suas próprias noções pré-concebidas sobre aquilo que motiva ou não os seus colaboradores, assumindo que o que os motiva a si mesmos também motivará os colaboradores. Lee e Raschke (2016) acreditam que isto acontece porque as teorias deixam de lado uma visão completa e pragmática da motivação dos indivíduos nas organizações.

No presente estudo acredita-se que o contributo das teorias da motivação é importante, destacando-se sobretudo: (1) a Teoria das necessidades de Maslow, em que existindo cinco níveis hierárquicos (necessidades fisiológicas; de segurança; sociais; de estima e auto-realização), as necessidades de qualquer nível apenas emergem como motivadores quando as de níveis anteriores estão satisfeitas; (2) Teoria das necessidades de Herzberg em que existem dois conjuntos de fatores – higiénicos (extrínsecos) e motivacionais (intrínsecos) – sendo que os fatores higiénicos apenas reduzem ou anulam a insatisfação no trabalho, não levando à motivação, para isso é necessário ativar fatores

² O conceito de internalização desenvolvido pelos autores descreve a forma como a motivação para um comportamento pode variar desde a existência de motivação à completa falta de vontade. O que acontece é que com a crescente internalização existe uma maior persistência do colaborador para as tarefas, uma melhor e positiva autopercepção e um maior comprometimento pessoal associado ao trabalho e à organização em si (Ryan e Deci, 2000, p. 60 e 61).

motivacionais; (3) Teoria das necessidades de Alderfer em que se destacam três níveis: necessidades de Existence, Relatedness e Growth (ERG). A teoria pressupõe que podem ser satisfeitas necessidades de níveis mais elevados sem que as de níveis mais baixos o tenham sido; (4) Teoria da equidade de Adams, em que os indivíduos são motivados a reduzir as desigualdades de tratamento, lutando para igualar o rácio entre inputs e outputs; (5) Teoria do reforço de Skinner, onde é importante que as organizações estejam cientes de que o comportamento humano pode ser explicado através da previsão da consequência desse comportamento, ou seja, comportamentos recompensados tendem a ser repetidos, podendo o comportamento ser controlado através de recompensas.

Segundo Kim (2006), as teorias da motivação revelam-se essenciais ainda ao nível da identificação e construção de sistemas de recompensas compatíveis com as necessidades dos funcionários.

Segundo Wiley (1997), a motivação e as recompensas estão interligadas, pois uma organização ao compreender o que motiva os seus colaboradores está a obter um retrato real daquilo que são as recompensas às quais eles respondem mais ou menos positivamente. Pratheepkanth, (2011) acredita que as organizações estão cada vez mais conscientes de que precisam de alinhar as necessidades dos colaboradores aos seus objetivos estratégicos e, sobretudo, criar um equilíbrio justo entre aquilo que o colaborador dá à organização e aquilo que dela recebe. Kim (2006) acredita que esta aliança entre motivação e recompensas é indispensável, já que os sistemas de recompensas constituem importantes reforços motivacionais, sendo múltiplos os estudos que comprovam que os níveis motivacionais dos colaboradores aumentam quando existem planos bem ajustados às necessidades dos mesmos.

Yang (2008) afirma que o sistema de recompensas inclui duas grandes vertentes associadas à orientação da motivação: as recompensas financeiras (extrínsecas) e não financeiras (intrínsecas). No primeiro caso estão incluídas sobretudo recompensas como os aumentos salariais, prémios e outros sistemas de bónus; já o segundo inclui elementos como o reconhecimento, maiores responsabilidades e participação nas decisões, horários flexíveis e feedback.

Kim (2006) reforça que este sistema não deve ser visto como um modelo universal, mas sim ser cuidadosamente alinhado por cada organização àquilo que são as

expetativas e necessidades da sua força de trabalho. Porém, e segundo Teixeira (2017), a maior parte das empresas tende a simplesmente colocar o fator remuneratório no centro dos sistemas de recompensas. Para Kohn (1995), esta estratégia não será a melhor, defendendo este que as recompensas financeiras apenas induzem uma submissão temporária, e não a motivação e mudança nos comportamentos a longo prazo.

Também na teoria bifatorial de Herzberg, por exemplo, o salário está incluído no conjunto dos fatores higiênicos, ou seja, não motivadores. Já na teoria da hierarquia de Maslow, o autor chegou à conclusão de que a remuneração satisfaz apenas necessidades de níveis baixos. No entanto, de notar que as recompensas financeiras podem desempenhar mesmo assim um papel importante. Segundo a teoria de Adelfer, estas podem ser centrais para as necessidades de estima, sobretudo perante forças de trabalho mais jovens e para quem as necessidades pecuniárias são mais urgentes. Adicionalmente, e de acordo com a teoria do reforço de Skinner, se existe um aumento salarial associado a um comportamento, então esse comportamento tenderá a repetir-se (Teixeira, 2017).

No fundo, deve ter-se em atenção a forma como são atribuídas e percebidas as recompensas no geral, já que isso permite à organização evitar, em casos de sentimentos de iniquidade ou injustiça, consequências mais negativas (Teixeira, 2017). Compreende-se que é crucial que exista uma análise da motivação dos colaboradores, caso contrário os gestores de recursos humanos podem correr o risco de desenvolver sistemas de recompensas e incentivos que estejam a recompensar comportamentos errados ou elementos que não afetem verdadeiramente a motivação dos indivíduos (Kim, 2006).

2.1. Motivação no contexto de programas de trainees

Friedman, Hatch e Walker (2000), apontam que é necessário valorizar os recursos humanos, caso contrário a tendência é a de abandono da empresa, estando as organizações em risco de perder talentos para as empresas concorrentes, algo que tem custos ao nível financeiro e de capital humano.

A força de trabalho atual é caracterizada sobretudo por agir estrategicamente com o objetivo de maximizar o seu valor acrescentado, tanto para a empresa como para si próprios. Deste modo, as relações profissionais não só se alteraram como evoluíram - já não estamos perante uma dinâmica de necessidades, mas sim de expetativas que os

colaboradores desenvolvem em relação às organizações. É o entendimento do indivíduo face ao seu trabalho que se encontra no centro das dinâmicas motivacionais, e não tanto a existência de certas necessidades, já que muitas são garantidas à partida pelas empresas no geral (Ceitil, 2006).

Desta forma, e sobretudo quando se encontra em causa a motivação de talentos, mais do que recompensar financeiramente, as organizações devem preocupar-se ir de encontro às expetativas criadas, tendo em atenção os elementos na base da sua satisfação pessoal e profissional. Para isso, devem proporcionar oportunidades de auto-realização pessoal e profissional, oferecer funções desafiantes, e criar ambientes de trabalho satisfatórios, onde os trabalhadores se sintam confiantes e respeitados e onde se estabeleçam boas relações interpessoais (Ceitil, 2006).

Michaels, Handifield-Jones e Axelrod (2002) acreditam assim que, para conseguirem vencer a guerra pelo talento, as organizações devem investir na otimização de estratégias de atração e retenção de talentos (como os programas de trainees), colocando o foco justamente no reconhecimento da importância estratégica dos talentos e do seu valor para as organizações. É ainda essencial que, no contexto dessas estratégias, sejam desenvolvidas dinâmicas motivacionais assentes numa lógica de resposta de expetativas criadas (Ceitil, 2006).

Deste modo, para os talentos se sentirem motivados estes necessitam não apenas que as suas necessidades sejam asseguradas, mas também que as suas expetativas sejam cumpridas. Através desta lógica, as suas competências poderão ser exploradas por parte das empresas, com resultados e objetivos estratégicos; ao mesmo tempo que os talentos se sentem motivados (Michaels, Handifield-Jones e Axelrod, 2002).

Compreende-se então que motivar talentos se trata de um desafio organizacional, mas que pode ser justamente a chave para a otimização dos processos de atração e retenção desses talentos nas organizações – e, conseqüentemente, a chave para a otimização do sucesso dos programas de trainees. Simultaneamente, essa otimização de programas de trainees – e tendo em conta que o sucesso destes programas passa pelo sucesso em atrair talentos, numa fase inicial, e em reter esses talentos na organização, aquando da finalização desses programas - deve investir-se, por um lado, na identificação

e cumprimento de expectativas criadas acerca desses programas e, por outro lado, na criação de condições que permitam que os trainees se sintam auto-realizados.

3. *Questões orientadoras do estudo*

O estudo tem como principal objetivo aprofundar o conhecimento acerca do contexto dos programas de trainees, compreendendo se estes efetivamente conseguem, de forma bem-sucedida, promover a atração e retenção de talentos nas organizações. No fundo, coloca-se a seguinte questão de partida: *será que os programas de trainees respondem de forma bem-sucedida ao seu objetivo de funcionar como ferramenta para a atração e retenção de talento nas organizações?* Procura-se, para tal, compreender qual o conjunto de elementos essenciais neste processo, e os quais têm um impacto para a atração dos jovens talentos e, mais tarde, para a sua retenção. Presta-se atenção particular à construção de dinâmicas motivacionais no contexto dos programas de trainees, acreditando-se que a motivação dos trainees nestes programas desempenha um papel particularmente importante nestas lógicas de atração e retenção de talento.

Para dar resposta ao objetivo proposto, acredita-se ser essencial analisar três grandes momentos dos programas de trainees, uma vez que apenas tendo em conta a perceção dos trainees relativamente a cada um desses momentos, os quais obedecem a uma lógica cronológica, será possível ter uma visão global e completa destes programas, e alcançar uma compreensão mais completa dos elementos envolvidos tanto nos processos de atração de talentos (sendo que esta atração ocorre num momento inicial dos programas), como de retenção (sendo que a retenção, apesar de tomar lugar sobretudo no final dos programas, constitui o resultado de um conjunto de processos que ocorrem ao longo dos mesmos). Esses momentos são sucessivos e constituem as questões orientadoras do estudo (*dimensões analíticas*):

- 1) Primeiramente, analisar a fase inicial deste tipo de programas, ou seja, compreender como é que estes são conhecidos por parte de quem neles pretende ingressar; que tipo de elementos levou a que os trainees decidissem integrar esses programas, se como nos diz o estado da arte é o primeiro contacto com o mercado laboral ou não, sendo para isso interessante captar o momento antecedente aos programas e as expectativas iniciais dos trainees; e perceber qual a importância da realização de atividades de

integração/socialização neste contexto particular dos programas, bem como na própria motivação dos trainees para os mesmos;

2) Seguidamente, compreender efetivamente o momento dos programas que está a ser vivido e experienciado pelos trainees, procurando-se perceber sobretudo o estado motivacional dos trainees e quais as causas basilares que justificam e constroem esse estado motivacional, bem como a orientação dessas causas³;

3) Finalmente, focar o momento de finalização dos programas, já que o enquadramento teórico permitiu compreender que os trainees se encontram a viver um momento de transição, associado ao novo estatuto de trabalhadores, às funções e aos papéis que terão que desempenhar, servindo os programas de ponte para essa nova realidade. Assim, revela-se interessante compreender como é que os trainees percecionam esse momento, qual a importância do mesmo e quais os fatores considerados para tomar a decisão de permanecer ou não na empresa, fazendo a passagem da posição de trainees para trabalhadores.

Após a problematização do tema, articularam-se as várias dimensões de análise mencionas, dando origem ao modelo analítico do estudo⁴.

CAPÍTULO II – ESTUDO EMPÍRICO

1. Abordagem Metodológica

Foi utilizada uma abordagem metodológica qualitativa, uma vez que esta se trata daquela que melhor se adequa aos objetivos propostos, permitindo explorar entendimentos e interpretações subjetivas, bem como aceder às perspetivas dos sujeitos acerca das suas próprias experiências e aos seus quadros de referência. A abordagem qualitativa adequa-se ainda ao presente contexto por este se tratar de um fenómeno acerca do qual não existe ainda muita informação, dificultando assim a determinação à partida de um conjunto de variáveis operacionais, e consequentemente dificultando também a adoção de uma metodologia extensiva (Marshall e Rossman, 2011).

Partindo de uma população definida pelo critério “*qualquer indivíduo a frequentar um programa de trainees*” foi construída uma amostra de 15 participantes - tendo em conta

³ Natureza ou tipo de motivação (Ryan e Deci, 2000).

⁴ Poderá consultar o modelo analítico no anexo B.

os constrangimentos temporais e espaciais do estudo. Para tal, foi utilizada *à priori* uma técnica de amostragem intencional, ou seja, construída com o objetivo de garantir que os participantes selecionados se tratam de casos de interesse de acordo com os objetivos da investigação, cumprindo a condição para a seleção acima referida (Bryman, 2012). Posteriormente, foi aplicada a técnica de bola-de-neve, através da qual, partindo de um primeiro entrevistado, foram pedidos contactos de outros potenciais participantes que cumprissem o critério de participação estabelecido, e assim sucessivamente.

Como principal técnica de recolha de informação foram utilizadas entrevistas semi-diretivas, sendo que a flexibilidade que as caracteriza possibilita que o conjunto de tópicos relevantes para a investigação – tópicos estes definidos de acordo com a revisão de literatura realizada e organizados sobre a forma de um guião de entrevista construído como resultado da operacionalização dos principais conceitos relevantes para o estudo⁵ - seja abordado de forma ajustada a cada entrevistado e segundo uma ordem variável de acordo com a dinâmica e ritmo de cada entrevista. Esta flexibilidade permite assim desvendar as lógicas de pensamento de cada entrevistado, revelando a forma como este enquadra, compreende e relaciona diferentes experiências e tópicos (Bryman, 2012).

Adicionalmente, foi realizada ainda uma entrevista a um membro de uma organização multinacional, tendo-se considerado esta como uma perspetiva vantajosa, já que acabou por ser complementar ao estudo. No caso desta entrevista em particular, e por esta ter surgido naturalmente ao longo do trabalho de campo, optou-se por realizar a mesma sem recurso ao mesmo guião, adotando ao invés disso uma abordagem mais exploratória, permitindo deste modo uma ainda maior flexibilidade e promovendo a abordagem de novos tópicos relevantes, para além daqueles inicialmente considerados.

Relativamente à realização das entrevistas, estas foram realizadas individualmente e tiveram lugar em locais selecionados pelos próprios entrevistados – com exceção da entrevista ao membro organizacional, a qual foi realizada via Skype. De sublinhar que se tiveram em conta diferentes critérios éticos ao longo de toda a realização do estudo, entre eles, o facto de se ter pedido a todos os participantes, no início de cada entrevista, a devida

⁵ Esta operacionalização dos principais conceitos, a qual serviu de base para a construção do guião de entrevista, pode ser consultada no anexo C.

autorização para a gravação e transcrição da mesma, assim como o uso das informações para fins de investigação.

As informações recolhidas a partir das entrevistas foram depois tratadas e analisadas por meio de uma análise de conteúdo por tópicos, utilizando como ferramenta de auxílio o programa MAXQDA.

2. Resultados

2.1. Caracterização sociodemográfica da amostra

Foram realizadas um total de 16 entrevistas com base no guião previamente estruturado⁶, tendo estas um tempo médio de quarenta e cinco minutos (com um intervalo entre 30 minutos e 2 horas e 30 minutos) – tratando-se uma das entrevistadas de um membro organizacional, e os restantes 15 de indivíduos inseridos em programas de trainees, provenientes de nove organizações diferentes.

Tabela 1. Resumo da caracterização sociodemográfica dos trainees entrevistados⁷

Total de trainees entrevistados	15
Idade média	23,7
Género	11 feminino; 4 masculino
Período de inserção profissional	entre 1 mês – 1 ano

Focando-nos na caracterização dos trainees entrevistados, podemos verificar que estes têm uma idade média de 23,7 anos (com idades variando entre os 21 e os 26 anos), um valor que vai de encontro com a ideia de que estes trainees se tratam no geral de indivíduos no período inicial do seu percurso profissional. Relativamente ao género, estamos perante uma amostra maioritariamente feminina. Já relativamente ao período de tempo na inserção em programas de trainees, este apresenta uma variação significativa, tendo sido entrevistados desde trainees em programas há apenas 1 mês, até trainees que já se encontravam inseridos nos mesmos há aproximadamente 1 ano e, ainda, trainees que

⁶ Poderá consultar o guião de entrevista no anexo D.

⁷ Encontra-se disponível para consulta no anexo E uma tabela de caracterização sociodemográfica da amostra mais detalhada.

se encontram efetivamente há um ano ou mais nos programas – o que permitiu uma maior diversidade a nível das perspetivas, resultante do posicionamento em diferentes fases dos programas.

Ainda relativamente à caracterização de trainees entrevistados, apesar de a maioria destes ser de nacionalidade portuguesa, foram também entrevistados indivíduos de outras nacionalidades (nomeadamente naturais da Argentina e da Polónia). Ao nível das habilitações literárias, existe uma homogeneidade entre os entrevistados, sendo que todos possuem qualificações ao nível do ensino superior. Verificou-se também existir alguma correspondência entre a formação académica e diferentes ocupações profissionais nos programas de trainees.

2.2. Análise e discussão

A análise e discussão dos resultados foi realizada tendo como linha de orientação os objetivos da investigação e as dimensões do estudo definidas, apresentando-se ao longo da mesma e a título ilustrativo alguns excertos dos discursos dos entrevistados.

Dimensão 1 – Integração nos programas de trainees

Começando pela análise em torno da primeira dimensão⁸, esta foca-se na integração por parte dos entrevistados nos programas de trainees em que se encontram presentemente inseridos. Relativamente a esta fase inicial, procurou-se compreender essencialmente: *a)* de que forma os entrevistados tiveram conhecimento da existência dos programas de trainees, *b)* que tipo de elementos levou a que estes decidissem integrar esses programas e, portanto, os fatores motivadores antecedentes e as suas expectativas iniciais, e ainda *c)* qual a importância da realização de atividades de integração/socialização nestes programas e na motivação.

Os resultados permitiram verificar que, no geral, os entrevistados tiveram conhecimento dos programas através das universidades, mais especificamente através da participação em feiras de emprego organizadas pelas mesmas. Efetivamente, momentos como as feiras de emprego são cruciais no relacionamento entre mundo académico e empresarial, permitindo estabelecer uma relação de aliança entre organizações e

⁸ Para consultar a tabela de análise de conteúdo correspondente à primeira dimensão consultar anexo F.

universidades. Nestas feiras, as empresas têm a oportunidade de identificar e atrair jovens talentos numa fase inicial dos seus percursos profissionais, enquanto os jovens estudantes/talentos têm a oportunidade de facilmente entrar em contacto com diferentes empresas e tomar conhecimento do tipo de programas que estas têm para oferecer, bem como do tipo de competências que valorizam.

Relativamente aos motivos para a integração neste tipo de programas, esperava-se que estes programas surgissem para muitos dos talentos entrevistados enquanto uma oportunidade de primeira entrada no mercado de trabalho, realizando a ponte entre o percurso académico e profissional. No entanto, na verdade, verificou-se que a maioria dos trainees entrevistados já tinha previamente algum tipo de experiência profissional, quer através de estágios profissionais, estágios de verão e também através experiências internacionais. Ao invés disso, verificou-se que a principal motivação destes jovens para a entrada nos programas trata-se de estes os percecionarem enquanto um “*acelerador de competências*”, oferecendo-lhes a possibilidade de ter uma experiência que potencia o seu desenvolvimento profissional num curto intervalo temporal. Este tipo de programas de trainees surgem então para os entrevistados enquanto uma oportunidade de ter uma experiência profissional diferenciadora, definida e condensada - “*Foi querer algo diferente e que me permitisse ganhar estaleca, e eu queria uma coisa diferente e dinâmica que me desafiasse no dia-a-dia, que me permitisse desenvolver profissionalmente em pouco tempo e então decidi candidatar-me (...) depois motivou-me bastante saber que havia ali a oportunidade de ter um conjunto de desafios e coisas que outras empresas não possibilitam, muito menos no espaço de um ano*” (Rita).

Outro fator atrativo e motivador para a integração nestes programas associa-se com a perceção dos mesmos enquanto uma espécie de “*empresa-escola*”, ou seja, a participação nestes programas surge como uma experiência na qual existe a liberdade para cometer erros sem que tal constitua um obstáculo no seu percurso, sob a premissa de que os participantes se encontram num percurso de aprendizagem. Assim, de certa forma, os entrevistados consideram que este tipo de programas lhes permite ter facilidades e benefícios que não existiriam no caso da entrada nas empresas ter sido realizada diretamente para a ocupação de um posto de trabalho.

Relativamente à oportunidade que estes programas oferecem de adquirir uma visão global do negócio, foi possível verificar que a perceção dos trainees acerca deste

elemento tende a variar ao longo do período de inserção nesses programas. Assim, observou-se que numa fase inicial da entrada nos programas esta oportunidade não é encarada da melhor forma pela maior parte dos trainees entrevistados, dado que esta implica a passagem por uma série de situações de trabalho percecionadas como injustas - é o caso da ocupação de posições na peixaria ou no talho, ou de terem horários de trabalho por turnos. No entanto, ao longo da duração dos programas, os trainees começam a aperceber-se do conjunto de vantagens associados à aquisição desta visão global, compreendendo que essas experiências adquiridas serão benéficas para o desempenho das suas funções em posições profissionais futuras.

Relativamente à realização de atividades de promoção da integração/socialização dos trainees nos programas, verificou-se que esta se trata de uma mais-valia. Os trainees sublinham nos seus discursos as *“semanas de acolhimento”*, *“momentos de interação entre os trainees e as empresas”* e *“visitas às áreas de negócio”* como momentos essenciais na sua socialização e que potenciam a criação de um espírito de união quer entre os trainees, quer entre os trainees e a empresa. Estes momentos permitem assim aos trainees familiarizarem-se com as empresas, bem como interiorizarem os valores, missão e visão das mesmas, e sobretudo as suas perspetivas culturais. Para os trainees, estes elementos revelam-se fundamentais e não devem estar apenas no papel, mas pelo contrário, devem ser vividos e sentidos por todos os membros organizacionais, reforçando com isso a sua identificação com a empresa e os seus níveis motivacionais – *“inicialmente foi uma semana sem parar, mas foi espetacular para conhecer a malta toda e quebrar o gelo e unir o pessoal, aliás eu acho que esta integração que eles fazem é das coisas mais importantes nestes programas e para nós enquanto a geração que somos, para além de nos unirem enquanto grupo é importante para percebermos a cultura da empresa e nos irmos adaptando a isso”*(João).

Para enfatizar ainda mais a importância deste processo de integração, verificou-se que o mesmo impacta positivamente na retenção de talentos, já que para muitos trainees é exatamente nesta fase inicial da socialização que estes se apercebem se querem ou não ficar na empresa - *“(…) para mim é muito importante este processo e ajuda-me a perceber se a médio e longo prazo quero ficar ou não (…)”* (Inês).

Por outro lado, é importante destacar que muitas vezes o esforço de integração nestes programas tende a concentrar-se apenas nos momentos iniciais do mesmo. Esta

ausência de uma integração continuada acabou por revelar efeitos negativos no estado motivacional dos trainees, contribuindo justamente para a desmotivação dos trainees e fazendo com que estes sintam uma espécie de “*abandono*” por parte das empresas, especialmente trainees inseridos em programas com mais de um ano – “*só acho que o processo acaba por pecar um bocadinho, ou seja, há uma grande intensidade de atividades no início, mas depois acabamos por ficar desamparados, porque acabas por estar um período enorme sem convívios com os outros trainees, sem atividades de quebra rotina e eu sinto mais isso também porque estou num programa de dois anos (...)*” (Daniela).

Foi também possível constatar existir uma relação negativa entre a integração e a rotação de áreas, sendo vários os trainees a mencionar que não foram capazes de se integrar nas áreas onde ficam alocados devido ao pouco tempo passado em cada área, sentindo também que não conseguem acrescentar valor à empresa devido a essa constante rotação. Este último resultado vai, em parte, ao encontro do estudo de Ramos (2009) que se explorou anteriormente.

Compreende-se assim que este processo de integração é essencial neste tipo de programas e deve ser cuidadosamente estruturado, devendo as organizações apostar numa socialização permanente e não apenas na fase inicial da chegada dos trainees às empresas, mantendo ativo o processo de “materialização da consistência interna da cultura” (Breseler, 1993; Caetano e Vala, 2007).

Dimensão 2 – Motivação nos programas de trainees

A segunda dimensão é dedicada à motivação nos programas de trainees, pretendendo-se essencialmente compreender se os participantes em programas de trainees se encontram ou não motivados, bem como tentar identificar alguns elementos chave na construção dessa motivação e a orientação desses elementos neste contexto⁹.

De um modo global, os dados recolhidos permitiram verificar que os trainees se encontram motivados e que esse estado geral de motivação é construído em torno de uma dupla orientação: *extrínseca e intrínseca*.

⁹ Para consultar a tabela de análise de conteúdo correspondente à segunda dimensão consultar anexo G.

Começando pela orientação intrínseca da motivação, verificou-se que é o significado atribuído à função o elemento que detém mais impacto na motivação dos trainees no contexto dos programas. Para se sentirem motivados é crucial que os trainees sintam que são permanentemente desafiados, que as funções que lhes são atribuídas nas empresas estão associadas a elevados graus de responsabilidade e, sobretudo, que essas funções contribuem para a sua constante aprendizagem e desenvolvimento pessoal e profissional - *“É assim eu sou muito motivado pelos projetos e pelas funções que estou a desempenhar, pela existência de projetos realmente desafiantes, de coisas concretas e não apenas fazer só por fazer, eu sou motivado por esse tipo de coisas”* (Rui).

Para além do impacto positivo ao nível da motivação, verificou-se que este significado atribuído à função por parte dos trainees faz variar a motivação dos mesmos ao longo dos programas, através de uma relação de proporcionalidade direta. Ou seja, em momentos em que os trainees sentem que o grau de autonomia, responsabilidade, desafio e aprendizagem ligados à função são maiores, a sua motivação é maior. Por outro lado, e na mesma lógica, quando o grau de autonomia, responsabilidade, desafio e aprendizagem ligados à função são menores, a motivação é afetada negativamente. Esta conclusão permite fornecer às empresas com programas de trainees implementados um indicador para o aumento ou manutenção da motivação dos seus trainees, devendo as mesmas apostar justamente na atribuição de funções que vão ao encontro dos critérios acima mencionados - *“É ver o meu trabalho a ser realmente feito é uma coisa que me traz motivação, claro que temos picos de motivação, sejam em que empresa for, mas ali o que me faz vestir a camisola e estar no meu auge de motivação é ver as coisas a acontecer, sentir que contribui para aquilo e que as coisas são levadas para a frente”* (Sofia).

Também fatores como o reconhecimento e a valorização do trabalho demonstraram influenciar de forma positiva a motivação dos trainees. Esta valorização encontra-se desde logo associada com o estatuto de trainee, já que desde o momento em que entram nas organizações como trainees, os entrevistados revelaram sentir um reconhecimento inerente e automático por parte de toda a organização associado à posição de trainee ocupada, estando, portanto, estes programas associados a um símbolo de *status*

Esse reconhecimento e valorização são depois continuamente reforçados por parte dos colegas e pelas chefias e líderes mais próximos, sendo esse reforço crucial para a manutenção da motivação dos trainees ao longo do programa. Para além desta valorização

ser importante no sentido de os trainees sentirem que estão no caminho certo, esta é ainda essencial uma vez que serve como uma confirmação do merecimento do reconhecimento inicial e inerente ao próprio estatuto de trainee – *“Sim, apesar de estar há pouco tempo já sinto isso, o próprio diretor faz muitos elogios e faz questão de frisar o nosso trabalho e de vir ter connosco e é muito importante sentir isso, sentir o reconhecimento dos colegas, das chefias, dos diretores, claro que também é algo que te motiva e que te faz pensar que fizeste bem em optar por esta empresa e não outra”* (Rita).

Quanto à orientação extrínseca da motivação, apesar de se ter concluído que esta não tem um peso tão significativo como a orientação intrínseca, a mesma continua a contribuir para a motivação dos trainees. O valor salarial, sobretudo, surge para os entrevistados enquanto uma fonte de motivação, tendendo a ser percecionado enquanto competitivo e acima da média, especialmente quando contrastado com outras posições ocupadas noutras organizações do mercado. Ainda assim, deve ser mencionado que, quando os trainees fazem um rácio entre o salário auferido e o lucro global da empresa, o salário noutros programas ou em outros países, ou quando esse salário é comparado com os altos investimentos feitos nas formações académicas, este acaba por ser percecionado como inequitativo – *“felizmente ou infelizmente uma coisa que ainda é muito importante é o dinheiro, é uma coisa que ainda nos move muito, eu sinto-me motivada com o que recebo neste momento, não é que seja um salário baixo porque não é, mas é baixo para aquilo que a empresa pode dar”* (Sofia).

A acrescentar, os trainees referem ainda como elementos-chave na sua motivação o ambiente de trabalho e as relações estabelecidas com colegas e líderes mais próximos. Estes fatores são particularmente relevantes na medida em que se encontram no centro da construção da experiência quotidiana nos programas, assim como das dinâmicas motivacionais dos trainees. Assim, quando estes elementos são avaliados positivamente, podem desempenhar um papel crucial na motivação dos trainees - *“na empresa onde estou existe um excelente ambiente de trabalho e isso para mim é um aspeto essencial naquilo que é o dia-a-dia de trabalho e na motivação diária (...) e forma como lidas e te dás com a tua equipa para mim é das coisas mais importantes”* (Duarte).

Da mesma forma que estes podem ser fatores centrais para a motivação dos trainees, a avaliação negativa destes elementos influencia negativamente a motivação, levando mesmo ao sentimento de que o seu potencial e o seu talento não estão a ser

devidamente aproveitados pela empresa – *“É assim isto tem muito a ver com pessoas, determinado tipo de pessoas, e personalidades muito fortes, particularmente na minha área e que acabam por contaminar um bocadinho o ambiente e sente-se essa tensão no ar (...)” (Inês).*

Esta desmotivação é frequentemente enquadrada por um conjunto de outras variáveis, nomeadamente a existência de uma cultura hierárquica organizacional mais rígida e de uma força de trabalho onde predominam pessoas mais velhas e uma gestão essencialmente sénior, levando a choques geracionais e relações laborais mais fracas. Nestes contextos, este tipo de acompanhamento é ainda frequentemente realizado por líderes e equipas seniores, os quais tendem a ter menos tempo e mais responsabilidades, levando a que os trainees percecionem por parte dos mesmos um certo desinvestimento no seu acompanhamento – *“É assim eu acho que esta parte da orientação é a mais importante, eu senti muita diferença nos dois semestres daí ter esta base de comparação, e a coisa mais chata é estar desorientado e claro que te desmotiva, nós somos novos ali e caímos ali um bocado de para-quedas e os recursos humanos e os líderes não percebem isso” (Filomena).*

Foi possível então perceber que o acompanhamento/liderança conferido aos trainees¹⁰ constitui um elemento importante na motivação dos mesmos – tal como já tinha sido sugerido por Ismail, Zainol e Ahmad (2017). Assim, quando este acompanhamento é percecionado como bem planeado e estruturado, como aconteceu para a maior parte dos entrevistados, este leva a que os trainees se sintam orientados e contribui de forma positiva para a sua motivação. Por outro lado, para os poucos entrevistados para quem o acompanhamento realizado foi sentido como deficitário, essa falta de acompanhamento resultou no sentimento inverso, ou seja, contribuiu para a sua desmotivação, impactando por isso também na sua produtividade, na qualidade do desempenho das suas funções e

¹⁰ Os discursos dos entrevistados permitiram também compreender que é frequente os trainees associarem a função de acompanhamento aos recursos humanos, permitindo concluir que estes desempenham um papel central - *“Ao longo do programa em si o que nos comprometemos a fazer para o nosso top of mind é garantir que há uma relação quase umbilical entre o trainee e o seu business líder (...) esta relação é para nós o fator crítico na motivação dos trainees e de sucesso para o programa e em que temos vindo a investir (...) aquilo que nós enquanto gestores de recursos humanos e responsáveis pelo programa temos de garantir é que efetivamente está a ser entregue a proposta de valor do programa, temos de nos manter atentos e manter canais abertos entre o trainee e o business líder para que possamos ter aqui alguma visibilidade sobre situações que possam estar a contrariar isso” (Cláudia, Empresa X).*

até no próprio clima organizacional.

Apesar de os trainees se sentirem, em geral motivados e, portanto, as dinâmicas motivacionais construídas neste contexto serem positivas, verificou-se que existem também elementos menos positivos e relativamente aos quais os trainees se sentem menos motivados e a que é aconselhável que as organizações prestem atenção.

Relativamente à questão das recompensas extrínsecas, por exemplo, averiguou-se existirem algumas discrepâncias entre os vários programas das diferentes empresas, bem como discrepâncias dentro da mesma empresa, no mesmo programa. O conhecimento da existência dessas disparidades é avaliado pelos trainees enquanto inequitativo e injusto, contribuindo para a sua desmotivação e para a construção de um clima de tensão organizacional, podendo mesmo em casos extremos levar a consequências maiores como a saída da empresa para empresas que ofereçam justamente outras recompensas – *“fazia todo o sentido ter um sistema igualitário e ajustado aos trainees, porque somos trabalhadores iguais a outros, não é? Então também queremos ter os benefícios e recompensas iguais aos outros” (Eduardo)*.

Outro fator que surgiu como fonte de desmotivação tratou-se da ausência da perspectiva de progressão na carreira. Apesar de este supostamente ser um elemento garantido à partida pelos programas, na medida em que é uma das características particulares dos mesmos, verifica-se acontecer o oposto. Assim, para a maior parte dos trainees entrevistados, esta progressão é percecionada como algo que dificilmente irá acontecer, sobretudo em empresas com culturas fortemente hierarquizadas – nomeadamente as empresas D, E F e I – nas quais predominam progressões de carreira morosas e baseadas, sobretudo, na idade. Contudo, mesmo em empresas com culturas mais descentralizadas, as progressões de carreira acabam por nunca ser percecionadas a um nível vertical. Percebe-se assim que as empresas contrariam aquilo que são as próprias características e condições dos programas de trainees. Tal leva a que, muitas vezes, exista um choque entre as expectativas iniciais dos trainees relativamente às oportunidades oferecidas por estes programas e a realidade que vai depois sendo vivenciada; e que os motivos por detrás da decisão destes jovens optarem por integrar estes programas e não noutro tipo de experiência profissional acabem por não se concretizar.

No geral, apesar de os fatores extrínsecos mencionados terem também um impacto sobre a motivação dos trainees, verificou-se serem os fatores intrínsecos aqueles apresentam um peso mais significativo na determinação dessa motivação, estando correlacionados com múltiplas variáveis imprescindíveis ao sucesso organizacional. Inclusivamente, observou-se que fatores intrínsecos como o significado atribuído à função pelos trainees, desempenham um papel central ao nível da retenção de talentos. Ou seja, na hora de os trainees decidirem se ficam ou não na empresa, estes relatam valorizar o desempenho da função e a importância/significado atribuídos à mesma acima de fatores extrínsecos, como a recompensação monetária.

Assim, faz todo o sentido que as organizações tenham em consideração esta valorização da função na construção e implementação dos seus programas de trainees, já que poderão com isso aumentar os níveis de comprometimento organizacional e, conseqüentemente, a retenção de talentos – *“a motivação tem de ser diária, no fundo, e tem de ser intrínseca, ou seja, se não gostamos do que estamos a fazer, das funções neste caso não estamos motivados, e precisamos de sentir isso, não é o salário que nos vai manter ali, porque isso encontra-se facilmente noutras empresas, tem de ser pelo que estamos a fazer por nós e pela empresa, se não estivermos motivados com isso vamos encontrar o que gostamos noutra e só paramos aí”* (Duarte).

Esta atenção por parte das empresas a uma motivação orientada intrinsecamente na construção de programas de trainees é ainda mais importante se tomarmos em conta que a motivação fundamentada neste tipo de fatores é mais duradoura do que a motivação extrínseca.

Também de acordo com alguns dos principais pressupostos das teorias motivacionais foi possível verificar que no caso da hierarquia das necessidades de Maslow, ao estarem garantidas necessidades mais baixas, as necessidades mais elevadas tendem a ganhar mais importância. Este tipo de lógica pode ser aplicado na análise da importância de fatores de natureza intrínseca e extrínseca, sugerindo que a maior importância de fatores intrínsecos pode até certo ponto ser aqui justificada, ou pelo menos reforçada, pelo facto de os fatores extrínsecos estarem garantidos à partida pelas próprias condições dos programas de trainees, constituindo por isso condições asseguradas e cristalizadas (é o caso do salário que apesar de mencionado pelos trainees como importante é algo que quando comparado com o significado das funções desempenhadas

perde importância). Também a teoria bifatorial de Herzberg reforça aqui a conclusão de que os fatores higiênicos não são suficientes por si mesmos para servir como base de motivação, sendo crucial o papel desempenhado por fatores motivadores.

Finalizando, é importante destacar que a motivação se trata do fator chave para o sucesso dos programas e para outras variáveis e processos organizacionais como os de *atração e retenção* de talentos, devendo as organizações colocar a motivação no epicentro das suas preocupações basilares, sobretudo perante um cenário onde existem múltiplas dificuldades em conseguir os melhores talentos e sobretudo mante-los a médio e longo prazo nas empresas - “(...) *hoje em dia eles vêm muito à procura de crescimento, crescimento que esperam que sejam rápido e isso também é das coisas que temos vindo a aperceber-nos nos últimos anos através do programa, são gerações que acima de entrar no mercado de trabalho, procuram uma experiência, quanto mais rica for essa experiência, quanto mais potenciar a sua motivação (...) maiores são as possibilidades de quererem continuar*” (Cláudia, Empresa X).

Dimensão 3 – Finalização do programa de trainees

A terceira dimensão foca-se nas perceções acerca do momento de finalização dos programas de trainees¹¹, procurando-se compreender qual a importância desse momento para os entrevistados, e quais os fatores considerados para tomar a decisão de permanecer ou não na empresa, fazendo a passagem da posição de trainees para trabalhadores.

No geral, a perceção dos trainees é de que a finalização do programa detém um valor de cariz simbólico e de reconhecimento pessoal e profissional, o qual existe independentemente da decisão tomada relativamente a permanecer ou não na empresa. Deste modo, os trainees partilham a ideia de que é motivante chegar ao fim do programa, mesmo que não cheguem efetivamente a passar para o novo estatuto de trabalhadores, sendo esta finalização associada ao sentimento positivo de “*missão cumprida*”. Ou seja, a realização pessoal resultante da finalização bem-sucedida do programa existe de forma independente da passagem destes trainees para a posição de trabalhadores oficiais na empresa, apesar de a expectativa inicial ao entrar nestes programas ser essa.

Já relativamente aos fatores considerados para a decisão de realizar a passagem

¹¹ Para consultar a tabela de análise de conteúdo correspondente à terceira dimensão consultar anexo H.

para trabalhadores na empresa ou não, foi possível identificar diversos fatores importantes, desde características dos programas e, em parte, das empresas que os desenvolvem, até planos e projetos pessoais.

Por um lado, e relativamente às características dos programas, a incerteza relativamente a esta passagem para as empresas encontra-se frequentemente associada a conjunto de elementos característicos dos programas que não estão devidamente ajustados às expectativas e exigências dos trainees. É o caso, por exemplo, da integração não continuada, do acompanhamento deficitário, de algumas falhas no ajustamento entre trainees e áreas/funções atribuídas, da dificuldade ao nível da progressão de carreira, entre outros. Estes elementos levam a que, ao longo da participação nos programas, seja criado um sentimento de desmotivação, que seja criada uma fraca identificação e comprometimento com a empresa, e conseqüentemente o sentimento de incerteza face à intenção de ficar na mesma.

Verifica-se ainda que os trainees tendem a acreditar que dificilmente as relações que mantém com a organização se irão alterar com a passagem da sua posição de trainees para trabalhadores, acreditando que desde que entraram na empresa sabem como a mesma funciona e que os programas fornecem justamente esse ‘*privilégio*’. Assim, enquanto que a existência de relações positivas com a organização pode neste ponto funcionar como um incentivo à permanência na mesma, o estabelecimento de relações negativas terá o efeito oposto, não existindo a percepção de que estas poderão ser melhoradas após uma passagem para a posição de trabalhador.

Por outro lado, na base desta incerteza podem ainda encontrar-se fatores como a existência de outros projetos pessoais, por exemplo, o fato de muitos trainees desejarem continuar os estudos ou a existência de propostas melhores de outras empresas que os fazem repensar a sua estadia no programa e na empresa – “*Não, neste momento não pretendo ficar na empresa, porque acho que tenho oportunidades melhores a diversos níveis, monetários também, mas na maioria dos casos também é a continuação dos estudos, muitos colegas meus vão prosseguir para MBA’s (...)*” (Laura).

Os programas de trainees são então percebidos como um momento de passagem para uma nova realidade – uma ponte, como afirmou Breseler (1993) – que permite aos trainees viver intensamente o momento do programa e todas as suas

particularidades. Ainda assim, e apesar de num momento antecedente aos programas os trainees idealizam os mesmos como uma representação ideal para as suas carreiras, a verdade é que à medida que vão vivenciando esta experiência vão também deparando-se com múltiplos elementos que não são o que esperavam inicialmente, não correspondendo às suas expectativas e exigências em termos de ambientes e experiências de trabalho e acabando isso por se refletir num sentimento de desmotivação face aquilo que idealizaram para o programa. Ao mesmo que tempo a motivação tende a acompanhar essa não correspondência de expectativas através de uma diminuição ou estados de alteração da motivação dos trainees. Em última instância, este conjunto de fatores leva muitas vezes a que os trainees coloquem em causa a decisão de permanecer na empresa.

Na perceção dos entrevistados é, neste sentido, imperativo existir uma “*gestão de expectativas*” por parte das organizações que implementam estes programas, devendo essa gestão, à luz dos trainees, começar desde uma fase inicial dos processos de atração. Esta sugestão dos trainees acaba por ser um apelo à transparência das organizações, já que em muitos casos as empresas acabam por não garantir tudo aquilo que prometeram inicialmente, desvanecendo aquilo que eram as expectativas iniciais e até mesmo as motivações dos trainees em falácias e numa imagem de marca das empresas empobrecida. Na visão dos trainees isto é algo que pode ter consequências para a empresa, sobretudo na fase da retenção de talentos. Num momento final de reflexão, os trainees acabaram ainda por sublinhar alguns aspetos para os quais as empresas devem redirecionar os seus esforços: é o caso de ter de existir um minucioso planeamento de alocação dos trainees às áreas de negócio, onde para isso é necessário num primeiro momento permitir alguma autonomia do trainee nesse sentido, possibilitando que a sua preferência em relação à rotatividade de áreas sejam tida em conta; que se revejam as necessidades em termos de áreas, funções e até das pessoas que estão disponíveis para acompanhar os trainees durante o programa; e ainda ter que ser realizado reajustamento nos sistemas de recompensas fornecidos aos trainees.

Conclusões, contributos, limitações e investigação futura

A análise realizada revelou que é essencial uma compreensão mais aprofundada do funcionamento dos programas de trainees e da forma como os participantes nestes programas os percebem. Efetivamente, é apenas compreendendo as experiências e representações daqueles que integram estes programas, e que determinam o seu sucesso,

que será possível desenvolver estratégias que permitam otimizar os mesmos. Este tipo de abordagem, que coloca em foco os participantes dos programas ao invés daqueles que os desenham, permitiu também compreender melhor de que forma se processa a recepção destes programas por aqueles que dele usufruem, a todos os níveis – desde o encontro entre expectativas relativamente ao programa e a sua realidade, até à motivação no decorrer do programa para um melhor desempenho e satisfação, e aos fatores que são centrais no momento de decisão relativamente a optar por permanecer na empresa, ou não.

Relativamente à integração dos participantes nos programas de trainees, chegou-se à conclusão de que estes programas tendem a ser percebidos pelos jovens talentos como uma representação ideal para as suas carreiras, em grande parte porque estes proporcionam – ainda que apenas numa fase inicial – uma visão ambiciosa de uma carreira promissora e de rápida ascensão, sendo que as expectativas iniciais estão vinculadas aquilo que foi transmitido pelas organizações na fase de atração.

Estes programas são frequentemente vistos enquanto uma espécie de “*acelerador de competências*”, permitindo um desenvolvimento profissional significativo num curto intervalo de tempo. Assim, os programas de trainees de certa forma representam aquilo que outras formas de entrada no mercado laboral não possibilitam, sendo justamente aqui que reside a principal motivação dos jovens para a atração e entrada nos programas, onde a tendência é para que se perspetivem estes programas como um arquétipo das experiências profissionais.

Já após a sua entrada nos programas e, portanto, no período efetivo da experiência, verificou-se que os jovens talentos se deparam muitas vezes com uma realidade que diverge, em alguns pontos, daquilo que foi perspetivado inicialmente. Este tipo de desconcórdia entre as expectativas criadas acerca dos programas e a experiência dos mesmos leva frequentemente a que os trainees sintam que as empresas não são completamente transparentes na informação transmitida nos processos de atração de talentos. Um dos exemplos mais referidos trata-se da expectativa de ascensão de carreira, uma ideia fomentada pelas próprias organizações no momento de atração, mas a qual mais tarde não encontra concretização.

Ainda no que toca ao período de participação nos programas, verificou-se que as dinâmicas motivacionais são contruídas em torno de uma dupla orientação – extrínseca e

intrínseca. A orientação extrínseca assenta num conjunto de aspetos importantes para os trainees, mas os quais constituem, pelo menos em parte, aspetos garantidos à partida pelos programas. Como consequência, estes acabam por ser importantes na construção daquilo que é o estado motivacional global dos trainees, mas por não serem suficientes para garantir uma completa motivação dos mesmos ganham então peso os aspetos de orientação intrínseca, como o significado atribuído às funções desempenhadas ou o sentimento de desafio e aprendizagem contínuos por parte dos trainees.

Para além de influenciar positivamente o estado de motivação global dos trainees nos programas, a orientação intrínseca da motivação revelou-se duplamente importante, tratando-se também de um elemento central para a retenção dos trainees nas empresas. Efetivamente, verificou-se que, na hora de decidir se ficam ou não na empresa, são fatores como o significado atribuído à função desempenhada, o grau de responsabilidade inerente à mesma e o desafio das funções desempenhadas que mais pesam na decisão.

Ainda assim, revelou-se interessante verificar que, independentemente da decisão tomada relativamente a permanecer na empresa, os trainees tendem a perspetivar o momento de finalização dos programas como um símbolo de reconhecimento e o alcance de uma meta que tinham definido inicialmente, acabando por ser invariavelmente um momento motivante.

Finalmente, e como conclusão transversal, decorre a ideia de que as organizações e, sobretudo, os gestores de recursos humanos – que como se viu desempenham também eles um papel fulcral nestes programas – não devem tomar como verdades absolutas e basear as suas políticas motivacionais em factos documentados ou investigados. De facto, o conhecimento produzido na área é revelante e um suporte crucial, mas ele não pode ser a premissa universal que rege a gestão motivacional de pessoas que, tendo necessidades diferentes, exigem respostas em termos motivacionais distintas.

Os trainees são talentos com elevadas exigências em termos de ambientes, expectativas e experiências profissionais, levando a que as organizações tenham de caminhar para uma nova forma de pensar aquilo que é a atração e retenção de talentos. Simultaneamente, é importante repensar sistemas de motivação especificamente construídos tendo em conta os participantes destes programas e o alinhamento aos processos de atração e retenção. Afinal, verificou-se ser a motivação um elemento central

para o sucesso dos mesmos, contribuindo não só para potencializar e maximizar o talento e desempenho dos trainees, como impactando também a sua retenção nas organizações.

No desenvolvimento destes sistemas, as organizações devem ter em especial atenção 1) o tipo de expectativas contruídas relativamente aos programas no momento de atração de talentos, tendo atenção para que não seja criado um intervalo demasiado grande entre essas expectativas criadas e a realidade encontrada nos programas, resultando em sentimentos de desilusão e frustração; 2) a motivação dos participantes durante os programas de trainees, particularmente a motivação orientada intrinsecamente, já que é esta que tende a perdurar no tempo e a resultar não apenas numa melhor experiência dos trainees nestes programas, mas também numa mais bem-sucedida retenção dos talentos após a sua finalização. Deste modo, o grande segredo para contornar o atual panorama de guerra pelo talento poderá estar mesmo na forma como se lida com os talentos e na oferta por parte de condições adequadas ao desenvolvimento e motivação desses talentos.

Chama-se ainda a atenção para o fato de que apenas é possível ter conhecimento do significado que é atribuído a determinados elementos e compreender se estes são fontes de motivação ou não, se as organizações comunicarem com os seus trabalhadores e procurarem conhecer a sua força de trabalho, não caindo no erro de acreditar que o que os motiva também motivará os outros.

Estas são algumas das principais conclusões e contributos considerados essenciais do ponto de vista teórico e empírico. Destaca-se, sobretudo, a produção de conhecimento, no caso do campo dos programas de trainees, e o contributo na melhor compreensão do campo da motivação; bem como aquilo que são alguns dos contributos importantes ao nível empresarial. É o caso de algumas pistas que foram sendo sublinhadas ao nível do que poderão ser mecanismos, indicadores e políticas de motivação, e até mesmo elementos que podem ser melhorados, a fim de potencializar e maximizar programas de trainees, bem como os processos de atração e retenção de talentos.

É importante destacar que o presente trabalho apresentou também algumas limitações, tendo sido a principal sentida ao nível do suporte teórico dos programas de trainees. Este suporte, para além de escasso, impossibilitou a exploração de outros elementos e possíveis correlações entre este tema e o campo da atração e retenção de talentos, bem como o motivacional. Metodologicamente, foram sentidas limitações ao

nível do próprio trabalho de campo, onde a principal dificuldade adveio do facto de se ter utilizado como instrumento de recolha de dados a entrevista semi-diretiva presencial, onde a marcação das entrevistas e a comparência efetiva dos participantes nem sempre foi fácil, tendo este processo sido mais moroso do que era inicialmente espectável. Finalmente, acredita-se que o facto de não ter existido um enquadramento mais detalhado e complexo de cada empresa e respetivo programa deixou algumas lacunas, pois impediu a existência de outras variáveis que poderiam estar correlacionadas com a motivação e que podiam ser pistas relevantes sobre o contexto dos programas de trainees. Para além destas limitações, sublinham-se ainda as limitações inerentes à própria natureza do estudo, ou seja, o tempo, espaço e recursos disponíveis para a realização do estudo. Toda a análise realizada e os resultados obtidos devem ser lidos à luz destas limitações.

Não obstante, acredita-se que continuam a tratar-se de resultados interessantes e os quais avançam o conhecimento no campo em estudo, e os quais permitem deixar ainda algumas pistas daquilo que poderá ser futuramente investigado.

Poderia ser interessante, em primeiro lugar, averiguar a relação entre a motivação e algumas variáveis que se concluiu terem alguma influência negativa para a mesma como é o caso da perspectiva de carreira a médio e longo prazo ou a relação entre motivação e a socialização (analisado detalhadamente estes processos de integração e a sua continuidade ou não).

Por outro lado, e já que no presente trabalho se percebeu que existem certos elementos motivacionais, que estão na base de certos comportamentos específicos dos trainees, estando inclusive correlacionados com variáveis como a retenção de talentos, então acredita-se ser pertinente a averiguação detalhada desta dupla orientação, especificando alguns desses elementos e percebendo no caso da orientação extrínseca o grau de dependência e instrumentalidade de certos fatores.

Seria ainda igualmente interessante cruzar os presentes resultados com as visões de quem desenvolve e implementa estes programas, tentando obter um quadro motivacional geral que poderia ser um instrumento benéfico para diferentes organizações, ao mesmo tempo que permitiria compreender indicadores como a percentagem de trainees retidos no total de colaboradores e taxa de sucesso ou insucesso destes programas.

Referências Bibliográficas

Araújo, M.D., Almeida, S. D., Leite Filho, C. A.P., e Oliveira, A. D. (2007). *Os programas de trainee e o desenvolvimento das competências gerenciais em uma empresa varejista*. Paper presented at the IV Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB, Brasil.

Beechler, S., e Woodward, I. C. (2009). The global “war for talent”. *Journal of international management*, 15(3), 273-285.

Beheshtifar, M., e Panah Z. V. (2012). Leadership Development Activities. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2 (7), 387-393.

Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., e Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 5(5), 524-539.

Bitencourt, B. M., Piccinini, V. C., e Rocha-de-Oliveira, S. (2012). Programas trainees: jovens orientados para o sucesso. *Management in Dialogue Review*, 14(2), 102-135.

Bitencourt, B. M., Piccinini, V. C., de Oliveira, S. R., e Gallon, S. (2014). Programas trainee: entre a inserção qualificante e a seletividade excludente. *Revista Economia & Gestão*, 14(36), 5-30.

Bresler, R. R. B. (1993). *Organizações e programas de integração: um estudo sobre a passagem* (Tese de Doutorado). FGV EAESP – Escola de Administração de Empresas, São Paulo.

Broome, G. H., e Hughes, R. L. (2004). Leadership development: Past, Present, and Future, *Human Resource Planning*, 27 (1), 278-287.

Bryman, Alan. (2012) *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.

Camara, P. B., Guerra, P. B., e Rodrigues, J. V. (2007). *Novo Humanator*. Lisboa: *Publicações Dom Quixote*.

Caetano, A., e Vala, J. (2007). *Gestão de recursos humanos: contextos, processos e técnicas*. Lisboa: Editora RH.

Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard business review*, 86(3), 74.

Ceartil, M. (2006). *Gestão de Recursos Humanos para o século XXI*. Edições Sílabo.

Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., e Cardoso, C. C. (2007). *Manual de comportamento organizacional e gestão*. Lisboa: Editora RH.

Daubner-Siva, D., Ybema, S., Vinkenburg, C. J., e Beech, N. (2018). The talent paradox: talent management as a mixed blessing. *Journal of Organizational Ethnography*, 7(1), 74-86.

Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 5(1), 53 - 60.

Dodge, R. B., e McKeough, M. (2003). Internship and the Nova Scotia government experience. *Education+ Training*, 45(1), 45-55.

Durocher, S., Bujaki, M., e Brouard, F. (2016). Attracting Millennials: Legitimacy management and bottom-up socialization processes within accounting firms. *Critical perspectives on Accounting*, 39, 1-24.

Faissal, R., Passos, A. E. V. M., De Mendonça, M. D. C. F., e De Almeida, W. M. D. C. (2015). *Atração e seleção de pessoas*. Brasil: Editora FGV.

Faria, M. M. (2017). *Programas de trainees em Portugal: uma dupla perspetiva* (Tese de Doutoramento). ISCTE-IUL, Lisboa.

Friedman, B., Hatch, J., e Walker, D. M. (2000). *Como atrair, gerenciar e reter capital humano: da promessa à realidade*. São Paulo: Futura.

Gontijo, M. C. L. (2005). *Encontros e desencontros no processo de socialização organizacional: um estudo de caso com profissionais contratados por meio de programas de trainees* (Dissertação de Mestrado). Unpublished master's thesis, Brasil.

Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., e Godshalk, V. M. (2010). *Career management*. Sage.

Horváthová, P. (2011). The Application of Talent Management at Human Resource Management in Organization. Paper present at the *3rd International Conference on Information and Financial Engineering, IPEDR* (Vol. 12), Singapore.

Ismail, A., Zainol, N. A. M., e Ahmad, N. N. (2017). The administration of leadership training programs enhance the trainees' motivation to learn. *Scientific Journal of Logistics*, 13 (4), 465-477.

Ismajli, N., Zekiri, J., Qosja, E., e Krasniqi, I. (2015). The Importance of Motivation Factors on Employee Performance in Kosovo Municipalities. *Journal of Public Administration and Governance*, 5(1), 23-39.

Kanye, B., e Crous, F. (2007). Graduate interns experiences: A career success orientations approach. *SA Journal of Industrial Psychology*, 33(3), 84-93.

Keller, S., e Meaney, M. (2017, Março, 08). Attracting and retaining the right talent. Disponível em <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/attracting-and-retaining-the-right-talent>

Kim, D. (2006). Employee Motivation: Just Ask Your Employees. *Seoul Journal of Business* 12(1), 19-36.

Kovach, K. A. (1987). What motivates employees? Workers and supervisors give different answers. *Business Horizons*, 30(5), 58-65.

A. Kohn, (1995), *Punished by Rewards*, (Boston: Houghton Mifflin).

Leal, A. P. (2012). A Pedagogia dos Programas de Trainees: A formação de Intelectuais Orgânicos ao Projeto Capitalista no Interior da Empresa. *Trabalho e Educação -ISSN 1516-9537*, 16(2), 53-67.

Lee, M. T., e Raschke, R. L. (2016). Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach. *Journal of Innovation & Knowledge*, 1(3), 162-169.

Madeira, J. D. J. (2013). *Atração, desenvolvimento e retenção de talentos: programa de trainees, galp energia* (Tese de Doutoramento). ISCTE-IUL, Lisboa.

Maertz Jr, C., A. Stoeberl, P., e Marks, J. (2014). Building successful internships: lessons from the research for interns, schools, and employers. *Career Development International*, 19(1), 123-142.

Marshall, Catherine; & Rossman, Gretchen B. (2011). *Designing Qualitative Research*. London: Sage Publications.

Martins, E. C., Dutra, J. S., e Cassimiro, W. T. (2007). Programa de trainees no mercado de trabalho nacional: apresentação dos resultados de Pesquisa. Seminários em Administração – *SEMEAD*, 10, 1-15.

McDonnell, A., Collings, D. G., Mellahi, K., e Schuler, R. (2017). Talent management: a systematic review and future prospects. *European Journal of International Management*, 11(1), 86-128.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., e Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business Press.

Mateus, C. (2017, Março, 18). Dezenas de vagas para estagiários de elite. Disponível em <https://expresso.sapo.pt/economia/2017-03-18-Dezenas-de-vagas-para-estagiarios-de-elite#gs.2zc7llw>

Moreira, C. A. A. (1997). *Programas de Trainee e processos planejados de mudança cultural: em busca de conexões* (Tese de Doutorado). Escola de Administração de Empresas, São Paulo.

Osabiya, B. J. (2015). The effect of employees motivation on organizational performance. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 7(4), 62-75.

Pratheepkanth, P. (2011). Reward system and its impact on employee motivation in commercial bank of sri lanka plc, in jaffna district. *Global Journal of Management and Business Research*, 11(4).

Ramos, A. F. D. S. (2009). *A influência da liderança na motivação: um estudo sobre o programa de trainees 2008 da Galp Energia* (Tese de Doutorado). ISCTE-IUL, Lisboa.

Ready, D. A., e Ready, J. A. (2007). Make your company a talent factory. *Harvard business review*, 85(6), 68.

Ryan, R. M., e Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 54-67.

Secară, C. G. (2016), “Study of Human Resources Typology”, *Agricultural Management / Lucrari Stiintifice Seria I, Management Agricol*, 18(2). 107 – 110.

Schein, E. (1988). *Organizational Culture and leadership*. San Francisco, London: Jossey- Bass Publishers.

Teixeira, S. (2017). *Gestão das Organizações*. Lisboa: Escolar Editoras.

Teixeira, W. C., e Neto de Jesus, D. L. (2015). A Importância de um Programa de Trainees para Egressos dos Cursos de Administração em Campo Grande-MS. *Comunicação e Mercado/ NIGRAN-Dourados-MS*, 4(09), 60-73.

Wiley, C. (1997). What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18(3), 263-280.

Yang, H. (2008). Efficiency wages and subjective performance pay. *Economic Inquiry*, 46(2), 179-196.

Van Maanen, J. E., e Schein, E. H. (1977). *Toward a theory of organizational socialization*. 1-90. Disponível em <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/SWP-0960-03581864.pdf>

Anexos

Anexo A

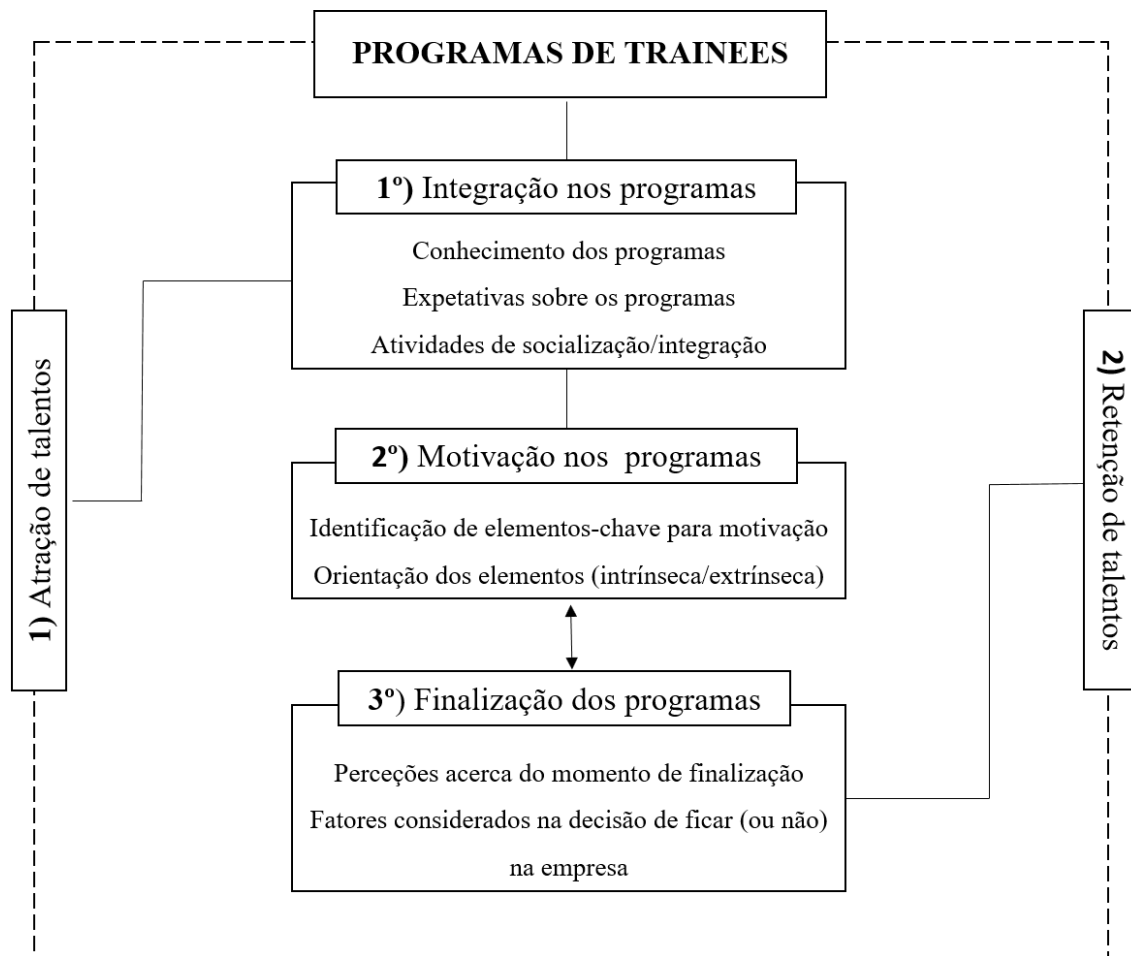
Tabela I. Programas de trainees em Portugal até ao ano de 2017.

Organizações	Programa implícito	Duração
AKI	Academia de trainees AKI	1 ano
ANA	Programa de trainees ANA Aeroportos	1 ano
Andrade Gutierrez	Programa de trainees Andrade Gutierrez	18 meses
Auchan	Graduate program Auchan – Growing2gether	4 anos
Brisa	Brisa Trainee Program	1 ano
Central de Cervejas	Programa de trainees Central de Cervejas e Bebidas	18 meses
CTT	Programa de trainees CTT	18 meses
Dancake	Programa de trainees Dancake	Não especificado
EDP	EDP trainee Program	2 anos
Farfetch	Programa de trainees Farfetch	1 ano
Fidelidade	Believe Fidelidade Trainee Program	1 ano
Galp Energia	Programa de trainees Generation Galp	2 anos
Grupo Adp	Programa de trainees Grupo Adp	Não especificado
Grupo E.T. E	Programa Crescer	18 meses
Jerónimo Martins	Management Trainee Program	1 ano
José de Mello Saúde	Programa de trainees + talento	1 ano
Leroy Merlin	Programa de trainees Leroy Merlin	1 ano
Lidle	Trainee internacional	2 anos
L'Oréal	Programa de trainees L'Oréal	1 ano
Luís Simões	Programa de trainees Luís Simões	Não especificado
Mota-Engil	Programa Corporativo de trainees start@Me	1 ano
NOS	Programa de trainees NOS Alfa	1 ano
Novabase	Novabase Academy	Não especificado
Novartis	Expedition Novartis	1 ano
OGMA	Programa de trainees OGMA	1 ano
Portugal Telecom	Programa de trainees PT	Não especificado
Quidgest	Programa de trainees Quidgest	6 meses
REN	Programa de trainees REN	1 ano
Sanofi	Talento Graduate Program	1 ano
Santander Totta	Programa de Top Training Santander Totta	1 ano
Secil	Programa de trainees Secil	1 ano
Sonae	Programa Contacto	Não especificado
Sumol + Compal	Talento Seed – programa de trainees	1 ano
The Navigator Company	Programa de trainees Bright On	2 anos
Unilever	Programa de futuros líderes	2 anos
Vodafone	Discover Graduates	2 anos
Volkswagen AutoEuropa	Programa de trainees Volkswagen AutoEuropa	Não especificado
Total = 38 programas	38 empresas	Períodos diversos

Fonte: Adaptado de Faria (2017, p.70).

Anexo B

Figura 1. Modelo analítico do estudo.



Fonte: Elaboração Própria.

Anexo C

Tabela II. Operacionalização das dimensões analíticas do estudo (três momentos).

Dimensão analítica		Categorias	Indicadores	Medida
Dimensão 1	Integração nos programas	1) Conhecimento dos programas	Conhecimento dos programas de trainees (geral/do programa em que está inserido (a)); Conhecimento de outros programas/pessoas que já participaram	Entrevista
		2) Fatores motivadores antecedentes e expectativas iniciais	Principal (s) elemento (s) que levaram à decisão de entrar nos programas; Opinião sobre o que é ser trainee/programa de trainees; Reflexão da experiência de ser trainee (até ao momento);	
		3) Socialização/integração	Importância dada à abordagem da empresa numa fase inicial; Importância da integração feita pela empresa; Influência dessa integração na motivação;	
Dimensão 2	Motivação nos programas	1) Orientação extrínseca da motivação	Salário auferido; Horário dos trainees; Ambiente de trabalho e clima organizacional percebido e sentido pelos trainees; Condições de trabalho nos programas; Relações estabelecidas entre trainees e colegas, chefias/líderes e outros membros organizacionais; Recompensas auferidas, incentivos entre outros elementos que possam ser referidos pelos trainees;	Entrevista
		2) Orientação intrínseca da motivação	Reconhecimento pessoal e do trabalho percebido e sentido pelos trainees; Valorização pessoal e do trabalho percebido e sentido pelos trainees; Crescimento profissional e pessoal; Realização pessoal e profissional; Identificação dos trainees com as funções e tarefas desempenhadas; Sentimento de aprendizagem e desafio face ao trabalho/programa; Feedback recebido; Outras recompensas (intrínsecas) e outros elementos.	
Dimensão 3	Finalização dos programas	1) Importância e significado desse momento	Significado atribuído à transição; Reflexão face a esse momento; Impacto desse momento na motivação individual.	Entrevista
		2) Elementos considerados para a decisão de permanecer ou não na empresa	Intenção de permanecer na empresa após o programa e porquê; Opinião face ao que vai mudar (funções/relações estabelecidas entre outros elementos);	

Fonte: Elaboração Própria.

Anexo D

Tabela III. Grelha de estruturação das entrevistas aos trainees.

Objetivos	Questões a desenvolver
Identificar e caracterizar os entrevistados	<ol style="list-style-type: none"> 1. caracterização social: sexo; idade; naturalidade; formação académica (habilitações literárias concluídas); estado civil; 2. caracterização profissional: condição perante o trabalho e situação na profissão; cargo ocupado dentro da organização atual; setor de atividade; há quanto tempo trabalha na organização.
Identificação e tipificação dos principais meios de conhecimento dos programas/ elementos motivadores subjacentes à decisão de entrar nos programas e expectativas associadas/processo de socialização	<ol style="list-style-type: none"> 3. como teve acesso ao programa em que se encontra inserido (a)? 4. qual foi o principal motivo que o/a levou a querer ingressar neste tipo de programas? 5. porquê esta empresa? (e não outra?) 6. conhecia alguém que já tivesse passado por esta experiência? 7. o que para si significa ser um trainee e estar neste tipo de programa? 8. como encarou a abordagem da empresa para consigo numa fase inicial? considera que foi uma abordagem que o/a cativou? acha que este primeiro contacto é importante? e porquê? 9. pode descrever sucintamente como foi o seu acolhimento e integração na empresa? considera que é importante este processo? 10. de que forma o mesmo influencia a sua motivação para o programa? 11. na sua perspetiva, a organização fez uma boa integração? porquê? 12. neste processo, a organização permite que o trainee tenha legitimidade e autonomia para decidir a área onde vai ficar alocado? têm em conta a vossa opinião ou é algo que está determinado à partida pela empresa? 13. concorda com a questão da rotatividade por diferentes áreas de negócio? porquê? 14. diria que esta questão pode influenciar a motivação face ao programa? porquê?

	<p>15. resumidamente, até agora como tem sido a sua experiência enquanto trainee no programa?</p>
<p>Compreender o estado motivacional dos trainees neste contexto e causas (assim como a sua orientação) que o justificam</p>	<p>16. relativamente às tarefas e responsabilidades que desempenha, diria que se sente satisfeito?</p> <p>17. o que destaca como sendo mais positivo nessas tarefas?</p> <p>18. o que destaca como sendo menos positivo?</p> <p>19. no geral, sente-se motivado no programa?</p> <p>20. quais são as principais causas/razões pelas quais se sente motivado/ou menos motivado?</p> <p>21. de forma geral como se encontra organizado o seu trabalho, em termos de horário, condições de trabalho, o ambiente, a relação com os colegas mais próximos e com as chefias? poderia falar um pouco sobre estes elementos? diria que estes são elementos que o/a motivam no programa?</p> <p>22. se surgir algum problema no seu dia-a-dia no programa como o resolve? a quem recorre no sentido de ter algum apoio e orientação?</p> <p>23. como é a relação com os restantes membros organizacionais e como acha que lidam e percebem os trainees na organização?</p> <p>24. relativamente ao salário, considera estar alinhado com as suas expectativas e funções que realiza? está satisfeito (a)? porquê?</p> <p>25. para além do salário a organização possui ou põe em prática alguma política ou mecanismo de recompensas? (se sim, quais e qual o nível de justiça e equidade percebidos pelos entrevistados face a isso? se não, qual a opinião face à inexistência dessas recompensas?)</p> <p>26. em termos das tarefas, como é organizado o seu trabalho? as pessoas têm alguma autonomia para participar nas decisões face às tarefas desempenhadas ou apenas cumprem aquilo que lhes é dito para fazer?</p> <p>27. considera as tarefas monótonas ou complexas (desafiantes)?</p> <p>28. face ao seu papel de trainee e às tarefas e responsabilidades sente que é reconhecido e valorizado? em que medida e por parte de quem?</p> <p>29. sente-se realizado profissionalmente e pessoalmente? porquê?</p> <p>30. a organização confere algum plano de carreira a médio e longo prazo?</p> <p>31. sente que poderá ascender na carreira nesta empresa? porquê?</p> <p>32. como descreve a cultura organizacional da empresa? identifica-se com essa cultura e porquê?</p>

	<p>33. considera outros elementos importantes para a sua motivação no programa, para além dos que já referiu?</p> <p>34. a organização coloca em prática as condições necessárias para a sua motivação no programa?</p> <p>35. considera que a organização desempenha um papel ativo na gestão da motivação dos trainees?</p>
<p>Compreender o momento de finalização dos programas, o seu significado e as causas que poderão estar implícitas à retenção na empresa</p>	<p>36. como perceciona o momento final do programa e a passagem de trainee para os quadros da empresa?</p> <p>36. perspetivar esse momento é motivante para si? porquê?</p> <p>37. como vê a sua posição no programa a longo prazo, é para si um objetivo ficar na empresa? porquê?</p> <p>38. no geral os trainees que entraram pretendem ficar na empresa? sabe de alguém que já tenha abandonado o programa e porquê?</p> <p>39. a organização dispõe de alguma estratégia caso isso aconteça?</p> <p>40. considera que a organização vai mudar a forma como lida consigo? a que níveis?</p> <p>41. como pensa que ficarão as suas relações com colegas e chefias, ou até os restantes membros organizacionais?</p> <p>42. no geral o que acha que vai mudar?</p> <p>43. considera que será mais vantajoso para si ser um trabalhador 'normal'? porquê?</p>

Fonte: Elaboração Própria.

Anexo E

Tabela IV. Caracterização detalhada da amostra¹.

Trainees	Género	Idade	Especialização académica	Área de atuação	Organização	Tempo de programa
1) Laura	Feminino	22	Mestrado em Gestão Internacional	Marketing e vendas	Empresa (A)	Um mês e meio
2) Maria	Feminino	23	Licenciatura em Gestão	Retalho e vendas	Empresa (B)	Onze meses
3) Isabel	Feminino	23	Licenciada em Engenharia Informática	Informática	Empresa (C)	Um ano
4) João	Masculino	24	Licenciatura em Engenharia Eletrotécnica	Comercial e gestão de clientes	Empresa (D)	Um mês e meio
5) Ana	Feminino	21	Licenciatura em Economia	Retalho e vendas	Empresa (B)	Dez meses
6) Duarte	Masculino	26	Pós-Graduação em Marketing	Retalho e vendas	Empresa (B)	Dez meses
7) Joana	Feminino	25	Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial	Comercial	Empresa (E)	Dez meses
8) Eduardo	Masculino	24	Mestrado em Engenharia	Comercial	Empresa (E)	Dez meses
9) Inês	Feminino	25	Mestrado Marketing	Comunicação interna	Empresa (D)	Um mês
10) Rui	Masculino	24	Mestrado em Engenharia Energética	Gestão de projetos e análise de negócios	Empresa (D)	Um ano e um mês
11) Filomena	Feminino	25	Mestrado em Engenharia Biomédica	Gestão	Empresa (F)	Dez meses
12) Sofia	Feminino	25	Mestrado em Gestão	Gestão	Empresa (G)	Onze meses
13) Rita	Feminino	22	Licenciatura em Marketing	Responsável de mercado	Empresa (H)	Um mês e meio
14) Lívia	Feminino	23	Mestrado em Gestão	Gestão de Operações	Empresa (I)	Um mês
15) Daniela	Feminino	24	Licenciada em Ciência Política	Gestão de Operações	Empresa (I)	Um mês
16) Cláudia	Feminino	36	Licenciatura em Comunicação Social	Gestão de Recursos Humanos	Empresa X	Doze anos e meio

Fonte: Elaboração Própria.

¹ Foram dados nomes fictícios a todos os entrevistados, incluindo a perspetiva empresarial, mantendo-se assim o anonimato dos participantes.

Anexo F

Tabela V. Exemplificação da análise de conteúdo da primeira dimensão analítica com excertos de discursos de entrevistados.

Integração nos programas de trainees		
Conhecimento dos programas	Motivos de ingresso e expectativas	Socialização
<p>“Foi através da faculdade, daquelas feiras de emprego que eles organizam todos os anos e foi aí que tive oportunidade de ir falar com as empresas que mais me chamavam a atenção na altura e saber mais, mas eles também colocam imensos cartazes na faculdade e foi assim que tive conhecimento e depois candidatei-me” (Ana)</p> <p>“Foi mesmo na faculdade, algures numa feira de emprego, eles fazem um grande processo de atração, e eu já tinha mais ou menos uma ideia, porque a minha licenciatura foi em engenharia eletrotécnica, o meu mestrado é na área de energia, e a empresa é uma empresa de energias, não é bem o que eu estudei porque eu tirei renováveis, e isto é uma energia petrolífera, é diferente mas eu não queria que a minha primeira experiência profissional fosse algo muito técnica e cliché vá então este tipo de programa como eu já sabia que era diferente fui lá saber mais” (João)</p> <p>“Foi através da faculdade e da empresa externa que faz os recrutamentos, portanto eu subscrevia a New Letters deles e eles então enviaram-me um e-mail e depois candidatei-me” (Maria)</p>	<p>“O que mais me motivou a entrar foi o facto de estes programas serem uma forma de entrada no mundo do trabalho diferente de outras ofertas porque no fundo permite-me ter uma forma de aprendizagem mais rápida e bem estruturada, permite começar a perceber como é que o mundo das empresas funciona, como funciona por dentro e como se relaciona com o mercado em geral, e como é que nós podemos dar valor à empresa, gerar um valor acrescentado através dos nossos conhecimentos e do nosso talento” (Rui)</p> <p>“É muito diferente entrar nestes programas do que de outra forma numa empresa, eles estão a investir muito em ti e a ensinar-te muitas coisas e tu tens a possibilidade de crescer muito mais rápido do que outra pessoa que não fez o Trainee Program, e eles consideram-nos os melhores talentos, os que estão ali para fazer a escola da empresa, as pessoas que não façam estes programas entram na empresa com o conhecimento que tem ou da escola ou do trabalho que já tiveram, mas não tem este treinamento contínuo e esta visão global do negócio, é diferente” (Lívia)</p> <p>“Aliás para mim, como já disse, o conceito de trainee e de programa de trainees é esse, é o conhecer e aprender, é ter a possibilidade de errar e de me orientarem nesse sentido, caso contrário candidatava-me a uma outra posição de engenheiro mecânico normal” (Eduardo)</p>	<p>“A integração dos trainees é um dos elementos mais importantes nestes programas porque envolve muita coisa, a cultura, os valores tudo isso, e é uma coisa que deve estar sempre presente para o espírito de entreaajuda e cooperação e para nos identificarmos com a empresa e isso é uma das coisas mais motivantes para mim” (Rita)</p> <p>“Sim, e acho que tem mesmo de haver essa identificação, é muito importante, porque para ter uma carreira a longo prazo que é já o objetivo do programa, tu tens de ter esse Macht com os valores, com a cultura, o que nem sempre é fácil porque depois a cultura é uma cultura muito familiar e conservadora, há uma hierarquia muito rígida e às vezes nós trainees vimos com ideias muito revolucionárias e inovadoras e não é fácil que aceitem e que nos oiçam” (Lívia)</p> <p>“Sim, identifico-me bastante, aliás acho que isso é um elemento chave que define se talentos como nós talento ficam na empresa, porque o que eu acho que ali o sucesso da empresa depende muito do tipo de cultura que emana nos seus colaboradores, o facto de ser uma cultura informal acaba por ser importantíssimo para ti e para a tua possibilidade de cresceres ali” (Maria)</p> <p>“(…) poderia haver mais, o que eles fazem é mais numa fase inicial, e depois tivemos que ser nós a ter essa iniciativa fora do contexto empresaria, tivemos essa semana mas depois quebrou ali e agora já organizamos nós um jantar e saídas com os grupos de todos os trainees, os do ano passado e os de este, mas acho que isso poderia ser feito por eles e com mais regularidade porque é algo importante para nós” (João)</p>

Fonte: Elaboração Própria.

Anexo G

Tabela VI. Exemplificação da análise de conteúdo da segunda dimensão analítica com excertos de entrevistados.

Motivação nos programas de trainees	
Orientação intrínseca	Orientação extrínseca
<p>“(…) é uma área de gestão com a qual me identifico, eu sou motivada pelas funções e pelo desafio (...) Se eu tivesse a fazer o mesmo todos os dias também era desmotivante porque ao fim de um mês sabes fazer tudo e isso já não te desafia, eu acho importante a parte das funções e daquilo que estás a desenvolver ser algo que te desafie e que te dê aquela vontade de continuar e de estares entusiasmado” (Rita)</p> <p>“Eu destaco sobretudo aquilo que faço, gosto da área, das funções e isso para mim é motivador, porque eu prefiro estar a fazer o que gosto, isso está acima de tudo” (Filomena)</p> <p>“Sinto que não sou aproveitado o suficiente em termos de recurso, recurso humano não é (...) sim, das minhas ideias, das minhas propostas, do meu talento e potencial de tudo que depois nunca vai para a frente, neste momento não me sinto desafiado, nem sinto que estou a aprender ou a ter algum valor acrescentado no que estou a fazer e isso desmotivava-me claro” (Rui)</p> <p>“É assim eu sinto que sou valorizado enquanto trainee, sei que há muita gente a candidatar-se e eles sabem dos números e nesse sentido sinto essa valorização” (João)</p> <p>“Sim, já muito de encontro ao que tenho vindo a falar e a comentar, acho que essa valorização e reconhecimento está muito presente na forma como a própria empresa, colegas, chefes e a empresa no geral olha para o programa de trainees e para os trainees e dessa forma sinto que sim” (Duarte)</p> <p><u>Elementos de desmotivação destacados:</u></p> <p>“Dentro da empresa é complicado, porque como o meu chefe diz isto é um barco lento com um atrelado grande atrás, significa que tu para moveres as pessoas para que tu também consigas subir não é nada fácil, as pessoas estão ali já muito bem assente e tu para subir significa que outra pessoa mude ou que exista oportunidade de espaço para isso, e não vejo essa possibilidade” (Rui)</p> <p>“Atualmente a empresa é muito grande, é uma empresa com muitas pessoas, com muitos estatutos e com muitas burocracias por isso não sei até que ponto será muito fácil subir, inicialmente pensei que sim, mas agora pelo que vejo não te sei responder a isso, não faço ideia, é muita gente, é difícil de ver mas as promessas foram de realmente integrar os quadros em funções de responsabilidade” (Joana)</p>	<p>“Sim, isso sim é um salário competitivo, pelo menos numa fase inicial, eu ganho 1450 euros, considero que seja um salário razoável tendo em conta aquilo que investi na universidade que foi bastante, mas também tenho consciência que comparado com colegas meus de outras empresas e que também estão a fazer programas, alguns ganham mais” (Rui)</p> <p>“Sim, estou muito motivada, em parte devido ao ambiente e à equipa em si, é um ambiente bastante bom e informal, todos se tratam por tu mesmo os chefes e acho isso importante teres esse ambiente e esse à vontade (...)” (Ana)</p> <p>“(…) muitas vezes vou aos Recursos Humanos porque são o órgão direto que trata de tudo do programa e dos trainees, para mim são os meus orientadores e o meu apoio ali, e eles são impecáveis e resolvem-me sempre tudo, são mesmo inalcançáveis, as pessoas que ali estão são humanas e sentes isso percebes e é isso que acho que falta em muitas empresas esse lado humano, o lado sensível de lidar com as pessoas e de se preocuparem contigo, lá está com a tua motivação (...)” (Rita)</p> <p>“(…) muitas vezes não por causa do trabalho ou dos projetos em concreto, mas sim por causa de pessoas específicas, portanto, é uma questão complicada porque são pessoas mais velhas e que estão há muito tempo na empresa e têm uma posição bastante vincada...é a cultura e a hierarquia que também são um pouco rígidas, e depois ainda há pessoas que não tem respeito a à hierarquia e que não tem o dever e o sentido de cumprir ordens ou tarefas, são mais elas que se querem emancipar e fazer o próprio trabalho (...) aí surge um problema que é tu queres trabalhar com determinadas pessoas e não consegues aceder à pessoa, não consegues que ela te dê uma resposta a certas coisas e o trabalho começa a não correr bem porque é uma bola de neve” (Inês)</p> <p><u>Elementos de desmotivação destacados:</u></p> <p>“(…) existem muitos programas onde se têm as mesmas vantagens que outras pessoas, outros colaboradores da empresa, ou seja, recebem os 14 meses, têm os 22 dias de férias, têm o seguro de saúde e nós não temos nada dessas coisas, recebemos só o salário os 12 meses, é 1100 euros, isto acaba por ser injusto do meu ponto de vista, acho que nesse aspeto a empresa podia ser mais benevolente e equitativa” (Filomena)</p>

Fonte: Elaboração Própria.

Anexo H

Tabela VII. Exemplificação da análise de conteúdo da terceira dimensão analítica com excertos de entrevistados.

Finalização dos programas de trainees	
Importância e significado desse momento	Elementos considerados para a permanência na empresa
<p><i>“Acaba por ser um objetivo cumprindo, há muito esse significado atribuído, pelo menos para mim de esforço barra meta cumprida vá” (Maria)</i></p> <p><i>“independentemente de tudo é desafiante e motivante claro que sim porque sabes que chegaste ao fim e é uma sensação boa saberes que conseguiste” (Eduardo)</i></p> <p><i>“É assim o que eu acho que é mais um momento em que pensamos ok conseguimos concluir o programa, nós ganhámos com isso e a empresa também, somos reconhecidos porque fizemos um programa e acaba também por ser um marco simbólico para nós tipo objetivo cumprido, passámos por tudo isto, e um marco no currículo também daqui para a frente” (Daniela)</i></p> <p><i>“não sei, imagina eu penso muito nisso nesse momento mais final e acho que todos os trainees o fazem porque é como disseste uma retrospectiva de tudo, acho que é um momento muito importante para nós enquanto trainees e enquanto profissionais daqui para a frente, eu pretendendo acabar o programa e ver como é a minha área de integração e depois aí pensar se fico mesmo ou não, tenho visto como corre e não vou sair até março até ver, só mesmo se me aparecer uma coisa milionária estás a ver, mas não até março não vou sair e depois logo se vê, não sei, não te consigo dizer ao certo, estou um bocado indecisa porque também depende do que me propuserem” (Joana)</i></p>	<p><i>“Sim, eu acho que...acho que é porque há condições melhores, porque estamos insatisfeitos com as áreas, com as funções, os desafios lá está, portanto, algumas razões que...imagina depende muito das expetativas que tu tens, da área a que és alocado, da forma como és tratado, como te adaptas, mas isso não impede que te sintas bem por ter terminado o programa, isso não está em causa e sabes que apesar de tudo levas alguma coisa daqui e isso por si só já é motivante, mas eu acho que é um momento de grande responsabilidade e em que colocamos tudo na balança” (Joana)</i></p> <p><i>“(…) em termos de carreira lá está, não acho que haja perspetivas da empresa melhorar e principalmente porque não me vejo a evoluir nesta empresa, a evoluir da forma que eu quero, acho que há poucos projetos interessantes para a formação que eu tenho” (Rui)</i></p> <p><i>“Não sei, neste momento não sei, estou mais inclinada para um não do que para um sim, só se me permitissem a mudança, mudar para a minha área de Marketing aí poderia pesar mais na balança e puxar-me para ficar e darem-me projetos mais desafiantes e que me motivassem mais, e não estar a fazer funções básicas de fazer power points que qualquer pessoa sem formação faz, quero que me deem coisas realmente desafiantes e com responsabilidade, onde eu sinto que faço a diferença e meto as mãos na massa, digamos assim, ter projetos do meu lado em que participo ativamente nos conteúdos, nas ideias e assim, no fundo ter mais voz e participação” (Inês)</i></p> <p><i>“(…) há ofertas melhores de outras empresas e as pessoas acabam por sair” (Lívia)</i></p> <p><i>“(…) por razões de estudos, elas vão fazer mestrado e o objetivo delas nunca foi ficar, sabiam à partida que queria ter esta experiência profissional, colocar no currículo, porque pararam um ano entre a licenciatura e agora o mestrado, depois houve pessoas a desistir nos primeiros meses porque não se enquadraram na empresa e não se identificavam, as expetativas não corresponderam à realidade, houveram lojas que começaram com 3 o 4 trainees e acabaram sem nenhum porque a loja não os soube agarrar também” (Maria)</i></p>

Fonte: Elaboração Própria.