

# Por dentro dos programas de trainee

RH [vocerh.abril.com.br/desenvolvimento/por-dentro-dos-programas-de-trainee](http://vocerh.abril.com.br/desenvolvimento/por-dentro-dos-programas-de-trainee)

Dimalice Nunes

Continua após publicidade



(Getty/VOCÊ RH)

Continua após publicidade

Entrar pela porta da frente de uma grande companhia, com um bom salário, pacote completo de benefícios e, ainda no início da carreira, acelerar o passo para chegar a um cargo de liderança: este continua sendo o sonho de muitos profissionais recém-saídos das universidades.

Do outro lado, buscando o tal “sangue nos olhos” de jovens com excelente formação, as empresas oferecem programas de trainee que se tornaram cada vez mais disputados. Só para se dar uma ideia, a seletiva deste ano do Santander recebeu mais de 30 mil inscrições, quase um terço do total de candidatos para todas as carreiras do vestibular da Fuvest para 2024.

Mas esses programas estão num período de transformação, ainda repleto de incertezas e ligado à mudança de seu público-alvo. Em primeiro lugar, porque a ambição dos jovens por uma posição de liderança não é mais a mesma. E uma série de desejos desses profissionais em relação ao trabalho tem mudado.

## Relacionadas

- Desenvolvimento  
Conhecimento que flui na empresa
- Liderança  
80% dos líderes têm problemas com diversidade geracional
- Mercado e Vagas  
Energisa tem vagas abertas para programa de trainee em 2024

Bjorn Frederick, diretor da Movendo para a América Latina – consultoria de gestão empresarial – e especialista em educação corporativa, explica que originalmente os programas de trainee tinham apenas o objetivo de formar sucessores, dando como certo que todo profissional novato aspirava à liderança. “Mas hoje em dia nem todo mundo tem interesse em subir a escada corporativa”, aponta.

É o que confirma Rodrigo Vianna, CEO da Mappit – consultoria especializada em identificar talentos em início de carreira. Segundo ele, paradigmas do mundo corporativo estão caindo, e não ter o C-level como meta é um deles. “A liderança é muito solitária”, diz, apontando que uma das tendências que diferenciam os jovens de hoje das gerações anteriores é querer mais colaborar do que gerenciar uma equipe.

Continua após a publicidade

Então, o que fazer? “Um programa de trainee eficiente deveria levar em conta a busca de bons profissionais que saibam o que querem dentro do que a empresa precisa, não apenas direcionado para a busca de novos líderes”, afirma Bjorn Frederick.



Niva Ribeiro, da Vivo: “Buscamos trainees que estejam abertos ao novo, que se reinventem. Que sejam curiosos e que tenham atitude digital”. (João Arraes/VOCÊ RH)

## O \$ da questão

---

Mas nem tudo mudou. Apesar das novas ambições dos profissionais, um caminho para aumentar as chances de ter bons trainees é bem tradicional: colocar a mão no bolso. A remuneração atraente segue na lista do que fazer para jovens olhos brilharem.

Um levantamento da plataforma Glassdoor, com base em dados de 234 empresas que oferecem programas de trainee no Brasil, mostra uma remuneração média de R\$ 6.226 para a temporada 2023/2024. O valor é mais que o dobro do que o trabalhador brasileiro ganha em média: R\$ 2.921, segundo dados do IBGE. Se a gente considerar o salário de quem tem entre 18 e 24 anos – boa parte dos formandos e recém-formados se encontra aí –, os valores pagos caem para R\$ 1.633, um quarto do que é oferecido a um trainee.

E estamos falando de média. É bastante comum que programas prestigiados de grandes empresas ofereçam pagamentos acima dos R\$ 8 mil, fora benefícios e participação nos lucros, o que acaba levando o pacote todo para os cinco dígitos – cifra alcançada, nas mesmas empresas, por profissionais com muito mais experiência.

Paulo Saliby, sócio da SG Comp Partners, consultoria especializada em planos estratégicos de remuneração, lembra que o pagamento nas alturas é uma necessidade para atrair os melhores. E aponta que, além da grana mensal, um programa de trainee envolve investimento no tempo de gerentes e diretores dedicados às ações de desenvolvimento, mentoria e coaching dos candidatos – o que representa custos ainda maiores.

Continua após a publicidade

A retenção de talentos é outra questão para gestores de empresas que apostam alto nos programas. Existe um risco relevante de despender grandes valores e, ainda assim, perder os trainees para o mercado, num ambiente cada vez mais competitivo.

“Esse risco de perda faz parte do jogo para uma empresa que realmente enxergue o programa de trainees como uma estratégia de desenvolvimento”, afirma Paulo Saliby. E o risco vale a pena. “Um índice de retenção de trainees na casa de 50%, no médio ao longo prazo, já geraria retorno para as organizações.”

## **Agrados e remuneração diferenciados provocam inveja**

---

Outra questão é o eventual ciúme dos profissionais da casa quanto aos recém-chegados. Ainda segundo o executivo da SG Comp Partners, as empresas de grande porte costumam estabelecer a remuneração de seus trainees – com até dois anos de experiência – no mesmo patamar de analista sênior. Esse nível, em uma carreira típica, leva ao menos quatro anos para ser alcançado. Receita infalível para a inveja corroer as equipes. Uma questão mais séria do que parece: invejosos tendem a ser menos colaborativos, criar um ambiente tóxico e, em casos extremos, sabotar projetos alheios.

Esse comportamento, claro, precisa estar no radar de quem constrói um programa de trainee. Não existe solução mágica para a questão, mas há opções que podem dar certo. A começar por uma cultura que deixe clara a existência de outros caminhos para a ascensão.

Ou seja, que funcionários que não passaram por programas de trainees também podem voar alto na empresa. Vale enfatizar aos demais colaboradores, então, quais são os outros caminhos para chegar lá – e garantir que eles existam.

## Como não frustrar expectativas

---

“A empresa que quer atrair os melhores profissionais precisa deixar bem claro o que busca e escolher candidatos que queiram realizar esse caminho”, afirma Frederick, da Movendo. Transparência vale desde o momento zero do processo. “É perguntar: você quer ser um líder? E você sabe o que é ser líder? É fundamental uma indução logo no início, uma visão ampla do que é liderar pessoas”, afirma o especialista.

Continua após a publicidade

Já Vianna, da Mappit, lembra que o programa em si gera grandes expectativas de ambos os lados, e elas podem não ser atendidas também dos dois lados. “As pessoas mudam, os interesses mudam – de opinião, de ciclo, de caminho – muito rapidamente ao longo do tempo no escritório.

O principal nesse aspecto é a comunicação e o alinhamento de expectativa”, reforça.



Marcos Olliver, da Deloitte: “O principal fator a ser considerado é a transparência das conversas entre as empresas e esses jovens talentos”. (Divulgação/VOCÊ RH)

Esse alinhamento precisa ser feito de forma individualizada e constante, diz Vianna. Uma boa maneira de realizá-lo é, a cada etapa do processo de trainee, mostrar claramente o que se espera do candidato.

E o que se espera? Nos primeiros seis meses, a expectativa é que ele aprenda e vivencie a rotina da organização, que construa relações. Quando chegar a hora dos feedbacks, não é só o gestor quem deve falar; o trainee também precisa externar suas impressões, pontos positivos e negativos de sua trajetória no programa. Essa transparência tornará os próximos passos mais eficientes.

Outra forma é fazer com que os trainees realmente transitem pelas diversas áreas da empresa, independentemente de sua formação original. Até porque é um momento de descobertas de aptidões. “É pegar aquele recém-formado, ainda profissionalmente cru, e dar a ele um choque de conhecimento”, aponta Vianna. “Tem trainee que entrou pelo jurídico, mas foi parar em vendas, e muitos outros casos assim. A formação já não dita mais o caminho do colaborador. Quem dita são os aprendizados e os interesses ao longo do processo”, resume o especialista. Para ele, a trilha de aprendizagem exige também dos recrutadores e gestores uma visão ampla para montar esse quebra-cabeça, de modo a tirar uma pecinha daqui e colocar ali porque será mais interessante.

E aí entra outro ponto fundamental do processo: a convivência entre diferentes gerações. As empresas ganham quando a troca geracional é genuína e sem preconceito. Para isso, os gestores que lidarão com os trainees precisam estar bem preparados para recebê-los de mente aberta, sem uma cartilha engessada, sempre lembrando que o mundo girou e as ambições de quem está chegando são diferentes das que os atuais líderes tinham na mesma idade.

Continua após a publicidade

## **Quanto mais diversidade – e equilíbrio – melhor**

---

Valores como diversidade, flexibilidade e equilíbrio entre vida pessoal e profissional entraram na lista de ambições da nova geração. E as empresas devem estar atentas a isso, claro.

A Deloitte aposta em uma base multigeracional de profissionais para conferir valor ao seu negócio – e se preocupa em manter a formação constante como maneira de modernizar processos. Segundo Marcos Olliver, sócio-líder de Talentos da Deloitte, as empresas têm evoluído no aprimoramento dos ambientes de trabalho para os trainees, principalmente após a pandemia.



Luana Meira, da Danone: “Atualmente, temos ex-trainees nas áreas de Compras, Supply e Pesquisa & Inovação, que ocupam cargos de lideranças sênior no Brasil e em outros países”.  
(Divulgação/VOCÊ RH)

Outro programa que prioriza a diversidade é o da Vivo: pelo menos metade das vagas deve ir para candidatos negros. “Trabalhamos para aumentar a cultura inclusiva da empresa”, afirma Niva Ribeiro, vice-presidente de Pessoas da companhia.

Mas diversas reflexões ainda estão sobre a mesa quanto a flexibilidade versus produtividade, além da disseminação de cultura e conhecimento fora do presencial. “O principal fator a ser considerado nessa equação é a transparência das conversas entre as empresas e esses jovens talentos”, afirma Olliver.

Questionada se organizações e trainees estão “na mesma página” quando pensamos no ambiente oferecido no escritório, Luana Meira, head de Aquisição de Talentos e Employer Branding na Danone, dá um exemplo da casa. “Mantivemos o modelo de trabalho híbrido, que muitos jovens priorizam. Fomentamos um espaço seguro para essas trocas”, diz.

Continua após a publicidade

Saber que os novos programas de trainees contemplam diversidade, boa comunicação e bem-estar é um bálsamo. Afinal, são esses os profissionais que, no futuro, vão estabelecer a cultura e os valores em suas organizações. Que esses líderes em potencial estejam sendo formados em ambientes mais transparentes, colaborativos e abertos ao novo é uma esperança e tanto para um Brasil melhor: pelo menos do escritório para dentro.

Compartilhe essa matéria via:

[WhatsApp](#) [Telegram](#)

## Os programas de trainee: na Vivo

---

### **Metade das posições vai para pessoas negras.**

O objetivo é formar e acelerar a carreira de profissionais com foco nas áreas de tecnologia e de negócios, considerando os desafios futuros.

O programa de trainee da Vivo existe há mais de dez anos e, na última edição, realizada neste ano, foram 34 selecionados para compor as equipes das áreas de TI, Estratégia e Novos Negócios, Marketing e Comercial (ao todo, o processo seletivo contou com 28 mil inscritos).

E 53% deles são pessoas negras – pelo menos metade das posições de trainees na empresa é destinada exclusivamente para negros. Como a empresa busca atrair candidatos com pluralidade de perfis, não exigem experiência profissional prévia ou fluência em idiomas – e candidatos de qualquer instituição de ensino são bem-vindos. “Buscamos trainees que estejam abertos ao novo, que se reinventem. Que sejam curiosos e que tenham atitude digital”, afirma Niva Ribeiro, VP de Pessoas da Vivo.

Na empresa, os trainees contam com benefícios diferenciados, como trabalho remoto e smartphone corporativo com plano de dados ilimitado. Eles também têm investimento em educação continuada, subsidiado pela empresa, durante todo o programa.

Além disso, os dez trainees mais bem avaliados têm a oportunidade de experiência internacional, com curso na Universitas (Universidade Corporativa Telefônica), na Espanha.

## **Os programas de trainee: na Deloitte**

---

### **Desenvolvimento de múltiplas skills.**

A Deloitte realiza seleções de trainees no Brasil desde meados da década de 1990. Como explica Marcos Olliver, sócio-líder de Talentos da consultoria internacional: os programas são a base de sustentação da empresa, ano após ano.

“O compartilhamento de ideias e expertise é a essência do desenvolvimento das carreiras em todos os nossos negócios de consultorias, tecnologia e auditoria”, afirma o executivo. O objetivo dos programas, segundo ele, é permitir que um novo talento se desenvolva rapidamente em várias skills – e após alguns anos se torne sócio ou sócia da companhia.

A “Experiência Deloitte”, como é chamado o programa, tem como um de seus maiores propósitos formar “líderes humanos”. Nos últimos dois anos, a Deloitte contratou mais de 2 mil novos talentos entre seus programas de trainees, bootcamps (programas imersivos em um curto período de tempo, com objetivo de desenvolver habilidades específicas) em tecnologia e oportunidades de estágio.

## **Os programas de trainee: na Danone**

---

### **Foco na área comercial.**

É outro programa que, assim como o da Vivo, já tem mais de uma década. Com uma média de dez vagas por ano em áreas diversas, elas eram preenchidas, majoritariamente, por estagiários e funcionários da Danone. “Atualmente, temos ex-trainees nas áreas de Compras, Supply e Pesquisa & Inovação, que ocupam cargos de lideranças sênior em posições no Brasil e em outros países”, conta Luana Meira, head de aquisição de talentos e employer branding na Danone.

Diferentemente das edições passadas, o programa deste ano é voltado exclusivamente para a diretoria de vendas. “Trata-se de uma área-chave para a companhia, alinhada com as prioridades e estratégias do nosso negócio, além de central para a atração de talentos que irão ocupar futuros cargos de gestão”, explica Meira.

Os trainees selecionados terão a possibilidade de atuar como gerentes de área e lidar diretamente com clientes. Assim, poderão se desenvolver no setor comercial e se aprofundar nos negócios para ganhar mais autonomia.

A executiva explica também que a Danone adota um processo de recrutamento que utiliza a metodologia de Talent Scout, que é a busca proativa de talentos no mercado. A liderança de vendas, em parceria com a equipe de RH, convida profissionais para participar do programa em vez de abrir um processo de inscrições. “Dessa forma, focamos na qualidade da experiência de cada participante, buscamos perfis diversos de talentos alinhados com a estratégia de inclusão, equidade e diversidade da empresa.”

## **Como montar um programa de trainee eficiente**

---

De definir o que se espera dos candidatos a acompanhar de perto as atividades dos futuros líderes, há um checklist de ações que o RH deve preencher para ter sucesso.

- Estructure de forma clara e assertiva o que irá oferecer aos candidatos. Transparência é a chave para atrair profissionais que tenham ambições em linha com o que a empresa irá oferecer. Tenha certeza de que as competências técnicas e comportamentais desejadas, assim como os requisitos de formação acadêmica, estejam claros.
- Planeje cada etapa. Isso significa definir os profissionais que estarão envolvidos no processo, as datas para cada fase, os canais de comunicação entre os recrutadores e os candidatos, quantos e quais serão os passos da seleção.
- Boa parte do processo de recrutamento acontecerá de forma online. Isso não quer dizer que as fases iniciais devam rodar sozinhas. Rodrigo Vianna, CEO da Mappit, lembra que é comum haver desistência de candidatos – que poderiam ser os líderes do futuro – por conta de processos complicados de seleção ou de ferramentas que não funcionam. A jornada do trainee começa no primeiro clique e deve ser fluida em todas as etapas.
- Tenha uma equipe dedicada à seleção e ao acompanhamento dos candidatos durante o processo seletivo. É comum que o RH seja responsável pela contratação, mas é importante que gestores possam ser chamados para auxiliar em algumas fases, já que eles poderão julgar melhor a performance esperada do candidato.
- Defina as etapas de capacitação do programa. O objetivo é desenvolver os jovens profissionais para que assumam, no futuro, cargos gerenciais (ou posições-chave, para os talentos que não se interessam por liderança). Para isso, é preciso definir que tipos de ações serão entregues.



- Execute e monitore os resultados: é importante acompanhar de perto a ação dos profissionais. Como, geralmente, há job rotation nesse tipo de projeto, o jovem colaborador vai ter contato com vários gestores que podem fornecer feedbacks sobre a atuação dele nas diferentes áreas. Também vale agendar conversas regulares com cada um dos trainees para saber como está sendo a experiência.

Publicidade