

O DESAFIO ESTRATÉGICO DOS PROGRAMAS DE TRAINEES

Natalia Oliveira Andriola¹, Seimor Walchhutter²

¹ Administração de Empresas, Centro Universitário FEI - SP

² Administração de Empresas, Centro Universitário FEI - SP
nataliaoandriola@gmail.com; wseimor@fei.edu.br

Resumo: Os programas de trainees criam impacto positivo nas estratégias básicas das organizações por expandirem o capital humano ao mesmo tempo em que proporcionam competitividade. No entanto esses programas não conseguem reter a maioria desses futuros executivos. Nesse contexto, o objetivo dessa pesquisa é verificar se há relação causal entre os programas de trainees, os quais estão geralmente orientados aos objetivos da organização, e as expectativas, motivações e objetivos individuais desses novos talentos.

1. Introdução

Procurar-se-á por meio da revisão da literatura e do uso da técnica de experimentos, identificar algumas das razões pelas quais muitos dos jovens trainees desistem do programa logo ao término do mesmo e início de suas atividades como profissional, fato pelo qual, reduz o retorno sobre o investimento à médio e longo prazos das organizações é quase um contrato preestabelecido, ao mesmo tempo em que a estratégia de formação de novos executivos também é reduzida proporcionalmente.

Estudos quantitativos realizados por [1] já demonstravam que os programas de trainees além de serem desenvolvidos em etapas, podem proporcionar à organização mudanças e evolução na gestão administrativa. Dessa forma, a Teoria da Expectativa demonstra ocupar importante posição no estudo da motivação do trabalho segundo sua proposta de modelo de Valência-Instrumentalidade- Expectativa (VIE), o qual tem sido objeto de numerosos estudos empíricos e contribuições que abrangem problemas tanto conceituais quanto empíricos [2]. Logo, a teoria da expectativa ou teoria da expectância é uma teoria da motivação que envolve interdisciplinaridade e tem por objetivo explicar os determinantes das atitudes e dos comportamentos no local de trabalho e baseia-se na premissa geral de que a motivação para o desempenho que um indivíduo possui, apoia-se na antecipação que ele faz de eventos futuros e defende que a expectativa de um resultado positivo orienta a motivação [2].

2. Referencial Teórico

A Teoria das Expectativas pode ser utilizada para prever as condições sob as quais certos fatores motivam os indivíduos nas organizações. Essa teoria é dependente de três componentes, quais sejam: do atrativo (valência) de certas recompensas ou “resultados” que advêm de certo desempenho; das percepções entre o desempenho e a ocorrência dos “resultados” (instrumentalidade); e da percepção do vínculo que

existe entre o esforço orientado para o desempenho e o subsequente desempenho efetivo (expectativa).

Em relação ao primeiro atrativo, a Valência – que também pode ser chamada de Relação Esforço-Desempenho, pode ser considerada uma medida de atração que um determinado resultado exerce sobre um indivíduo ou a satisfação que ele prevê receber por um determinado resultado. Esse resultado pode ser positivo, negativo ou nulo. A Relação Desempenho-Recompensa ou mais conhecido como Instrumentalidade, está associada à convicção que uma pessoa tem da relação entre executar uma ação e experimentar um resultado. Definir as instrumentalidades das pessoas é importante, porque é provável que o desejo de executar uma determinada ação seja forte somente quando a valência e a instrumentalidade forem assumidas como aceitavelmente altas. Por último, a Relação Recompensa-Metas Pessoais ou Expectativas são convicções relativas ao vínculo entre fazer um esforço e realmente desempenhar-se bem. De acordo com os resultados encontrados nos trabalhos de Vroom (1964), sempre que um indivíduo escolhe entre alternativas que envolvem resultados incertos, torna-se mais evidente que seu comportamento é afetado não só por suas preferências entre esses resultados, mas também pelo grau em que ele acredita que eles são prováveis. Quando um indivíduo tem a expectativa de resultado de desempenho, esses indivíduos esperam certas consequências por seus comportamentos, e isto afeta as decisões de como se comportam.

2.1 Desenvolvimento das Hipóteses

O Após uma pesquisa das possíveis variáveis independentes consideradas como antecedentes à Intenção de Ficar, os seguintes constructos foram escolhidos: (i) comprometimento na carreira, (ii) entusiasmo organizacional, (iii) comprometimento organizacional, (iv) intenção de escolha de carreira e (vi) atitude empreendedora. Os resultados esperados que apresenta o trabalho está relacionado positivamente aos antecedentes da Intenção de Ficar (IF) na organização.

O comprometimento com a carreira é conceituado como a força da motivação para trabalhar em um papel de carreira escolhido poderia servir de base para examinar os antecedentes e resultados do compromisso de carreira. Um modelo integrador considera as características individuais e situacionais como determinantes das decisões de carreira e comportamento, representado pelo modelo teórico a seguir.

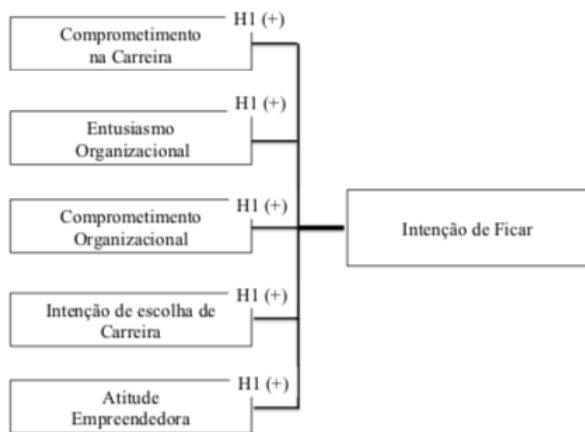


Figura 1 – Modelo

Nesse aspecto, as seguintes hipóteses puderam ser levantadas:

H1: Quanto maior o comprometimento com a carreira profissional e organizacional do funcionário, menor é sua intenção de deixar o emprego. O entusiasmo organizacional, ou seja, aquele relacionado ao trabalho ajuda a construir lealdade à organização e influencia qualquer intenção que a equipe possa ter que abandonar; isso é observado por [3].

H2: Quanto maior o entusiasmo profissional e organizacional do funcionário, menor é sua intenção de deixar o emprego. O comprometimento organizacional está relacionado positivamente com a satisfação com o trabalho. Com base nas previsões da teoria de troca e estudos empíricos [4] supõe-se que a satisfação de carreira afeta positivamente também o comprometimento organizacional.

H3: Quanto maior a satisfação com a carreira profissional maior será o comprometimento organizacional e menor é sua intenção de deixar a organização. De acordo com Intenção de escolha de carreira, a literatura indica que há uma longa história de investigar intenções de escolha de carreira de estudantes que pretendem fundar uma empresa após a conclusão dos estudos.

H4: Quanto maior o entusiasmo profissional e organizacional do colaborador, menor é sua intenção de deixar o emprego. Em relação ao empreendedorismo, a hipótese se debruça na teoria de que as atitudes são melhor instrumento para medir o empreendedorismo que a personalidade [5] portanto:

H5: quanto mais acentuada a atitude empreendedora, menor a intenção do executivo em permanecer na organização. Em outras palavras, as combinações dos diversos fatores que a organização disponibiliza são os tratamentos manipulados, e a combinação das atitudes e intenções do trainee em se manter na organização (IF) em relação à esses fatores, torna-se a variável independente.

3. Conclusões

Os resultados obtidos por meio do uso do softer SPSS versão 18 da IBM conforme indicam os quadros abaixo, permitem afirmar com 95% de confiança que o

comprometimento organizacional influencia positivamente a intenção de ficar, que a satisfação no trabalho não tem influência significativa e o entusiasmo organizacional, diferente do esperado, tem influência significativa mas com sinal invertido, porque o questionário foi desenvolvido com perguntas invertidas para evitar a influência do viés do método comum.

Coefficients ^a								
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	95.0% Confidence Interval for B	
	B	Std. Error	Beta				Lower Bound	Upper Bound
1	(Constant)	-2.854	.928		-2.861	.008	-4.558	-.750
	Org_Com_12345679	1.407	.245	.839	5.734	.000	.904	1.911
	Job_Sat_A2A3B2B4	.296	.267	.193	1.108	.278	-.252	.844
	Org_Enthus_257810	-.368	.162	-.276	-2.268	.032	-.702	-.035

a. Dependent Variable: Inten_Stay_12345

Figura 2 – Coeficientes

O quadro a seguir indica a influência das variáveis independentes em relação à variável dependente. O R quadrado ajustado é de 0,784 e indica o quanto o modelo está adequado.

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.885 ^a	.784	.760	.74735

a. Predictors: (Constant), Org_Enthus_257810, Org_Com_12345679, Job_Sat_A2A3B2B4

Figura 3 – R² ajustado

Uma nota é que, embora o trabalho ainda não esteja concluído, no modelo original, não se utilizou a escala de satisfação no trabalho, no entanto, de acordo com as respostas imprecisas, essa escala substituiu os antecedentes comprometimento na carreira, intenção de escolha de carreira e atitude empreendedora.

4. Referências

- [1] KIRKPATRICK, D. **Evaluating training programs: The four levels**. San Francisco: Berrett Koehler, 1994.
- [2] VROOM, V. H. **Work and Motivation**. Nova Iorque: John Wiley, 1964.^[1]
- [3] MOHSIN, A.; LENGELER, J.; KUMAR, B. Exploring the antecedents of intentions to leave the job: The case of luxury hotel staff. **International Journal of Hospitality Management**. v.33, p. 38-49, 2013.
- [4] ARYEE, S.; TAN, K. Antecedent and Outcomes of Career Commitment. **Journal of Vocational Behavior**, v.40, p. 288-305, 1992.^[1]
- [5] ROBINSON, P. B; HUEFNER, J. **An Attitude Approach to the Prediction of Entrepreneurship**. Baylor University, 1991.

Agradecimentos

Ao Centro Universitário FEI pela oportunidade de realização da IC. Ao Professor-orientador Seimor Walchhutter pela parceria, confiança e ensinamentos durante esta jornada.

¹ Aluno de IC do Centro Universitário FEI. Projeto com vigência de 18/09/18 a 19/08/19.