

FORMAÇÃO
Página 19

Está oficialmente aberta a caça aos *trainees* nas universidades nacionais. Não há empresa de relevo que não tenha um programa de estágio e que não procure atrair os melhores finalistas do ano. A meta é, não só captar talento mas desenvolvê-lo à medida das necessidades do negócio. Os programas estão de tal forma otimizados que as empresas já se tornaram autênticas fábricas de talento.



Como as empresas fabricam talento

Página 4

Como as empresas produzem talento à sua medida

TEXTO CÁTIA MATEUS

O talento é o que distingue as empresas bem-sucedidas das que não o são. O talento dos seus gestores e o talento dos colaboradores que souberam selecionar no momento do recrutamento. As empresas estão cada vez mais conscientes da importância deste fator-chave e, para elas, a questão já não é quanto se investe num programa de deteção e formação de talentos, mas o custo que os recursos errados podem ter para a organização.

Uma boa percentagem dos quadros de topo e diretores de primeira linha da Unilever Jerónimo Martins integraram a empresa através de um programa de estágios e *trainees*. O mesmo acontecerá, provavelmente, numa grande parte das organizações nacionais que controlam cautelosamente os seus gastos (como mandam as boas regras da crise), mas não contam trocos quando a meta é identificar talento. Em Portugal há autênticas fábricas de talento que há muito perceberam que para ter sucesso não basta identificar o valor e o potencial do candidato, é igualmente importante formá-lo, desenvolvê-lo e garantir que permaneça ao serviço da empresa. Todos os anos o cenário repete-se. À medida que se aproxima o final de mais um ano académico, as principais empresas nacionais reforçam a sua proximidade aos *campus* universitários para conhecer de perto os finalistas daquele ano e atraí-los para os seus programas de estágios e *trainees*. O exemplo mais antigo no panorama nacional será o da Sonae, com o Programa Contacto. Em 25 anos de existência, o programa já registou mais de 34 mil candidaturas e serviu de porta de entrada para o mercado de trabalho a centenas de recém-licenciados das mais diversas áreas. Anualmente, o grupo de Belmiro de Azevedo organiza o Dia Contacto, onde se dá a conhecer aos finalistas e procura detetar os jovens de elevado potencial que quer atrair para a Sonae.



A Novabase é uma das empresas que anualmente visita as melhores universidades nacionais à caça de jovens talentos

Na PT, a triagem é feita através do Programa Trainees PT, cuja missão é detetar os mais talentosos para integrar a estrutura da empresa e retê-los. A cada ano, a PT acolhe cerca de uma centena de alunos de mestrado no seu programa de *trainees*, lançado em 2008 e que é, atualmente, uma das principais fontes de recrutamento de estagiários para a empresa de telecomunicações. Na Unilever Jerónimo Martins, o número é inferior. No ano passado, a empresa acolheu 20 estagiários de perfis académicos sobretudo direcionados para as áreas da Gestão, Marketing, Engenharia Alimentar e Economia. O programa serve de base à empresa para detetar o seu talento e desenvolvê-lo à luz dos objetivos do grupo. Uma elevada percentagem dos diretores de primeira linha começaram assim na empresa. E o quadro é comum à Galp. O Generation Galp já captou para a empresa 284 *trainees* e nos últimos cinco anos o programa conduziu à contratação de 140 jovens que integraram a empresa. Pensado para atrair os melhores recursos humanos e investir na formação e no desenvolvimento de talentos em áreas vitais do negócio da empresa, o Generation Galp capta nas universidades

nacionais perfis sobretudo provenientes da área da engenharia (ambiente, civil, gestão industrial, mecânica, química), financeira, geologia e até humanidades, ainda que em menor escala.

Objetivos comuns, programas distintos

E a estratégia repete-se. Microsoft, EDP, REN, Logica, Novabase. Todas têm programas devidamente estruturados para detetar, acolher e desenvolver os melhores talentos captados nas universidades nacionais e colocá-los ao serviço das suas equipas. O ponto de partida é, invariavelmente, o mesmo: filtrar os melhores e perceber a forma como se relacionam com a estrutura e o contributo que podem dar à organização. É assim na Logica há pelo menos seis anos. A empresa especializada em serviços de tecnologia e gestão criou o Refreshing Us com o objetivo de recrutar jovens licenciados e renovar os seus quadros, mantendo a inovação, energia e qualidade das suas soluções. Desde o início do programa a empresa já recrutou mais de 400 licenciados e tem neste momento em curso uma nova edição do programa que garantirá o acesso à Logica de mais 100 jovens profissionais.

E a adversidade económica não intimidou a equipa da Logica, quando a meta é reforçar o seu talento e competência. Para Elsa Silva Santos, senior RH manager da empresa, "apesar do contexto económico, acreditamos ser vital a renovação dos nossos quadros. A aposta nestes jovens, que vêm de espírito aberto e trazem novas ideias e energia, contribui para continuarmos a garantir serviços inovadores e de qualidade aos clientes". O programa tem enfoque nas áreas das engenharias, informática, gestão e economia e, segundo a responsável, "é um programa remunerado que assenta em percursos formativos, com certificações em áreas tecnológicas de referência no mercado. O programa conta com avaliações periódicas que, com base na *performance* de cada um, garantem por exemplo a reavaliação do pacote remuneratório e o enquadramento de carreira". O processo de seleção é composto por várias fases, nas quais a empresa procura detetar talentos que combinem a excelência técnica com competências comportamentais alinhadas com os valores da marca. Cerca de 80% dos colaboradores da

Logica entram na empresa através do programa Refreshing Us. Uma percentagem próxima da alcançada pela Novabase com o seu programa Novabase Academy. Célia Vieira, administradora da empresa, garante que “dois anos após o recrutamento através deste programa, permanecem na empresa 90% dos colaboradores admitidos”. O programa de recrutamento da tecnológica foi criado em 2006 e já recrutou desde então mais de 500 novos talentos. “O Novabase Academy surgiu com o objetivo de reforçar as equipas de projeto das várias áreas da Novabase, selecionando uma nova geração de colaboradores de elevado potencial nas áreas da engenharia, gestão e tecnologias de informação”, explica Célia Vieira. Segundo a administradora, o recrutamento para o programa inicia-se com contactos junto das universidades, identificando os melhores alunos finalistas em cada ano. “Partimos de uma listagem de aproximadamente 2600 finalistas, aumentando depois este número com as candidaturas diretas, resultantes de *roadshows* de divulgação que realizamos todos os anos em Lisboa, Porto, Aveiro e Coimbra”, explica a

administradora, acrescentando que este número fica reduzido a 500 alunos que, após um contacto telefónico inicial de validação, são convidados a realizar testes psicométricos. Destes, apenas 250 passam para a fase de entrevistas e 80 a 80, licenciados e mestres, são integrados no programa todos os anos. Só este ano, já se realizaram duas formações Novabase Academy, integrando 83 novos colaboradores e Célia Vieira explica que “está já em curso o recrutamento para a próxima formação, a decorrer em maio, onde contaremos com cerca de 30 novos *trainees*”. A administradora não coloca de parte a hipótese de até ao final do ano avançar ainda com nova formação. Até porque “a renovação de talentos é um tema central para as organizações que pretendem manter-se competitivas, através da competência e da inovação”. Célia Vieira não tem dúvidas de que “a aposta num programa especificamente concebido para o público universitário, com características e motivações próprias, permite-nos manter o nível de excelência técnico que incorporamos nos nossos projetos, indo ao encontro das expectativas de integração

profissional de uma geração de colaboradores de elevado potencial”. Uma ideia aplaudida também na REN. A empresa sempre integrou estagiários em estágios profissionais, de verão e académicos, mas só em 2011 formalizou uma política efetiva de acolhimento de *trainees* através do programa TraineeREN. Ao abrigo deste programa, os jovens realizam estágios rotativos pelas diferentes áreas de negócio da empresa. Em 2010, a empresa recebeu 14 *trainees* e em 2011, 31. Este ano tem dez estagiários em *Job rotation*, dois em estágio académico e seis a realizar estágio profissional. Elsa Carvalho, a diretora de recursos humanos da REN, explica que “o programa Trainee REN tem como objetivo atrair, captar, reter e desenvolver jovens com elevado potencial na empresa à luz dos objetivos de ter os melhores e mais adequados recursos, introduzir novas competências de novas formas de pensar o negócio, rejuvenescer a estrutura REN e estreitar a relação com as universidades”. À REN chegam, maioritariamente, alunos de gestão e engenharia. O número de alunos que permanece

depende, como explica a diretora, “das oportunidades existentes na empresa e do desempenho dos estagiários ao longo da sua participação no programa”. Mas, reconhece, “esta tem sido uma forma importante de entrar na REN”. Ter cada vez mais e melhores estagiários é a meta da REN e de todas as empresas que investem em programas desta natureza. E mesmo em cenários de adversidade, como o atual, as organizações parecem já ter compreendido que parte do seu sucesso na batalha contra a crise reside na capacidade de gerar novas ideias, novas visões do negócio e novas estratégias de atuação. Uma renovação necessária que vive da capacidade de as empresas atraírem talento novo, mas também saber equilibrá-lo e fazê-lo crescer a par com perfis mais experientes. É desta combinação de conhecimentos que resulta a grande vantagem destes programas de *trainees*. Até porque mais do que saber identificar o talento, é fundamentar dar-lhe hipóteses de desenvolvimento e saber retê-lo ao serviço da empresa.

cmateus.externo@imprespa.pt

O que procuram as empresas

Embora a meta seja comum – reforçar o talento das organizações – as empresas procuram competências diversificadas quando recrutam para os seus programas de estágios. Em todos os recrutamentos há um fio condutor na ambição das organizações que é recrutar os melhores entre os melhores, mas no que toca às competências, as regras são diferentes.

Licenciados em Gestão, Economia, Engenharias (nos seus diversos ramos) e Marketing têm, regra geral, mais oportunidades de integrar um destes programas de *trainees* do que os licenciados de outras áreas. A grande maioria dos programas estão vocacionados para estes perfis, mas há depois *skills* que fazem a diferença.

A Logica, por exemplo, valoriza a inovação e a coragem dos candidatos para tomar decisões. Elsa Silva Santos fala ainda do gosto pelo trabalho em equipa, a capacidade de gerir a mudança e aptidão natural para procurar novos desafios existentes num negócio em crescimento, como fatores-chave para garantir um lugar na empresa. “Procuramos jovens apaixonados pelas pessoas, pelo nosso negócio, pela tecnologia. Procuramos quem queira superar objetivos, seja motivado, dinâmico, líder”, explica a senior RH manager da empresa.

Já a REN valoriza num candidato as características que estão relacionadas com os valores da empresa. “Sendo a REN uma empresa com elevado *expertise* técnico, valorizamos uma sólida formação de base, a par com algumas características comportamentais que não são só importantes para um estagiário, mas para qualquer profissional”, explica Elsa Carvalho, enfatizando competência como a capacidade de aprendizagem, proatividade, dinamismo, sentido crítico, capacidade de adaptação e resiliência.

Na Novabase, a porta de entrada abre-se com atitude. O curso, a universidade e a média são importantes para o processo de seleção, mas o passo em frente depende da motivação e da atitude do candidato. “Para além de características óbvias como a capacidade de trabalho, o foco nas responsabilidades e o trabalho em equipa, valorizamos a capacidade de reação ao imprevisto, bons *skills* de comunicação e uma atitude otimista”, explica Célia Vieira, adiantando que “na Novabase queremos pessoas positivas e felizes!”